

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA
MESTRADO PROFISSIONAL

A relação entre Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Competência em Informação para a construção de conhecimento em organizações familiares

CAROLINA VITÓRIA DE OLIVEIRA CORREIA ALVES

BAURU

2023

CAROLINA VITÓRIA DE OLIVEIRA CORREIA ALVES

**A relação entre Governança Corporativa, Cultura Organizacional e
Competência em Informação para a construção de conhecimento em
organizações familiares**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Artes, Arquitetura, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, para obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia, sob a orientação do Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo.

BAURU

2023

Alves, Carolina Vitória de Oliveira Correia.

A relação entre Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Competência em Informação para a construção de conhecimento em organizações familiares / Carolina Vitória de Oliveira Correia Alves, 2023
230 : il.

Orientador: Regina Celia Baptista Belluzzo

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru, 2023

1. Organização Familiar. 2. Cultura Organizacional. 3. Governança Corporativa. 4. Competência em Informação. 5. Mediação da Informação. I Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design. II. Título.

ATA DA DEFESA EM SESSÃO FECHADA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE CAROLINA VITORIA DE OLIVEIRA CORREIA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN.

Aos 22 dias do mês de março do ano de 2023, às 09:30 horas, por meio de Videoconferência, realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de CAROLINA VITORIA DE OLIVEIRA CORREIA, intitulada **A relação entre Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Competência em Informação para a construção de conhecimento em organizações familiares**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Doutora REGINA CÉLIA BAPTISTA BELLUZZO (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia, Curso de Mestrado Profissional, da FAAC/Unesp/Bauru / Universidade Estadual Paulista, Professora Doutora MARIA DA GRACA MELLO MAGNONI (Participação Virtual) do(a) Departamento de Educação da Faculdade de Ciências / Universidade Estadual Paulista, Prof. Dr. CLEMILTON LUÍS BASSETTO (Participação Virtual) do(a) Departamento de Pós-Graduação em Sistema de Informação / Faculdades Integradas de Bauru. Após a exposição pela mestrande e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: _

Aprovada. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Professora Doutora F



Documento assinado digitalmente
REGINA CELIA BAPTISTA BELLUZZO
Data: 06/04/2023 17:54:54-0300
Verifique em <https://validar.itb.gov.br>

ZZO

Impacto esperado deste trabalho relacionado aos ODS

Espera-se contribuir com o ODS 4 – Educação de Qualidade e as organizações familiares, auxiliando sua gestão e a construção de conhecimento oferecendo mecanismos que podem contribuir e promover ambientes de aprendizagem contínua, influenciando a cultura organizacional, voltada para a sustentabilidade e inovação (ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura, e ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação).

Potential impact of this research

It is expected to contribute to ODS 4 – Quality Education and the family organizations, helping their management and the construction of knowledge, by offering mechanisms that can contribute to their perennity, promoting continuous learning environments, influencing the organizational culture, focused on sustainability and innovation (ODS 9 – Industry, Innovation and Infrastructure, and ODS 17- Partnership for the Goals).

CAROLINA VITÓRIA DE OLIVERIA CORREIA ALVES

A relação entre Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Competência em Informação para a construção de conhecimento em organizações familiares

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia.

Área de Concentração: Ambientes Midiáticos e Tecnológicos

Linha de Pesquisa: Gestão Midiática e Tecnologia

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Profa. Dra. Maria da Graça Mello Magnoni (Membro Titular)
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Prof. Dr. Cleilton Luís Bassetto (Membro Titular)
Faculdades Integradas de Bauru (FIB)

Profa. Dra. Vânia Cristina Pires Nogueira Valente (Suplente)
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Profa. Dra. Elmira Simeão (Suplente)
Universidade de Brasília (UnB)

Bauru, 23 do mês de março de 2023.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória do meu avô Sebastião, quem sempre teve a sabedoria de me orientar e me guiar durante nossa vida juntos. Mesmo em planos espirituais diferentes permanecemos conectados pelo laço de amor e de conhecimento.

Dedico também ao meu esposo Tiago, quem permanece, dia após dia, ao meu lado sendo força, braços, carinho, gentileza, paciência e resiliência. Você é parte de tudo isso.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de uma mestranda, mas tem o apoio coletivo.

Apreendi com um professor de espanhol que nada depende 100% de nós e nada é definido 100% pela Força Divina, então meu primeiro agradecimento é a Deus e Nossa Senhora, Forças Essenciais que guiaram (e guiam) meus caminhos e permaneceram sendo Luz quando me vi em lugares escuros.

Agradeço o apoio e toda a ajuda do meu esposo Tiago, que se fez em mil para me apoiar nessa jornada que foi a pós-graduação e segue como meu principal incentivador. Sem seu apoio eu não teria conseguido. Nando Reis está certo, o amor está ao meu lado!

Agradeço à minha família, representados aqui pelos meus pais Luís, Verônica e Valdo, e meus sogros Eliana e Edson pelo amor, pelo apoio, pela compreensão e pelos momentos juntos. Cada telefonema, cada abraço e cada marmitta foram fundamentais para que este projeto fosse realizado!

Ao meu irmão Moisés, uma das pessoas mais fascinantes que conheço. Ele quem me acompanhou quando vim morar em Bauru, quem me ajudou a comprar meu primeiro notebook e quem sempre tem uma palavra sábia para dizer. O irmão mais velho e exemplo daquilo que é bom. Essa jornada também é inspirada em você!

Tenho um agradecimento especial à minha orientadora (que me dou a ousadia de chamar apenas de) Belluzzo pela genialidade, pela generosidade, pela humildade, pelo bom humor e pela cumplicidade com que me orientou. Esperava uma orientadora para a pós e ganhei uma para a vida! Antes eu já lhe admirava enquanto professora. Hoje, sei que tive a honra de ser orientada por uma das mentes mais geniais e gentis que conheci! Para sempre serei grata!

Agradeço aos meus amigos, aqui todos representados pela 'grande' Vitória. Amiga você é maravilhosa! Foi ouvido e foi conselho sábio, teve paciência quando eu perdi a minha e me acompanhou com doçura e muito companheirismo. Sempre aprendo muito com você!

Também estendo o meu muito obrigada aos amigos porque souberam esperar e me atenderam quando precisei. Milton Nascimento diz que amigo se guarda do lado esquerdo do peito, mas aqui eu os tenho salvos nos 'favoritos' da

lista do celular porque sei que um telefonema é o suficiente para toda a mágica acontecer! Aqui cito com carinho Jéssica, João Gabriel, Laís, Luíz e Patrícia.

Preciso agradecer também aos meus clientes, aqui representados pela Viviane Calanca, por acreditar no meu trabalho e pelo laço de amizade que formamos. Eu só consegui coordenar trabalho e pesquisa porque contei com a compreensão e entusiasmo de vocês.

Agradeço a todos os professores do programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia da Unesp Bauru. Entrei na pós como uma pessoa e saí totalmente diferente. Cada disciplina me transformou de alguma forma e, certamente, contribuiu para esta pesquisa e para a minha formação enquanto ser. Também agradeço à professora Ieda Damian, da pós-graduação em Ciência da Informação, por tanta troca!

Estendo também o meu muito obrigada aos funcionários da sessão técnica da pós-graduação, mas, muito especialmente, ao Helder por sempre me atender tantas (e tantas) vezes prontamente sobre as questões acadêmicas com muita destreza e simpatia.

Agradeço às organizações familiares entrevistadas pela confiança no meu trabalho e pelo tempo em me atender durante a pesquisa. A contribuição de vocês foi essencial para que esta dissertação ganhasse forma.

Agradeço a cada um dos membros da banca avaliadora pela contribuição na qualificação e na defesa final. Sinto-me sortuda por cada convite aceito e por poder dividir com os senhores desse momento tão importante para mim.

Agradeço à Unesp por ser morada e porta de entrada para tantos sonhos que já tive. Tenho um carinho e um respeito muito especial por esta instituição que me acompanha desde a graduação. Que aqui seja mais um dos passos que dou na minha jornada junto a essa Universidade.

Ainda faltam linhas para agradecer tantas e tantos que me acompanharam durante a jornada do mestrado. Este trabalho só se concretizou porque tive todos vocês comigo!

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.”

(Paulo Freire)

RESUMO

A atual sociedade é marcada pela velocidade e quantidade de informações que são trocadas em frações de segundos. Nesse sentido, a informação tornou-se matéria-prima, principalmente nas novas configurações organizacionais, incluindo as de constituição familiar. A dinâmica das organizações familiares é um misto de relações comerciais, técnicas, administrativas e negociais que são vivenciadas ao lado das relações de parentesco, carregadas de sentimentos e afetividades. A partir do exposto, esta dissertação tem o objetivo de observar como a Governança Corporativa, aliada à Cultura Organizacional e à Competência em Informação podem influenciar a construção de conhecimento desses e nesses negócios familiares. Em termos metodológicos, a pesquisa foi desenvolvida a partir de levantamento bibliográfico, de caráter seletivo, buscando identificar textos teóricos fundamentais da ciência da informação, da gestão nas organizações e da Cultura Organizacional, além de ter como foco a Governança Corporativa, a fim de identificar as teorias que envolvem o conhecimento sobre Competência em Informação e a correlação entre essas temáticas em ambiente organizacional, seguido de pesquisa de campo junto de organizações familiares de dois segmentos, indústria alimentícia e comércio varejista. Ao debruçar-se sobre esta pesquisa, buscou-se contribuir para o debate acerca da importância da Competência em Informação, do desenvolvimento de Cultura Organizacional e das práticas de Governança Corporativa em ambientes corporativos de natureza familiar, enquanto elementos assertivos para a mediação da informação entre os atores das organizações, bem como para o desenvolvimento e gestão do conhecimento, com vistas à resolução de problemas oriundos das próprias organizações, além de abranger também a tomada de decisão, influenciando de maneira positiva e estratégica na realização dos objetivos das organizações em seus contextos de atuação. Como resultados, constatou-se que existe correlação entre os três temas de forma que quando Governança Corporativa se desenvolve amparada por uma Cultura Organizacional condizente com suas práticas e com a Competência em Informação os resultados são promissores e podem interferir de maneira positiva e salutar em organizações de cerne familiar, no sentido de auxiliar os gestores na criação de conhecimento e nas tomadas de decisão, contribuindo com a perpetuidade e saúde desse tipo de negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Organização Familiar. Cultura Organizacional. Governança Corporativa. Competência em Informação. Mediação da Informação.

ABSTRACT

The current society is marked by the speed and amount of information that is exchanged in fractions of seconds. In this sense, information has become raw material, especially in the new organizational configurations, including those of family constitution. The dynamics of family organizations is a mixture of commercial, technical, administrative and business relationships that are experienced alongside kinship relationships, loaded with feelings and affection. From the above, this dissertation aims to observe how Corporate Governance, combined with Organizational Culture and Information Literacy can influence the construction of knowledge of these and these family organizations. In methodological terms, the research was developed from a bibliographic survey, of a selective character, seeking to identify fundamental theoretical texts of information sciences, management in organizations and Organizational Culture, in addition to focusing on Corporate Governance, in order to identify the theories that involve knowledge about Information Literacy and the correlation between these themes in an organizational environment, followed by a field research with family organizations in two segments, food industry and retail trade. By focusing on this research, we sought to contribute to the debate on the importance of Informational Competence, the development of Organizational Culture and Corporate Governance practices in corporate environments of a family nature, as assertive elements for the mediation of information between the actors of the organizations, as well as for the development and management of knowledge, with a view to solving problems arising from the organizations themselves, in addition to also covering decision-making, influencing in a positive and strategic way the achievement of the objectives of the organizations in their contexts of action. As a result, it was found that there is a correlation between the three themes so that when Corporate Governance develops based on an Organizational Culture consistent with its practices and with Information Literacy, the results are promising and can interfere in a positive and salutary way in the family-oriented organizations, in order to assist managers in the creation of knowledge and decision-making, contributing to the perpetuity and health of this type of organization.

Key words: Family Organization. Organizational Culture. Corporate Governance. Information Literacy. Information Mediation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Espiral do Conhecimento	37
Figura 2: Níveis intrínsecos da Cultura Organizacional.....	49
Figura 3: Modelo de três círculos da empresa familiar	65
Figura 4: Posições das pessoas na empresa familiar sob a ótica do modelo de três círculos.....	67
Figura 5: Modelo de três círculos da Empresa Familiar da Organização A.....	122
Figura 6: Modelo de três círculos da Empresa Familiar da Organização B.....	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceituação da organização familiar segundo diferentes autores	63
Quadro 2: Conceituação da Governança Corporativa segundo diferentes autores ..	74
Quadro 3: A Competência em Informação: percurso histórico a partir de suas definições.....	86
Quadro 4: As 7 dimensões da Competência em Informação	88
Quadro 5: Carência de Competência em Informação no ambiente de trabalho e suas consequências	93
Quadro 6: Padrões básicos em Competência em Informação e indicadores de desempenho.....	95
Quadro 7: Vantagens e limitações da entrevista como instrumento de coleta de dados	106
Quadro 8: Principal correlação entre os princípios da Governança Corporativa e os elementos da Cultura Organizacional	113
Quadro 9: Principais correlações entre Competência em Informação e Governança Corporativa.....	114
Quadro 10: Relação entre Competência em Informação, Governança Corporativa e Cultura Organizacional.....	115
Quadro 11: Convenção do universo pesquisado.....	120
Quadro 12: Caracterização das organizações participantes	120
Quadro 13: Participação da família no negócio.....	121
Quadro 14: Forma de divulgação de Missão, Visão e Valores.....	123
Quadro 15: Orientações sobre a inter-relação entre o princípio Transparência da Governança Corporativa com a Competência em Informação e a Cultura Organizacional	147
Quadro 16: Orientações sobre a inter-relação entre o princípio Equidade da Governança Corporativa com a Competência em Informação e a Cultura Organizacional para a criação e conhecimento.....	149
Quadro 17: Orientações sobre a Quadro conceitual de inter-relação entre o princípio Prestação de Contas da Governança Corporativa com a Competência em Informação e a Cultura Organizacional para a criação e conhecimento.	152

Quadro 18: Orientações sobre a inter-relação entre o princípio Responsabilidade Corporativa da Governança Corporativa com a Competência em Informação e a Cultura Organizacional para a criação e conhecimento.	155
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALA	- American Library Association
BM&FBovespa	- Bolsa de Valores de São Paulo
BRAPCI	- Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CO	- Cultura Organizacional
ColInfo	- Competência em Informação
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
GC	- Governança Corporativa
IBGC	- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	- Produto Interno Bruto
PWC	- PricewaterhouseCoopers
TIC	- Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 PANORAMA DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	29
2.1 Informação e Conhecimento no contexto organizacional.....	33
3 CULTURA ORGANIZACIONAL	44
3.1 Aspectos histórico-conceituais	44
3.2 A cultura organizacional sob a ótica de Schein	48
3.3 A cultura organizacional: elemento estratégico de decisão nas organizações	51
4 AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	55
4.1 Conceito de organização familiar	59
4.2 Modelo dos três círculos	65
5 GOVERNANÇA CORPORATIVA	70
5.1 Governança Corporativa: definição e princípios básicos	73
5.2 Instrumentos e estruturas da Governança Corporativa	76
6 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (COINFO).....	81
6.1 Conceitos, estudos e abordagens	84
6.2 Competência em Informação nas organizações	91
6.3 Padrões de Competência em Informação e sua inter-relação com a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional.....	95
7 METODOLOGIA	101
7.1 Etapa 1 – Pesquisa bibliográfica.....	102
7.2 Etapa 2 – Pesquisa de campo	102
7.2.1 Pesquisa documental.....	103
7.2.2 Caracterização do universo	104
7.3 Etapa 3 – Observação direta intensiva e análise de conteúdo.....	105
8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	111
8.1 Análise bibliográfica	111
8.2 Pesquisa de campo	118
8.2.1 Análise documental.....	120
8.2.2 Entrevista em Profundidade	124
8.3 Discussão dos resultados	139

9 PROPOSTA DE ROTEIRO BÁSICO PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO EM INTER-RELAÇÃO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	146
9.1 Orientações direcionadas que podem ser aplicadas às organizações familiares.....	157
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
REFERÊNCIAS.....	166
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	177
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	179
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA DELIZIARE (ORGANIZAÇÃO A): ENTREVISTADOS 01 E 02.....	181
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA - EMPORIUM COMÉRCIO DE ACRÍLICOS (ORGANIZAÇÃO B): ENTREVISTADO 03.....	211
APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA - EMPORIUM COMÉRCIO DE ACRÍLICOS (ORGANIZAÇÃO B): ENTREVISTADO 04.....	227

1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares são diferenciadas das demais pela combinação das formas como a família se envolve com o negócio. Em um exercício de senso comum, negócio familiar é aquele em que família e organização se misturam.

No Brasil, existem diversos momentos em que houve um grande desenvolvimento de organizações familiares, como nos períodos das Guerras Mundiais em que o país recebeu uma grande quantidade de imigrantes. A partir desse exemplo, é fácil imaginar uma típica organização familiar da época: uma família, provavelmente italiana, que vive e trabalha juntos, tudo no mesmo lugar. Esse exemplo traduz muito do que a sociedade entende como negócio familiar, aquele rodeado de comunicação informal, onde as dinâmicas familiares se misturam com as do negócio e que a posição de determinado indivíduo na família vai nortear a sua posição no negócio.

Mas, para além da definição um tanto caricata do senso comum, dentre várias teorias que definem a organização familiar, Lodi (2003) define esse tipo de organização como aquele que nasce com a participação de outros entes da família (cônjuges, irmãos, primos, pais e etc.) na operação e gestão, mas, principalmente, com a segunda geração (os filhos), pois, enquanto uma organização está nas mãos de seu fundador ela é apenas um negócio pessoal, mas quando passa para a sua prole ela se torna uma organização familiar.

As teorias esclarecem que um dos principais fatores que determina uma organização como familiar reside no fato de seu fundador envolver sua família no negócio: seja na estrutura patrimonial, por incluir alguns dos parentes na execução das atividades empresariais ou, ainda, na própria sucessão de poder e da gestão. Um exemplo disso é quando um negócio de um único fundador é criado e, com o passar do tempo ele recebe apoio de um parente próximo ou dos próprios filhos para seguir com a gestão. Ou ainda, frente a uma necessidade, recebeu o aporte do sogro ou de um cunhado, em troca de uma parcela da sociedade e, a partir dos exemplos citados, Prado (2018, p. 28) esclarece que:

[...] quando os “membros de uma família” passam a ser empreendedores entre si e, por isso, deixam de ser apenas “parentes”, passando a se inter-relacionar em uma estrutura societária empresarial, a relação jurídica que se estabelece entre eles muda de natureza. Ou seja, deixam de ser tratados exclusivamente sob a ótica do direito de família, apenas como parentes,

passando a ser regulados, como sócios, por outros princípios e regras jurídicos, concernentes ao direito empresarial.

Para além das relações dos familiares dentro do empreendimento, os parentes mais próximos também podem interferir indiretamente. Rosário *et al* (2018) explicam que um dos fatores que levam uma organização familiar a sua perpetuidade (ou a sua falência) é a própria família. Segundo os autores, esta é uma dinâmica peculiar, pois o posicionamento dos familiares possui grande poder dentro do negócio. Não que esse seja o fator predominante, mas a instituição família antecede os demais fatores. Além disso, trata-se do *stakeholder*¹ com maior interesse na organização.

O fato é que a simples presença da família não é garantia de perpetuidade e sucesso do empreendimento. É necessário que a organização familiar compreenda como a família se envolve com a organização e aprimore o seu modelo de gestão.

Segundo Conrards (2019), a Governança Corporativa surge como elemento essencial nesse tipo de negócio pois estabelece uma estrutura para que os membros envolvidos possam participar da gestão e tenham acesso a informações de qualidade, e complementa:

Em uma perspectiva histórica, o desenvolvimento econômico brasileiro pode ser considerado recente. Não raro, encontramos empresas de sucesso em que o fundador está presente e até à frente dos negócios. É comum ainda que tenhamos uma estrutura de governança, a decisão nas três esferas de poder (família, propriedade e gestão) concentrada em uma pessoa. É uma situação que precisa de novos arranjos a medida em que família cresce e mais membros tornam-se protagonistas. Para os assuntos do negócio, um primeiro movimento costuma ser o conselho consultivo, que depois pode evoluir para um conselho de administração. (CONRARDS, 2019, p. 23)

Governança Corporativa é um conceito relativo à forma como as organizações são dirigidas e controladas. Abrange um conjunto de relações e obrigações de uma organização para com suas partes interessadas, com base nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A sua finalidade é diretamente alinhada ao objetivo da organização: agregar valor, estabelecer um relacionamento claro e assertivo com seus públicos e contribuir para sua perenidade.

¹ *Stakeholder* significa parte interessada, público de interesse, ou seja, os públicos e segmentos que afetam a empresa e/ou são afetados ou influenciados por ela. Fonte: <https://www.fapcom.edu.br/blog/carreira/importancia-mapeamento-de-stakeholders-na-area-de-relacoes-publicas.html>. Acesso em 20 abr. 2023.

É importante destacar que Governança Corporativa é diferente de gestão, conforme esclarece Tricker (2015). A gestão executiva é responsável por dirigir a operação diária do negócio. A Governança Corporativa tem o papel de supervisionar a gestão, por meio do conselho de administração, e engloba os mecanismos que direcionam a tomada de decisão para a maximização do valor da organização no longo prazo.

Dentre as diversas definições do termo Governança Corporativa, destaca-se a do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que destaca o relacionamento entre as esferas que participam das tomadas de decisão e o enfoque para a longevidade sustentável:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2020, p.20).

Também se destaca a definição da OCDE, que destaca a relação entre direitos e responsabilidades dos entes da organização:

A Governança Corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura de Governança Corporativa especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas (OECD, 2004, p.17).

A partir do exposto, a Governança Corporativa vai ao encontro das necessidades do empreendimento familiar. Um dos fatores que corrobora com essa afirmação, conforme esclarece Mustakallio (2002), é a sobreposição de funções entre acionistas e gestores, o que faz que relações e as estruturas se tornem difusas e conflitantes. Sob esse prisma, organizações de formação familiar buscam na governança corporativa meios de organizar as dimensões das tomadas de decisão e as alçadas de poder, diferenciando os papéis parente, de funcionário e de detentor do patrimônio.

Para além da sobreposição de papéis, é preciso conhecer outros fatores que auxiliaram no desenvolvimento nesse tipo de organização. Bornholdt (2005) explica que, para compreender o processo de governança nas organizações familiares, é

preciso entender os traços culturais específicos da família para posteriormente distinguir o que diz respeito a cada um dos sistemas: família, propriedade e gestão.

Nessa perspectiva, é importante compreender que a Governança Corporativa envolve um conjunto de instâncias, de práticas e de princípios, formais e informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e que orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão.

A cultura torna-se elemento estratégico nesse sistema: ao mesmo tempo a cultura da família e a cultura da organização se relacionam, mas mesmo que se conectem em diversos pontos é preciso que esses dois sistemas tenham suas próprias dinâmicas.

Segundo o estudo desenvolvido pela *PricewaterhouseCoopers* Auditores Independentes (PWC) (2021), nos últimos anos, a adoção de práticas de Governança Corporativa pelas organizações familiares ganha cada vez mais força.

O estudo identificou que essas organizações precisam manter o legado que as gerações anteriores criaram para garantir a prosperidade e sustentabilidade patrimonial e da família. Nesse sentido, o crescimento não é o bastante. Em meio a um ambiente multinacional, o sucesso da organização familiar precisa ser multidimensional e deve abranger família, patrimônio e gestão. Desse modo:

A futura geração precisará de novas capacidades além do conhecimento digital para responder às preocupações ambientais, sociais e de governança (ESG): alcançar emissões líquidas zero, gerenciar as novas tendências da força de trabalho à medida que enfrentamos “a grande onda de pedidos de demissão” e identificar novos mercados em um mundo pós-pandemia. (PWC, 2021, p. 7).

Em outro estudo recente da PWC (2021) aponta para a profissionalização e geração de novas competências nas organizações familiares. Em meio aos acontecimentos da última década, com destaque para a pandemia da Covid, a investigação alertou para a profissionalização dos negócios familiares, justamente pela exposição em escala mundial e, conseqüentemente, às recentes e constantes demandas do mercado em relação à tomada de decisão e desenvoltura desses negócios, ao indicar que:

Sabemos que os próprios relacionamentos que fortalecem uma empresa familiar também podem prejudicá-la. É um assunto difícil para muitos, mas a adoção de uma abordagem mais profissionalizada de governança tira a emoção da equação e tem correlação com o sucesso do negócio. Durante a pandemia, e apesar da falta de progresso em fomentar procedimentos

formais de governança, o percentual de participantes que documentaram o planejamento de sucessão aumentou de 21% para 24% no Brasil e dobrou para 30% no mundo. (PWC, 2021, p. 6).

A tecnologia está revolucionando setores econômicos inteiros, a sustentabilidade e a tecnologia digital se tornaram temas recorrentes e indicadores essenciais para a condução de negócios. Em meio a esse cenário, a confiança de um negócio tornou-se parte de sua monetização, a confiança em um negócio estável e sustentável agrega valor ao produto e a própria organização. O crescimento, a evolução e a complexidade empresariais, bem como as exigências do mundo contemporâneo, levam quase naturalmente à necessidade de definir melhor os papéis, as regras, os processos e as mediações.

As mudanças sociais impulsionam novas formas de viver em sociedade e demandam novos conhecimentos frente às transformações que vivenciamos. Como exemplo do nosso tempo observamos o protagonismo crescente em torno da informação e da midiatização, que correspondem às transformações que afetam as dinâmicas sociais. Em vista disso, considera-se importante o desafio de indivíduos e organizações no que diz respeito às capacidades de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes que possam contribuir para o enfrentamento das situações atuais,

A atual sociedade da informação e do conhecimento, marcada pela expressiva mediação realizada por meio do uso do celular e do computador, além das novas mídias digitais, exige dos profissionais e dos negócios familiares (e dos não-familiares) um aprendizado constante, ainda mais no contexto ao qual estamos inseridos, em que a informação e o conhecimento se tornaram recursos econômicos valiosos.

Apesar desses recursos disponíveis potencializarem as possibilidades de interação e mediação da informação, estas também exigem do indivíduo o desenvolvimento de novas habilidades e competências para poder buscar essas informações, analisá-las e processá-las para produzir conhecimento e utilizá-la às suas necessidades. Portanto, pode-se destacar que:

A produção de conhecimento passa a ser uma questão fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento de diferencial competitivo para as organizações, considerando-se que:

Na atual globalização dinâmica e implacável em que estamos inseridos, as informações obtidas proporcionam vantagens competitivas, o conhecimento

adquirido dessas informações adequadas e confiáveis provenientes do acesso e uso dos recursos disponibilizados traz um novo cenário, estruturado a partir das novas tecnologias da informação, comunicação, globalização e relacionamento em rede, auxiliando tanto as organizações como a própria sociedade. Este novo paradigma objetiva e promove a inovação e o desenvolvimento social das instituições, organizações e da sociedade e é a busca constante pela informação como um recurso fundamentado e atrelado a sua sobrevivência. (TEIXEIRA; COELHO; YAFUSHI; ISHIKAWA, 2015, p. 132).

Assim, destaca-se que a Competência em Informação (ColInfo) tornou-se um elemento essencial para a para o desenvolvimento e mediação de informação e conhecimento em ambientes organizacionais e para os processos de tomada de decisão, que nos caso das organizações familiares, envolvem decisões corporativas e, muitas vezes, familiares.

Johnston e Webber (2007) apontam que a ColInfo é a adoção apropriada de um hábito, um comportamento informativo, adequando as necessidades que nos permite fazer uso inteligente e ético da informação.

As primeiras definições do termo datam do século XX, como, por exemplo, a de 1898, da *American Library Association* (ALA) que menciona que a pessoa competente em informação é:

[...] alguém capaz de reconhecer quando uma informação é necessária e deve ter a habilidade de localizar, avaliar e usar efetivamente a informação de que necessita, e amplia o conceito em direção à educação.

Nessa perspectiva, Belluzzo (2007) afirma que saber navegar na internet, buscando novas fontes de informação e conhecimento tornou-se uma habilidade fundamental, dado que é preciso estar em constante aprendizagem, sob o risco de perdermos os avanços da tecnologia.

E segue:

A Competência em Informação constitui-se em processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida. (BELLUZZO, 2005, p.38).

A partir do exposto, esta dissertação tem o objetivo geral de observar como a Governança Corporativa, aliada à Competência em Informação e à Cultura Organizacional podem influenciar os processos informacionais em organizações familiares.

Para o alcance deste objetivo geral, são objetivos específicos:

Revisar a literatura científica sobre os temas apresentados a fim de compreender cada um dos conceitos.

Revisar fundamentações teóricas acerca das organizações familiares.

Analisar de que forma a Competência em Informação, a Cultura Organizacional e a Governança Corporativa poder ser temas correlatos e complementares dentro de uma jornada de aquisição de informação e conhecimento para a ação de tomada de decisão dentro de organizações.

A partir de então compreender como esse processo acontece dentro de organizações familiares.

Aplicar pesquisa direcionada às organizações familiares para avaliação das premissas estabelecidas e, então, compreender como a Competência em Informação, a Cultura Organizacional e a Governança Corporativa podem contribuir para as tomadas de decisão dessas organizações.

Em termos metodológicos, a pesquisa foi desenvolvida a partir de revisão bibliográfica, de caráter seletivo, buscando identificar e sistematizar textos teóricos fundamentais da Governança Corporativa a fim de identificar as teorias que envolvem o conhecimento sobre Competência em Informação e Cultura Organizacional e a correlação entre ambos em ambiente organizacional, seguido da investigação em duas organizações consideradas como sendo familiares.

A pesquisa realizada buscou contribuir para o debate acerca da importância da ColInfo como componente relevante para o desenvolvimento das práticas de Governança Corporativa no enfoque das organizações familiares, para a construção de conhecimento nessas organizações, com vistas à resolução de problemas oriundos das mesmas, além de abranger também a tomada de decisão, influenciando de maneira positiva e estratégica na realização dos objetivos das organizações em seus contextos de atuação. Nesse sentido, a dissertação também correlaciona a Cultura Organizacional como um organismo fundamental para a implantação de estruturas que envolvem, sobretudo, hábitos e crenças.

Na primeira seção (Introdução) é possível acompanhar uma apresentação e delimitação do contexto que envolve esta dissertação, a delimitação dos temas em foco, justificativa da pesquisa desenvolvida e os objetivos delineados.

A seção 2 descreve um panorama do estudo feito em relação à sociedade na qual estamos inseridos e a teoria que tece a gestão da informação do conhecimento.

Os apontamentos realizados nesta etapa da pesquisa serviram de subsídio para o desenvolvimento dos temas seguintes, pois apresenta o cenário no qual estamos inseridos e nos indica os caminhos iniciais para a correlação da competência em informação com as demais temáticas.

Em seguida, a seção 3 tece sobre a cultura organizacional, com a apresentação das principais teorias consultadas para a exploração da pesquisa e da cultura organizacional. Se todo agrupamento de pessoas, que comungam entre si diversos rituais, crenças e hábitos, a teoria nos apresenta como esse movimento pode ser observado dentro de uma organização, e por isso cultura organizacional, e quais são as suas particularidades.

A próxima seção (seção 4) apresenta as teorias que envolvem o termo organização familiar. Embora haja divergência entre os teóricos estudados, é possível afirmar que todos partem de uma mesma essência, que é a interferência da família no negócio. Independente de ela ser boa ou ruim, fato é que esse tipo de empreendimento possui suas particularidades e a teoria desenvolvida não se finda em sua configuração, muito pelo contrário, ela serve de pressuposto para que os teóricos se debrucem em criar contribuições que façam com que esse tipo de negócio alcance saúde financeira, gestão eficiente e família em relação de harmonia do negócio. Se a família é entendida como uma das principais forças para a fundação desse tipo de negócio, ela também pode ser a força motriz para a sua ruína.

A seção 5 apresenta a governança corporativa, um sistema próprio de gestão, em ascensão no país e que visa, sobretudo, a perenidade da organização a partir de um relacionamento assertivo e justo dos acionistas com seus *stakeholders*. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é o órgão de maior visibilidade e prestígio no país sobre o tema e apresenta bases conceituais sobre os pilares da governança corporativa.

A sexta seção apresenta a Competência em Informação, tema que tem a capacidade de ‘amarrar’ toda a teoria apresentada até o momento, principalmente, quando é observado sob o prisma da sociedade da informação e do conhecimento. Se as relações hoje são, em sua grande maioria, mediadas por aparatos eletrônicos, é a partir da competência em informação que o indivíduo tem capacidade de se desenvolver enquanto cidadão, como membro de uma cultura ou parte de um negócio familiar.

Na sequência, na seção 7 apresenta-se a metodologia da pesquisa que, além da revisão bibliográfica também envolve pesquisa de campo, com a investigação de duas organizações localizadas no interior do estado de São Paulo.

Quanto à seção 8, descreve os resultados e a discussão no que tange às respostas obtidas com a pesquisa de campo e o referencial teórico construído.

Já na seção 9, é apresentada uma proposta de roteiro básico que poderá auxiliar as organizações familiares ao desenvolvimento da competência em informação em inter-relação com a governança corporativa e a cultura organizacional.

Desse modo, buscou-se responder à problemática central desta dissertação: como a correlação entre Cultura Organizacional, Competência em Informação e Governança Corporativa podem influenciar a gestão da informação em organizações familiares e, assim, como podem impactar nas tomadas de decisão da gestão desses negócios?

O objetivo principal foi compreender como a correlação dos três temas podem influenciar as tomadas de decisão nesses ambientes organizacionais. Para isso, levantou-se o arcabouço teórico de cada um dos temas, estabeleceu-se uma inter-relação entre eles, identificando suas particularidades, mas também seus pontos de contato. A pesquisa de campo cumpriu com o objetivo específico de compreender a prática da correlação desses temas para que depois fosse possível descrever como Competência em Informação, Cultura Organizacional e Governança Corporativa são adotadas dentro da realidade prática e quais são as suas contribuições quando trabalhadas em conjunto. Por fim, também como objetivo específico, criou-se uma proposta base para o desenvolvimento dos três componentes em organizações familiares.

As reflexões e considerações extraídas como resultados da correlação da Competência em Informação, da Cultura Organizacional e da Governança Corporativa apontam não somente como estratégia para solução de problemas, mas como composto essencial para o desenvolvimento sistemático da organização enquanto instituição e enquanto parte da sociedade midiaticizada, além de contribuir com pesquisas futuras da mesma natureza.

Sob a ótica desta pesquisadora, enquanto profissional atuante em projetos de sucessão de organizações familiares e Governança Corporativa, a presente pesquisa se faz relevante diante da observação de dificuldade na aplicação de

ferramentas de Governança Corporativa em organizações cujo cerne é familiar. As relações familiares, por diversas vezes, suplantam e se misturam com as relações corporativas e esse movimento não só prejudica a gestão e as tomadas de decisão, como também interfere na construção de conhecimento na organização.

Diante dessa realidade e considerando-se que esta dissertação acha-se inserida no Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia (Mestrado Profissional) do campus da UNESP, de Bauru-SP, relacionando-se diretamente com a Linha de Pesquisa de Gestão Midiática e Tecnológica, faz-se importante identificar as interferências existentes nos processos de mediação e gestão da informação e do conhecimento e, a partir do estudo teórico apresentado, acreditando-se ser possível identificar condições favoráveis para a gestão de dados, informação e conhecimento, nos processos de mediação e, com o apoio das práticas de Governança Corporativa, aprimorar o modelo de gestão da organização, facilitar os processos de troca de informação e construção de conhecimento com aplicação nas tomadas de decisão mais assertivas.

Enquanto discente do programa de pós-graduação, esta pesquisadora identifica a necessidade de maior produção voltada para o universo da organização familiar, uma vez que sua composição compreende a maior parcela de organizações no Brasil e, em contrapartida, há uma baixa produção acadêmica voltada para soluções que possam levar à melhor compreensão do contexto desse tipo de organização.

2 PANORAMA DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

É sabido que o mundo é, desde sempre, permeado pelas mediações informacionais. As imagens rupestres já declaravam o anseio do ser humano em se comunicar por meio de uma mídia que fosse compreendida pelos seus pares ou por outras pessoas. A invenção da imprensa, no século XV, remodelou a forma como os indivíduos acessavam, consumiam e aprendiam, por meio da disseminação da informação a partir dos materiais impressos e pela produção (e reprodução) de conteúdo em maior escala do que antes. O que marca a nossa atual sociedade, a do século XXI, é a mediação que ocorre por meio das tecnologias da informação e comunicação (TIC), o que remodelou, novamente, a forma como nós seres humanos nos comunicamos, acessamos e consumimos informação, aprendemos e desenvolvemos conhecimento. Vivemos, hoje, imersos na Sociedade da Informação e do Conhecimento:

Vários autores denominam a sociedade atual de sociedade da informação e do conhecimento. Um dos motivos é que a informação tornou-se, ao final do século XX, um importante fator de produção. Embora estivesse sempre presente em outros períodos históricos, a informação não tinha a importância que passou a ter na sociedade pós-capitalista. (MIRANDA, 2004, p. 112).

Segundo Castells (1999), vivemos em uma sociedade sem fronteiras físicas, ocupamos um espaço global e globalizado, onde os indivíduos estão conectados em redes, muitas delas virtuais, interligados entre si por meio de um aparelho de celular ou computador. Pode-se afirmar que essa sociedade é fruto da revolução tecnológica, da democratização da informação e da vasta utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), onde computadores e telecomunicação têm um papel importante nas relações sociais e culturais.

Farias e Belluzzo (2017) corroboram com esse pensamento e explicam que estamos passando da sociedade industrial para esta que é marcada pela troca massiva de informação e de conhecimento, pela criatividade e pela inovação. Nesse sentido, a informação transformou-se e transforma-se em um recurso estratégico fundamental para a economia e para a sociedade atual. Desse modo:

Uma nova economia surgiu em escala global nas últimas duas décadas. Chamo-a de informacional e global para indicar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional

porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de integração. E ela surgiu no último quartel do século XX porque a Revolução da Tecnologia da Informação fornece a base material indispensável para esta nova economia. (CASTELLS, 1999, p. 87).

De acordo com Castells (1999), o novo modo de desenvolvimento apresenta duas óticas: a informacional e a global. É informacional porque está voltada para a maximização da produção, para a forma como a informação é utilizada a fim de que se torne um bem, seja ele um produto ou serviço final, ou um novo conhecimento. É global em virtude da ampliação dos mercados. É informacional e global porque a informação tornou-se indispensável para a implantação efetiva de processos produtivos e para a formação e alimentação das redes de comunicação. Essas redes midiáticas quebram as barreiras físicas e abrem espaço para conexões antes quase impossíveis.

Dessa forma, no cenário global do século XXI, além da quebra de paradigmas nos padrões da evolução econômica, cultural e educacional, a Revolução da Tecnologia da Informação também alterou a própria formação da sociedade, criando espaços organizacionais estruturados como redes.

As mediações informacionais são responsáveis pelo trânsito de dados, informação e conhecimento entre as diferentes estruturas e níveis dentro de uma organização. Em diferentes organizações pode-se observar diferentes níveis e intensidade de mediação, mas a sua gestão e seu desenvolvimento, incluindo o seu êxito, perpassam pela necessidade da troca de informação, geração e apropriação do conhecimento gerado.

Segundo Bassetto (2013), a dinâmica imposta pelos fluxos de informação da atualidade que circulam no ambiente organizacional perpassa pelos ambientes formais e informais de localização, validação e circulação da informação em seus ambientes. Davenport e Prusak (1998b, p. 79) complementam essa observação e afirmam que o conhecimento gerado nas organizações também advém das redes informais e auto-organizadas e, por mais que algumas dessas redes possam se tornar

formais em algum momento, elas continuam a permear o ambiente informal e midiaticizado da organização.

Para Castells (1999, p. 136) as redes “constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”. As redes de conhecimento constituem um novo modo de agir da sociedade e que envolve também uma nova forma de consumir, utilizar e gerenciar a informação.

A partir dessa perspectiva, cada vez mais o universo virtual invade nossas redes de relacionamento e estabelece o que pode ser chamado de convívio social legítimo, basta observar, por exemplo como as pessoas trocam informações por meio de mensagens de SMS ou por aplicativos como o *WhatsApp*. Lousada (2015, p.13) reforça esse entendimento ao afirmar que na mediação da informação participam:

[...] o produtor do suporte informacional (seja um autor físico ou corporativo; isolado ou em grupo), trazendo seus interesses, suas verdades, seus valores, suas concepções; o momento em que a informação está sendo mediada (independente da época em que o suporte foi produzido), momento esse que pode determinar formas de apropriação; o suporte da informação (os tipos de suportes possuem linguagens próprias e diferentes); o ambiente informacional em que a mediação ocorre (a forma como está organizado; a construção; se virtual ou físico etc.); o mediador, que interferirá a partir de suas concepções e formas de ver e entender o mundo; e o usuário (com suas necessidades e interesses gerais e de momento).

Um dos grandes impulsionadores para essa mudança esteja amparado no fenômeno da globalização e as mudanças advindas desse fenômeno trouxeram diversas implicações econômicas, sociais, políticas, culturais e educacionais. A alta velocidade das inovações, juntamente com o aumento da competitividade entre as organizações e as constantes mudanças do mercado, frutos da globalização, faz com que as organizações enfrentem uma busca contínua e incessante, nem sempre igualitárias ou com a mesma chance de acesso ao universo tecnológico, para garantir uma posição no mercado em que atuam (DRUCKER, 2022).

Ao considerar o fenômeno da globalização, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) potencializam as consequências nas organizações, pautadas por um cenário incerto e complexo. Reformulam-se estratégias de produção e distribuição, voltadas para um mercado cada vez mais amplo e competitivo, mas também se amplia o diálogo com os públicos envolvidos, agora advindos de diferentes espaços e culturas. (ANDRELO, 2016, p.10).

Nesse cenário, o conhecimento se torna uma vantagem competitiva permanente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Com a quebra das barreiras físicas e temporais, a proliferação das tecnologias e a conseqüente obsolescência de

produtos e serviços e da própria informação, as organizações passam a atuar com base na inovação como elemento constante para se manterem competitivas.

A emergência de um novo paradigma, organizado em torno de inovações tecnológicas para a comunicação e a informação, tem possibilitado que a própria informação se torne produto e insumo do processo produtivo. A produtividade e competitividade das organizações dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar com efetividade a informação, criando-se um novo modelo econômico baseado na informação e no conhecimento (BELLUZZO, 2017, p. 02).

A rápida obsolescência da informação e do conhecimento exige das organizações um aprendizado constante. A obtenção ágil da informação e, principalmente, da informação qualificada, pode ser entendida como um dos grandes desafios da atualidade. Por meio de um aparelho de celular e do acesso à internet, é possível acessar notícias, os índices da bolsa de valores em tempo real, acompanhar o pré-lançamento de novos produtos de um concorrente, de anúncios de acordos entre fornecedores, fusões e aquisições da concorrência. A sensação é de que o mundo está na palma da mão, o que de fato é verdade, o acesso ao universo está na palma da mão, mais próximo.

Barreto (1994) afirma que as tecnologias da informação e comunicação impactaram diretamente na forma como essas organizações se relacionam com seus *stakeholders*, seja pela possibilidade da interatividade, pela conectividade e em função da velocidade das mediações estabelecidas dentro e fora da organização.

Ao mesmo tempo em que as barreiras físicas se tornam quase nulas, e que os profissionais imersos nesse ambiente globalizado são dotados de múltiplas competências, também é possível deduzir que os mercados estão menores e a distância física não é mais a principal barreira e isso está diretamente relacionado ao modo como as organizações se posicionam e se desenvolvem, uma vez que a vantagem competitiva se torna alvo contínuo.

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.39).

Em decorrência dessas transformações da sociedade e dos meios de produção, da sociedade como um todo, os modelos tradicionais de organização estão sendo substituídos por um modelo baseado em competências e não mais em

conhecimentos estáticos, findáveis. Dessa forma, a educação passa a se um elemento fundamental para o sucesso e sobrevivência de qualquer organização. A Sociedade da Informação e do Conhecimento insere pessoas e organizações em um ambiente desafiador em que são levadas a se manter atualizadas constantemente, que sejam capazes de utilizar as informações e conhecimentos disponíveis para resolver problemas pessoais e profissionais. Mas, para que isso aconteça de forma satisfatória é preciso que essas pessoas, pertencentes a essa sociedade, tenham competências, habilidades e atitudes direcionadas à busca, avaliação, uso e compartilhamento de informação e conhecimento contidos em diversos recursos de informação. É um processo contínuo e coletivo de aprendizagem.

Em virtude da total participação humana dentro de uma organização, há a necessidade de preparação dessas pessoas para organizar a integração necessária com as TIC para produzir e compartilhar conhecimentos.

Miranda (1993, p. 230) complementa esse entendimento e afirma que as organizações só aprendem se as pessoas que fazem parte dela aprendem. Esse movimento possibilita a formação de profissionais cada vez mais capacitados e cidadãos responsáveis. Por meio do processo de aprendizagem, e através do processo de acesso, uso e troca de informação, desenvolve-se também uma série de hábitos e atitudes, desenvolve-se uma Cultura Organizacional que propicia e incentiva a aprendizagem constante, o que influencia a geração, difusão e o desenvolvimento de conhecimentos e, conseqüentemente, na eficiência e eficácia da organização.

2.1 Informação e Conhecimento no contexto organizacional

O conhecimento é algo reconhecido, de alguma forma, pelas organizações e pode ser adquirido pelos indivíduos por meio das trocas de informações e experiências. Essas trocas entre as pessoas acontecem diariamente, dentro e fora da organização, seja com equipe de trabalho, com seus amigos e familiares, por meio de aparatos tecnológicos para busca de soluções para seus conflitos.

Da mesma forma que é para o indivíduo, os dados, informações e conhecimento são fundamentais no âmbito organizacional, considerando-se que todas as suas atividades, de planejamento, de execução ou de tomada de decisão,

necessitam de dados, informações e conhecimento para serem executadas de maneira eficaz e eficiente (VALENTIM, 2010). Além disso:

A informação e o conhecimento tornaram-se elementos estratégicos, tanto sob o aspecto econômico quanto organizacional. Assim, as organizações encontram nesses elementos, aportes para subsidiar a tomada de decisão dos ambientes estratégicos, táticos e operacionais e, também, nas ações que contribuem significativamente para o desenvolvimento da inteligência competitiva. (SOUZA E VALENTIM, 2013, p. 88).

A constante busca por novos conhecimentos, razão pela qual todos querem alcançar, reside em uma certeza de que esse conhecimento agregará valores importantes para a resposta de alguma questão ou a tomada de decisão assertiva e correta. Segundo Morin (1999) existe um movimento cíclico nessa busca por conhecimento, em que todo crescimento de conhecimento favorece a ação e toda melhoria da ação favorece o conhecimento; tanto o conhecimento que é estratégico, como a ação que é cognitiva, dispõem de uma relação intrínseca, apesar de distintos (MORIN, 1999). Todo conhecimento precede de um grupo de informações, que são formadas, por sua vez, por um conjunto de dados. Ocorre que nem toda organização tem ciência da distinção entre esses três elementos, tampouco trabalha identificando cada um deles em um processo de desenvolvimento de conhecimento. Dessa forma, faz-se necessário compreender a definição do que é dado, informação e conhecimento.

Dado é uma matéria-prima bruta a ser utilizada para a obtenção de informação. Uma planilha com registros de ponto de um determinado funcionário pode ser considerado um conjunto de dados.

Para Davenport e Prusak (1998a, p. 2-3), dados são um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Em sua forma, de natureza bruta, “nada dizem sobre a própria importância ou relevância sendo, porém, importantes para as organizações, em grande medida, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação”.

Para Valentim (2002), a informação é compreendida insumo básico de fluxos e processos sociais, a comunicação/telecomunicação como meio de disseminação e as tecnologias da informação como infraestrutura de armazenagem, processamento e acesso.

A partir do momento que o setor de recursos humanos utiliza a planilha de registro de ponto, ou seja, esse grupo de dados para identificar horas extras ou se o

funcionário cumpriu com sua carga horária padrão, eles passam a ser identificados como informação.

Drucker (2022, p. 32), define informação como “um conjunto de dados interpretados, dotados de relevância e propósito”.

Ou seja, a informação só pode ser assim definida uma vez e a partir do momento que é compreendida pelo indivíduo. Se não houver compreensão quanto ao significado essa não pode ser considerada como informação (VALENTIM, 2008). A informação é, portanto, um dado que foi decodificado pela ação humana.

Dessa forma, a informação está presente em todas as áreas do conhecimento, pois se trata do significado atribuído a um dado em um contexto específico, na necessidade especificada e no domínio do assunto, em um contexto que contempla emissor e receptor (HOFFMAN, 2009).

Mas a informação, por si só, também pode ser entendida como matéria-prima. Ela se torna estratégica a partir do seu processamento, que lhe confere atributos, significados e contexto, tornando-a parte da geração de um conhecimento capaz de nortear uma ação ou comportamento.

O conhecimento, por sua vez,

[...] é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a, p. 6).

Drucker (2022) salienta que o conhecimento ultrapassa o valor do capital do trabalho e se destaca como um recurso de maior valor dentro do contexto da sociedade da informação e do conhecimento.

Valentim (2008) ressalta que não é possível separar conhecimento de informação, uma vez que um alimenta e depende do outro.

Takeuchi e Nonaka (2008) esclarecem que para que as organizações criem, usem e explorem o conhecimento é preciso desenvolver um processo dinâmico do uso daquilo que à primeira vista são antagônicos, mas que são complementares, que são o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, ressaltando que:

A passagem para a Sociedade do Conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado. As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheias ao conhecimento, pois o

conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, conhecimento explícito e o conhecimento tácito. (NONAKA; TAKEUSHI, 2008, p. 19).

O conhecimento explícito pode ser expresso sistematicamente por meio de palavras, números ou sons; pode ser compartilhado de maneira formal, na forma de dados, recursos visuais, especificações escritas ou manuais. Conhecimento explícito é visível, é aquele que pode ser traduzido, documentado e compartilhado através de algum meio, seja ele midiático ou não.

O conhecimento tácito, por sua vez, está no campo das ações, da experiência. Ele nasce na experiência do indivíduo e é difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa, portanto não está acessível a outros indivíduos de forma direta, pois reside no campo cognitivo e pode ser exemplificada pelos conceitos de know-how, modelos mentais, *insights*, crenças.

Ao fazer uma correlação singela, o conhecimento explícito está para a receita de um bolo que facilmente é encontrada a partir de uma busca no Google, assim como o conhecimento tácito está para aquela receita de bolo que por gerações vem acompanhando uma determinada família, mas todo o processo é realizado “a olho”, não existe registro formal acerca dos ingredientes ou do procedimento de seu preparo. Este último está relacionado ao conhecimento da experiência, enquanto o primeiro está ancorado na sua tangibilidade.

O fato é que, embora cada qual esteja alocado em determinado campo do saber, conhecimento tácito e explícito não são entidades separadas, mas sim complementares, pois “o conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do aparenta ser dois opostos” (NONAKA; TAKEUSHI, 2008, p. 20).

Nonaka e Takeushi (2008) esclarecem que uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo conhecimento explícito em tácito e vice-versa. Esse processo acontece de maneira contínua e, à medida que acontece, são amplificados em termos de qualidade e quantidade além de serem amplificados no sentido que passam de um indivíduo para um grupo e, em seguida, para a organização. A partir dessa teoria, Nonaka e Takeushi desenvolveram o modelo de Gestão do Conhecimento, conhecido pela sigla como SECI que demonstra o processo de construção de conhecimento, envolvendo 4 etapas:

1) socialização: criar e compartilhar conhecimento tácito a outro indivíduo, por meio de experiência direta (relação tácito-tácito);

- 2) externalização: a exteriorização que transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito, através de diálogo ou reflexão (relação tácito-explícito);
- 3) combinação: entrelaçamento do conhecimento explícito e da informação (relação explícito-explícito);
- 4) internalização: a conversão de conhecimento explícito em um novo conhecimento, agora tácito, por meio da prática (relação explícito-tácito).

A partir da Figura 1 é possível verificar como essas etapas concatenadas transformam-se em um sistema espiral, intitulado Espiral do Conhecimento.

Figura 1: A Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.69).

A Criação do Conhecimento começa na socialização, quando há interação social entre os indivíduos, dentro de um determinado ambiente, físico ou virtual, em que o conhecimento tácito é criado e compartilhado por meio dessas interações. Por exemplo: um funcionário novo irá compreender cada vez mais a cultura de uma organização com o passar do seu tempo trabalhando nela. Por mais que exista um documento formalizando os valores, a visão e a missão da organização, é a sua vivência dentro dela que fará com que ele aprenda a própria vivência desses valores.

Como o conhecimento tácito é difícil de formalizar e, frequentemente, específico ao tempo e ao espaço, pode ser adquirido apenas através da experiência compartilhada direta, com o passar do tempo junto ou viver no mesmo ambiente. Este é tipicamente um aprendizado tradicional, no qual o aprendiz aprende o conhecimento tácito necessário para a sua tarefa através da experiência direta. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 96-97).

Dessa forma, as rotinas de uma organização também podem ser consideradas como parte do conhecimento tácito porque são aprendidas através do exemplo, por meio da interação entre os indivíduos, e se solidifica com o exercício, ou seja, com passar do tempo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A segunda etapa, a externalização, o conhecimento tácito é articulado através do diálogo e da reflexão, para transformá-lo em explícito. Sabe-se que uma organização não gera conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. Dessa forma, uma reunião de brainstorm de uma equipe a fim de solucionar um problema pode ser identificado como um processo de externalização, onde cada indivíduo expressa o conhecimento que tem a fim de formar um conhecimento maior, do grupo. Nesse momento, o uso de metáforas e analogias são eficazes nessa construção de conhecimento e com o processo criativo de construção.

Dado que os conceitos são criados, eles podem ser modelados e formalizados de maneira explícita, ou seja, adquirem a capacidade de serem registrados em formato de escrita ou diagrama, por exemplo.

Na fase de combinação, o conhecimento explícito é combinado, processado, analisado para formar um conjunto mais complexo de conhecimento explícito. Os processos de melhoria de produtos podem ser considerados como um exemplo de combinação dos relatórios de falhas com o relatório de tendências (por exemplo) são conjugados a fim de implementar as melhorias naquele produto.

A internalização, o processo de incorporação de um conhecimento explícito em tácito, ou seja, um conhecimento que é formalizado, registrado em outro conhecimento que está no campo da ação, do 'aprender fazendo' pode ser exemplificado com os treinamentos técnicos: um grupo é treinado para determinada função e esse conhecimento só será internalizado quando essa equipe exercitar o conteúdo do treinamento. Nesse momento, o conhecimento que no momento do treinamento é do grupo, é coletivo, passa a ser individualizado no momento em que é posto em prática, que é executado. Assim:

Para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais. A documentação

ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo assim seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, auxiliando-as assim a vivenciarem, indiretamente as experiências dos outros. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67).

A teoria da Espiral do Conhecimento não se encerra em um círculo e sim, mantém-se em constante movimento e crescimento, criando uma espiral, que trabalha justamente sobre a questão de amplificação do conhecimento, e não somente em sua captura e uso. O que faz com que a espiral mantenha seu movimento e se amplifique é a interação contínua entre as pessoas e delas com a organização, e a dinâmica estabelecida entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A produção de novos conhecimentos passa do individual para o coletivo, tornando-se parte do conhecimento da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nessa lógica, para que ocorra a criação de conhecimento em nível organizacional é preciso que o conhecimento desenvolvido de forma individual seja socializado com os demais, iniciando-se, então, um novo ciclo, de forma a dinâmica adquira o formato espiral. Essa espiral se consolida seja porque determinado conhecimento passou pelas quatro etapas e nivelou esse conhecimento na organização, quando, por exemplo, uma melhoria é desenvolvida por uma equipe e passa a ser replicada para outras equipes, ou quando esse conhecimento é ampliado, passa de individual para a equipe e depois é transformado em conhecimento organizacional.

Uma vez que o conhecimento produzido na organização é explicitado, os indivíduos terão acesso aos resultados de sucesso e às lições aprendidas com os fracassos e falhas do processo, facilitando a aprendizagem e conseqüentemente, contribuindo para a conquista dos objetivos da organização.

Segundo esses autores supracitados o conhecimento é perecível e, nesse sentido, a espiral alcança seu objetivo dado que em seu movimento, o conhecimento embutido nela antes não se repete, ele é transformado ou reconstruído, amplificando-o ou transformando-o em um conhecimento novo.

Valentim (2008) ressalta que o conhecimento coletivo influencia o conhecimento individual e vice-versa. É uma relação semelhante ao que a autora faz quando relaciona informação e conhecimento: ambos são processo que dependem e se relacionam entre si. Portanto:

O conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o “novo” conhecimento. Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo, e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais (VALENTIM, 2008, p. 19).

A evolução dos ambientes organizacionais, em virtude da sociedade da informação e do conhecimento, e o aumento quanti e qualitativo de acesso e uso de informação fez (e faz) com que as organizações percebessem que para superar os atuais desafios comerciais e estruturais é preciso desenvolver sistemas de informação ainda mais eficientes e flexíveis para que possam acessar e digerir a crescente quantidade de informação usando-a a seu favor na criação e gestão de conhecimento. Desse modo, pode-se ressaltar que:

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante (NONAKA; TAKEUSHI, 2008, p. 39).

A informação deve ser trabalhada e estruturada agregando valor a todos os indivíduos que fazem parte desse processo e que, a partir da construção de novos conhecimentos, sejam compartilhados também os valores pessoais, profissionais, coletivos e da própria organização, de forma que o resultado disso retorne em ativos para a própria organização, seja por meio de crescimento, agilidade nas suas operações, posição de destaque em seu mercado de atuação, inovação e criando condições para um aprendizado e conhecimento contínuo, nesse último caso, ampliando a capacidade da organização de criar e desenvolver conhecimento.

Rezende (2002) corrobora com esse pensamento e revela que uma vez detectado que o conhecimento é um dos principais geradores de riqueza das organizações, ele passa a ter maior atenção, principalmente à sua gestão, ou seja, o conhecimento é entendido como uma matéria-prima em constante manufatura, pois, uma vez formalizado, capturado e desenvolvido, ele tem a capacidade de produzir ativos de maior valor do que antes.

A capacidade de buscar, organizar e usar a informação para a geração de conhecimento interfere diretamente na capacidade de gerar vantagem competitiva,

proporciona inteligência para os decisores, segurança para o desenvolvimento de atividades, rotinas e aplicação de normas e padrões, e assertividade para definir estratégias de ação, sobrevivendo, assim, às incertezas e à complexidade que envolve o ambiente organizacional. Considera-se que:

A emergência de um novo paradigma, organizado em torno de inovações tecnológicas para a comunicação e a informação, tem possibilitado que a própria informação se torne produto e insumo do processo produtivo. A produtividade e competitividade das organizações dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar com efetividade a informação, criando-se um novo modelo econômico baseado na informação e no conhecimento (BELLUZZO, 2017, p. 02).

A informação é matéria-prima, base para estratégia, insumo direto e indireto e produto, ou seja, presença da informação tornou-se um componente elementar a quase tudo dentro de uma organização (CHOO, 2006). Nesse sentido, os indivíduos e as organizações, ambos inseridos nesse processo, assumem a posição de construtores: munidos de informação e conhecimento a 'matéria para a construção', esses atores da sociedade, dotado de competências específicas, conseguem acessar, analisar, moldar, criar e desenvolver informação e conhecimento, tornando-se força produtora, construtora, direta e não somente parte de um processo.

Mas não basta apenas sistematizar os fluxos de informação para que informações se tornem conhecimento e seja aplicado dentro da organização, o conhecimento organizacional também depende e da criação de significados, conforme ressalta Choo (2006, p. 420):

O conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. O conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.

Na visão desse autor, a realização das ações organizacionais depende de três momentos de uso da informação: a) criar significado; b) construir conhecimento e c) tomar decisões. A construção de significado é o entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz. Para além da sua atividade fim, essa construção perpassa pelas definições de missão, valores e visão da organização, pelas questões mais estratégicas do negócio, como indicadores de mercado, necessidades e demandas dos clientes, análise da concorrência. Em síntese, a

organização deve estar preparada para fazer a seguinte pergunta: o que preciso saber?

A criação de significado é resultado de interações dinâmicas e constantes entre três elementos: crenças, representações e interpretações. As crenças moldam a percepção das pessoas do que é significativo e deve ser considerado. Suas crenças e expectativas influenciam suas representações, ou seja, a maneira como elas separam dados e criam ou representam os aspectos do ambiente que devem ser considerados. As interpretações de uma criação de significado bem-sucedida são armazenadas e, por sua vez, reforçam ou modificam a crença (CHOO, 2006, p. 364-365).

A partir de então, na etapa de construção de conhecimento, a organização em si cria ou adquire, organiza e processa as informações necessárias para criar um novo conhecimento organizacional. Esse novo conhecimento permite que a organização crie novos produtos ou serviços, desenvolva novas habilidades e capacidades, aperfeiçoe seus procedimentos e melhore seus processos organizacionais.

Na etapa decisória, a organização deve escolher a melhor opção entre todas disponíveis e levantadas, sempre com base na sua estratégia principal, e segui-la.

Choo (2006) ressalta que a tomada de decisão é o resultado de escolhas que resultam em ações; os indivíduos se valem de uma série de crenças e significados e a partir da correlação entre esses significados e as informações certas, adequadas, seguras e precisas para a criação de determinado conhecimento, formam estruturas maiores de significado, resultando na construção de conhecimento fundamental para as tomadas de decisão.

A gestão do conhecimento se efetua num imbricado contexto de cultura e práticas organizacionais. Tendo em vista que a Cultura Organizacional diz respeito ao conjunto de pressupostos e valores compartilhados pelas pessoas da organização (BARBOSA, 2008), as práticas organizacionais são estabelecidas, por sua vez, pelo conjunto de atividades e serviços desenvolvidos pelas pessoas que são parte dessa organização.

Andrelo (2016) reforça esse pensamento ao enfatizar que mais importante que o conhecimento individual é o coletivo, construído a partir da interação das pessoas, desenvolvido de forma planejada, com objetivos claros e apoiados pelos gestores, e, por sua vez, pela organização. A autora acrescenta: a organização não cria conhecimento se não por intermédio das pessoas.

Ao passo que a construção e o compartilhamento de conhecimento dentro da organização são vistos como estratégia de sobrevivência, faz-se necessário compreender que os ambientes de trabalho podem ser permeados de uma Cultura Organizacional que incentive a socialização e o compartilhamento de conhecimento, visando a construção de conhecimento coletivo, fator determinante para impulsionar as suas inovações de maneira assertiva e sustentável.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Aspectos histórico-conceituais

Ao mesmo tempo em que as organizações são identificadas como instituições, que se organizam e buscam atingir os objetivos por elas mesmas traçados, elas também podem ser consideradas como agrupamentos sociais, redes de interação entre os indivíduos que fazem parte delas, seja fisicamente ou de forma virtual (ANDRELO, 2016). Se as organizações são um agrupamento de pessoas, com objetivos e finalidades correlatas, elas, as pessoas, estão em constante movimento de compartilhamento de informações, ideias, experiências e conhecimentos. Nesse ambiente existe algo, para além dos objetivos estratégicos da organização, que as unifica e as identifica como unidade entre si; algo que faz com que tenham hábitos e costumes iguais, posturas e condutas próprias desse grupo. Trata-se da Cultura Organizacional.

Não existe uma única definição de cultura. Ancorado na antropologia, Geertz (1989) define cultura como um sistema de signos entrelaçados, que existem dentro de um contexto, que podem ser identificados, entendidos, compartilhados e vivenciados, e que pode, de alguma forma agenciar, influenciar e controlar o comportamento das pessoas que compartilham e fazem parte dessa cultura. Assim:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (GEERTZ, 1989, p. 15).

Geertz (1989) define cultura como as teias de significados que o homem tece e partir delas enxerga a si e o mundo. Ao mesmo tempo em que a cultura é ato que exerce poder sobre aqueles indivíduos que dela fazem parte, a cultura também é um sistema de significados que cria uma identidade compartilhada.

Santos (1985) compartilha dessa definição e compreende que cultura é um fenômeno de desenvolvimento da sociedade que compartilha símbolos para dar sentido à sua forma de viver, a cultura é uma dimensão do processo social, é aquilo que caracteriza e diferencia um grupo dentro da sua realidade, ou seja, “diz respeito a tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação, ou então de

grupos no interior de uma sociedade” (Santos, 1985, p. 24). Para o autor, cultura também diz respeito ao conhecimento, às ideias e às crenças de um povo e, portanto, cultura também está relacionada à língua, à literatura, ao conhecimento filosófico, científico e artístico.

Holanda (1975, p.74) complementa esse raciocínio ao relacionar cultura com o fator temporal. Para o autor, cultura se define como um conjunto de hábitos, crenças, costumes e valores que são reunidos no decorrer do tempo, em um processo histórico. Em outras palavras, cultura é aquilo que se incorpora, que impregna à vida daqueles indivíduos que fazem parte daquele grupo com o passar do tempo ou ao se analisar esse processo dentro de um período.

Diante do exposto, percebe-se que o processo cultural não é estático e sim um organismo em constante movimento e sua dinâmica sofre tanto influências internas como externas ainda mais quando se observa a partir da dinâmica da sociedade da informação e do conhecimento em que as informações se movimentam de forma muito mais rápida e alcança seus destinatários por meio de diferentes aparatos tecnológicos.

Essa percepção é reforçada a partir do que propõe Canclini (1996), que define cultura como manifestação de práticas e saberes de um povo, no sentido de produzir significados. Nesse sentido, todas as culturas possuem formas próprias de organização e características que lhes são intrínsecas. Martín-Barbero (2004) acrescenta que a cultura é pensada, entre outros aspectos, como uma mediação crucial nas inter-relações das pessoas com as mídias. O autor entende que as mediações que acontecem entre os atores de determinado grupo dinamizam a cultura que são funcionalizadas pela comunicação e assim sucessivamente.

É importante ressaltar que o concatenamento das definições dos autores acima citados não tem o objetivo de definir ou restringir o conceito de cultura, mas sim, a partir da observação atenta, compreender que cultura é um organismo socialmente construído, não é estático, mas é perene e é construído a partir das interações entre os indivíduos das mediações realizadas por eles, seja de forma pessoal ou por aparatos tecnológicos. Essas trocas, ou seja, a criação e compartilhamento de costumes, crenças, conhecimento, hábitos e valores, só adquirem significado partir da sua manipulação por meio dos indivíduos que fazem e compactuam dessa cultura.

A partir de então, ao considerar as organizações como grupos sociais que compartilham elementos que fazem parte de uma determinada cultura, também é possível afirmar que elas desenvolvem o que pode ser identificado como Cultura Organizacional.

Freitas (2006) esclarece que a Cultura Organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais, que se constroem dentro da organização, nas suas relações cotidianas, tornando a organização fonte de identidade, de identificação e de reconhecimento para os seus membros. Menciona que:

Entendo a Cultura Organizacional, primeiro, como um instrumento de poder institucional e, segundo, como um conjunto de representações imaginárias, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas [...], visando a um sentido de unidade e direção e colocando a organização como uma fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2006, p. 66).

Essa construção e reconstrução da representação dos indivíduos, dos grupos e das organizações acontece porque em uma mesma organização há uma pluralidade de indivíduos, cada um deles ocupa uma posição singular e plural. De acordo com Freitas (2006, p. 87), “somos ao mesmo tempo um individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas do cotidiano”. O homem, como ser social, necessita algumas vezes do seu semelhante, do grupo e da organização para satisfazer algumas necessidades e se completar e se identificar, o que só é possível mediante uma interação dos indivíduos que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços. É na relação com o outro que o indivíduo se reconhece como ser individual e parte de um grupo, de uma cultura.

Marchiori (2009) corrobora com essa afirmação ao explicar que a organização também é um agrupamento social e, como tal, sua principal característica é promover a interação humana. Essa interação, a comunicação entre os indivíduos, forma a Cultura Organizacional por meio da criação de significados.

Dito isso, é possível afirmar que a Cultura Organizacional está presente em qualquer tipo de organização, seja ela de pequeno ou grande porte, familiar ou não familiar, do primeiro, segundo ou terceiro setor. Ela existe e está internalizada de forma objetiva e subjetiva, uma vez que:

A Cultura Organizacional passa a ser a mente da organização, a crença comum que se reflete nas tradições e nos hábitos, bem como em

manifestações mais perceptíveis (histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos). A Cultura Organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar a cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. (ARRURA, 2006, p. 18).

Marchiori (2008) aponta que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos por meio socialização e da sua relação com os ritos, práticas e costumes. Sob este aspecto, é possível compreender que as pessoas estão intimamente ligadas aos processos culturais da organização, pois é justamente na rotina, no cotidiano do trabalho que elas interagem entre si e com o meio construindo e reconstruindo os significados que formam aquela organização. Desse modo, pode-se destacar que:

As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social – modelagem, imitação, correção, remediação; confrontação e observações. As organizações, pois são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, relevando suas atividades comunicativas. (FREITAS, 1991, p. 34).

Os comportamentos que os empregados exercem no ambiente de trabalho têm relação com o seu aprendizado e, assim, toda Cultura Organizacional é baseada em maneiras de se fazer as coisas (FREITAS, 2007).

As culturas são criadas, ampliadas, sustentadas e transmitidas por meio da interação social, por meio de processos de imitação, negociação, reprodução, contação de histórias e informações sobre normas e regras, de maneira formal e informal. Dessa forma, nota-se que todos os elementos de determinada cultura estão interligados entre si. Quando a cultura é bem cuidada, existe certo grau de consistência interna entre esses diversos elementos, contudo, quando a mensagem passada por meio de um artefato é contraditória ou negada por outro, ou ainda, quando é de alguma forma imposta, gera-se confusão e insegurança.

Nessa perspectiva, Baldissera (2009) que as organizações que assumem em sua cultura valores hierárquicos muito rígidos, em que a criatividade não é um valor e onde os indivíduos são tratados como números ou máquinas, desestimulam processos dialógicos, minimizam as subjetividades e criam um ambiente em que não há aderência qualquer com a cultura da organização.

Quando há, porém, o desenvolvimento de uma postura mais flexível, aberta aos movimentos de crítica e construção, que valorizam a criatividade e a inovação, reflexos de um alto nível de interação e de processos colaborativos, desenvolvem

com maior potência o relacionamento entre organização e empregados e deles entre si, favorecendo o desenvolvimento de lideranças melhor capacitadas para lidar com os processos de desenvolvimento de informação e conhecimento, bem como estabelece um ambiente em que é possível alcançar os mais elevados níveis de qualidade de trabalho e de vida (BALDISSERA, 2009). Mesmo que a cultura seja um 'organismo vivo' que depende de todos os participantes para viver e se desenvolver, o tom, ou melhor, a base vem da alta gestão.

Schein (2009) reforça esse apontamento. Para o autor, o desenvolvimento da base da Cultura Organizacional é, em grande parte, originário com base nos valores, crenças e costumes do fundador. Isso acontece porque esses indivíduos detêm o poder máximo da organização, impondo com maior intensidade suas convicções pessoais, valores e crenças pessoais.

À vista disso, existe uma grande influência dos fundadores na Cultura Organizacional, uma vez que cultura deriva de três forças: as crenças, valores e pressupostos dos fundadores; o aprendizado do grupo e novas crenças; valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes (SCHEIN, 2009).

Assim, os fundadores de uma organização familiar, por exemplo, exercem grande influência cultural sobre a organização para além dos seus conhecimentos técnicos e empenho na gestão, estes imprimem também a sua forma de agir (SCHEIN, 2009):

Os fundadores das empresas familiares também podem ter profunda influência sobre as culturas organizacionais das suas criações. Suas crenças, sua sagacidade para negócios, suas regras práticas para tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa [...]. Dessa forma, os fundadores podem permanecer presentes por gerações além do seu próprio tempo de vida. (GERSICK *et al* 2017, p. 137).

Ainda que essa cultura se altere de alguma forma, ou melhor, de várias formas, em função do desenvolvimento da organização, do contato desta com outras culturas, trazidas pelas pessoas que fazem parte do negócio ou até mesmo por um processo de sucessão, ela ainda terá laços com aquela que se imprimiu na sua fundação; mas, a partir do momento em que várias pessoas constituem um grupo, ele passa a ser diferente do que foi idealizado apenas por um indivíduo exatamente por ser executada, por ser posta em prática dentro do seu grupo.

3.2 A cultura organizacional sob a ótica de Schein

Para Schein (2009) é possível analisar a Cultura Organizacional a partir de três dimensões: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos, considerando que

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevaletentes. Se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que está operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33).

Para se compreender como a Cultura Organizacional pode se modificar, apresenta-se uma representação gráfica do modelo proposto por Schein (2009). A figura a seguir apresenta a análise da Cultura Organizacional nos três níveis distintos.

Figura 2: Níveis intrínsecos da Cultura Organizacional



Fonte: baseado no modelo de Schein (2009).

Artefatos visíveis: podem ser políticas, processos, objetivos, estrutura organizacional, missão, hierarquia, vestimentas, rituais, arquitetura dos espaços físicos e virtuais, logomarcas, peças publicitárias, relatórios públicos, entre tantos

outros. Esse nível a Cultura Organizacional é de fácil percepção, mas sua interpretação nem sempre é tão fácil. É possível identificar o layout de determinada sala de uma organização, mas interpretar uma cultura a partir e somente desse artefato é uma tarefa difícil e provavelmente não será completa.

Valores: são conceitos passíveis de debate, como crenças, valores organizacionais ou filosofias; são elementos descobertos ao serem declarados, expostos. São justificativas para os artefatos, ou seja, o porquê do comportamento de determinado grupo (conforme o exemplo acima).

Pressupostos: são suposições básicas, pensamentos, aquilo que está no campo inconsciente da cultura, no campo do sentimento; ou seja, por exemplo, a motivação do comportamento de determinado grupo, o sentimento envolto naquele comportamento.

Segundo o modelo de Schein (2009), o primeiro contato com uma cultura se dá pelos artefatos, porque são os elementos mais perceptíveis. Ao entrar em uma organização é possível fazer uma leitura de sua cultura a partir dos artefatos expostos, como por exemplo a disposição e a quantidade de cadeiras em uma sala de reunião, os uniformes ou vestimentas dos indivíduos que lá trabalham, onde a Cultura Organizacional é explicitada no nível periférico sobre o qual o indivíduo tem o primeiro contato sensorial.

Segundo o autor (SCHEIN, 2009), os artefatos traduzem a expressão da Cultura Organizacional de uma organização, mas de uma forma rasa, pois não explicam por si os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização.

Schein (2009, p.24) define os valores como: “Estratégias, metas, filosofias”. Pode-se afirmar que estas crenças e valores expostos correspondem às normas de comportamento, códigos de ética, *dress code*, políticas internas e outros elementos que ditam o que é (ou não) adequado àquela organização. Essas regras podem ser tácitas ou explícitas, mas precisam de um nível mínimo de vivência ou investigação para percebê-las.

Já o terceiro componente da cultura, os pressupostos básicos, que corresponde à camada mais profunda da Cultura Organizacional, são elementos tipicamente inconscientes, mas que realmente determinam como um grupo percebe, pensa e sente. Em outros termos, estes são os conceitos que realmente norteiam o comportamento de todas as pessoas em uma organização. Um valor é transferido a

um comportamento e o comportamento surge para a solução de um problema que surgiu. Isso quer dizer que o valor é gradualmente transportado para a criação de um pressuposto básico e, por sua vez, um pressuposto básico é a base de um valor exposto e pode refletir em artefatos. (SCHEIN, 2009).

As organizações sobrevivem graças às atividades dos indivíduos, que por sua vez agem, em alguma medida, sob influência dos pressupostos básicos da Cultura Organizacional e respeitando os seus valores expostos. Elas “[...] parecem funcionar principalmente em termos de algum núcleo de suposições, algum conjunto menor que pode ser imaginado como paradigma cultural, suposições governantes ou ‘genes’ críticos no ‘DNA’ cultural” (SCHEIN, 2009, p. 20, destaques do autor).

São nos pressupostos que se encontram os fundamentos que norteiam as práticas que se tornam automáticas no decorrer do tempo. São hábitos, crenças enraizadas compartilhadas pelas pessoas da organização e que tornam a cultura perene e de difícil transformação. Se a cultura pode ser entendida como uma teia, os pressupostos podem ser entendidos como a trama do fio: sabe-se que eles existem, são o que formam o fio, mas são quase imperceptíveis. Os valores expostos, por sua vez, podem ser entendidos como os nós, são visíveis e explicam muitos significados da Cultura Organizacional. O conjunto deles dá forma à teia. Os artefatos podem ser entendidos por aquilo que pode ser visto ‘a olho nu’, ou seja, a visão mais externa da cultura, a sua representação física. Os artefatos são como o desenho típico da teia: pode-se ser identificado de longe, mas vê-se as curvas, o desenho de forma rasa.

3.3 A cultura organizacional: elemento estratégico de decisão nas organizações

Afirmar que uma organização tem ou é parte de uma Cultura Organizacional e afirmar que os elementos da Cultura Organizacional estão presentes na organização pode ser redundante, mas se faz necessário. Isso é e faz parte da organização quer os gestores tenham consciência ou não. Freitas (1991) explana sobre a importância da Cultura Organizacional como elemento estratégico e importante para as alçadas de decisão da gestão. Reconhecer a Cultura Organizacional enquanto fator estratégico e inerente ao negócio é, sobretudo, uma decisão consciente da gestão em prol da previsibilidade e perenidade da organização. Para esse autor:

A grande discussão sobre a existência e o reconhecimento de culturas organizacionais, principalmente na perspectiva funcionalista, ganha uma significação não somente como uma categoria de análise organizacional, mas, sobretudo, como um instrumento a ser melhor aproveitado na condução dos negócios. Diversos trabalhos na área de consultoria e na formulação de modelos visam a integrar outros sistemas organizacionais a fim de ampliar e viabilizar novas alternativas de sucesso. Nessas abordagens, ora a cultura aparece como mais um subsistema que se liga à estrutura, estratégia, sistemas políticos e técnicos, ora como uma superestrutura que determina todos os demais componentes, englobando-os e fazendo o trabalho de síntese. [...] Ora, reconhecer que as organizações "são" ou "têm" culturas e que estas são imutáveis, implicaria em reconhecer que os administradores se defrontam com algo que lhes foge ao controle. Ou, pior ainda, em admitir que o sucesso ou fracasso de uma organização pode estar na dependência de um fator imprevisível. Uma vez que uma das mais relevantes funções dos administradores é procurar aumentar a previsibilidade do sistema que comandam, o reconhecimento da cultura como imutável seria acompanhado de uma forte dissonância cognitiva. É, pois, necessário que os teóricos deem respostas práticas e úteis, e é nesse sentido que a ligação com o planejamento estratégico é feita. (FREITAS, 1991, p. 79).

Quanto mais coesa for a Cultura Organizacional, melhor é sua desenvoltura, uma vez que os indivíduos pertencentes a ela saberão qual conduta é esperada e valorizada, quais são os limites e compartilharão os seus valores e princípios, saberão como reagir frente as demandas internas e externas. Dessa forma é possível afirmar que a Cultura Organizacional também, é em si, um processo de aprendizado e pode ser responsável por propiciar um ambiente adequado para fomentar e desenvolver outros conhecimentos. Neste sentido, a Cultura Organizacional interfere tanto nos processos organizacionais como na estrutura e, sendo assim, também interfere nas estratégias desenvolvidas para alcançar os objetivos e metas definidos no contexto da organização.

Santos, Damian e Valentim (2019) aludem sobre os impactos que a Cultura Organizacional causa na percepção, sentimentos e nos valores dos indivíduos, modificando suas atitudes e comportamentos. A cultura orientada para o conhecimento propicia a criação de ambientes colaborativos e de competências específicas para a gestão da informação e do conhecimento de maneira assertiva e estratégica.

Mas é preciso atenção em relação à valorização do conhecimento no que diz respeito ao detentor de conhecimento. A valorização do conhecimento reflete uma cultura em que o seu compartilhamento contribui para a geração de mais conhecimento. A valorização do detentor do conhecimento faz o percurso contrário:

ao valorizar quem o detém, o conhecimento torna-se elemento de poder e ao compartilhá-lo perde-se esse poder. Portanto:

Estabelecer uma Cultura Organizacional que favoreça o comportamento voltado a gestão do conhecimento, não é fácil, primeiramente, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder a propriedade intelectual da ideia, dos métodos, dos processos etc., pensados por elas. Num segundo momento, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário (VALENTIM, 2003, p.1).

Favorecer a prática de uma Cultura Organizacional que valorize a criação colaborativa de conhecimento torna-se ainda mais interessante dado que estamos imersos em uma sociedade que reconhece que um dos seus maiores capitais é a informação. Nesse sentido, a cultura tem a capacidade de apoiar o aprendizado contínuo e o compartilhamento do conhecimento por meio de ações, de hábitos e estratégias que recompense quem cria e quem compartilha conhecimento, constrói processos e ambientes que facilite a criação, o compartilhamento e a aplicação desses conhecimentos, facilitando os processos de comunicação e as conexões entre as pessoas (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Em se tratando do tema da próxima seção, em organizações familiares, a Cultura Organizacional é fator relevante na gestão e, segundo Bernhoeft (1991). Se a organização nasce a partir de um ideal e da cultura base do fundador, sua continuidade depende da preservação desse ideal. Para esse autor:

As organizações só têm vida e sucesso, na medida em que possuam também um traço “cultural” que preserve, de forma inovadora, seus princípios. Não podemos nos esquecer da afirmativa inicial que fizemos: uma empresa familiar é um ideal que deu certo. Ela só poderá continuar dando certo na medida que preserve o ideal. E isto é responsabilidade do fundador/sucedido. (BERNHOEFT, 1991, p. 66 grifo do autor).

Ao longo da história, a cultura familiar e a Cultura Organizacional ora se fundem, ora se complementam, ora diferem entre si. Bornholdt (2005) ressalta que o que une as pessoas nesse tipo de organização são os vínculos que se formam para além do ambiente organizacional e do seio familiar.

Para o autor, a perpetuidade é um dos grandes desafios da desse tipo de organização. Isso implica que a cultura organizacional reconheça o valor e a presença da família, mesmo que nem toda ela esteja à frente da gestão, a cultura do interesse e bem comum e a cultura do aprendizado constante, a fim de preparar os esses indivíduos para os seus desafios e responsabilidade dentro da organização e

como parte da família. “Afinal, para as empresas familiares preocupadas com sua continuidade, este é um processo permanente”. (BERNHOEFT, 2003, p. 100).

Gersick *et al* (2017) ressaltam que a cultura de uma organização, que tem por base a cultura da família, expressa por meio de artefatos culturais visíveis, como as histórias a respeito do fundador, a filosofia da organização e as tradições familiares; também se faz por meio da articulação, pelas falas e atos, que se tornam valores e crenças básicas subjacentes. Esses elementos se fundem com a organização porque o fundador dependeu deles para transformar o seu negócio no que é. A cultura pode se estender por muito tempo sem muitas mudanças quando existem métodos que garantam a transmissão fiel dela. Nesse sentido, a família se torna peça chave para contribuir com o fortalecimento e perpetuação da cultura dentro desse tipo de organização, pois nela é que esses elementos culturais ganham força e “se movimentam”. Além disso:

Consideramos, assim, que a família nuclear, embora tenha o padrão dominante, é um subsistema emocional repetindo o conjunto de regras, princípios, mitos familiares, rituais e tradições transmitido de geração a geração. Ou seja, respeitando os relacionamentos passados, o legado da família.

Os fatores que permitem a transmissão do legado são a memória familiar e os rituais, que acontecem em sobreposição e ao mesmo tempo dentro do contexto familiar. Isso significa que as famílias escolhem, de forma natural, aquilo que consideram importante para ser compartilhado por todos os seus membros e essas informações são transmitidas ao longo do ciclo de vida de cada um e também ao longo das gerações. No mesmo sentido, a família seleciona o que se deve esquecer para assegurar a continuidade da coesão familiar. (STEINBERG, 2003, p. 57).

A cultura, atrelada ao papel de fundador-gestor, também exerce forte papel na estratégia e nas tomadas de decisão, uma vez que as crenças desse fundador a respeito de crescimento, diversificação do negócio, controle acionário, endividamento, preço, posicionamento no mercado, o gerenciamento das informações, o desenvolvimento de conhecimentos e apetite de competitividade, entre tantos outros fatores, interferem de maneira direta na gestão do negócio.

4 AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Empreendedorismo e organização familiar são conceitos que estão diretamente ligados. Um empreendedor não é, necessariamente, o dono de um negócio familiar e nem todo fundador de uma organização familiar é empreendedor.

Ocorre que a organização familiar, por princípio, nasce como um empreendimento. Alguém, um dia, fundou uma organização que, em determinado momento, passou a ser identificada como um negócio familiar. Vale lembrar que:

A empresa familiar nasce do puro empreendedorismo; O nascimento de uma empresa familiar surge da iniciativa de um primeiro empreendedor ou empreendedora (numa proporção mais que interessante, os fundadores são casados ou formam um casal) que toma a decisão de criar um negócio e, na maioria das vezes, tenta gerar (nem sempre com êxito) as condições para que aquela empresa seja transferida como propriedade e gestão para as gerações seguintes da família, o que supõe uma decisão, vontade ou aspiração implícita na condição natural da empresa familiar. (ARNEDO; RIVERO, 2018, p.4, tradução nossa).

Os negócios familiares são a forma predominante de organizações em todo o mundo (GERSICK *et al*, 2017). O universo das organizações familiares abarca desde pequenos negócios, como a “padaria da esquina” até grades conglomerados, com atividades diversificadas no mercado. Prado (2011) cita que no Brasil as organizações brasileiras fomentam cada vez mais a abertura de empregos diretos e indiretos, contribuindo de forma significativa com os giros de capitais e, conseqüentemente, com o Produto Interno Bruto (PIB) do país. Ainda, complementa que:

Em termos de porte, quanto ao faturamento e à geração de empregos diretos e indiretos, existem empresas familiares em todas as classificações: grupos e conglomerados empresariais, empresas grandes, médias, pequenas ou micro, podendo ainda atuar em qualquer segmento de negócio e explorar quaisquer tipos de atividades no comércio, na indústria ou na prestação de serviços. Em suma, podem substanciar de pequenas padarias e oficinas mecânicas até grandes corporações com diversos objetivos sociais, tais como grupos Votorantim, Pão de Açúcar, Kablin, Ultra, entre outras. (PRADO, 2011, p. 19).

Em uma organização familiar, a ligação biológica e a dinâmica familiar são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto à divisão patrimonial e societária, e os contratos de sucessão. A dimensão família faz da organização familiar um tipo peculiar de organização, dotada de complexidades

inerentes à influência dessa dimensão sobre a gestão da organização (TAGIURI; DAVIS, 1985),

Um dos fatores que levam uma organização familiar a sua perpetuidade é a própria família. Esse não é o fator determinante, mas a família é um público de interesse que, se não antecede os demais, é aquele que pode interferir com maior força. Além da possibilidade de a família ocupar diferentes posições no negócio, esse é o *stakeholder* com maior interesse no negócio e é o cerne, ou melhor, é uma espécie de “manjedoura” da cultura dessa organização, é aquela que constrói e mantém o legado, atravessando gerações.

Nesse sentido, força da identidade familiar atrelada à organização advém inicialmente pelo seu fundador: por ele são cocriados os significados de propósito, a missão e visão, os valores. Co-criadas porque, no nascimento da organização, o fundador vive a interação da sua cultura familiar e o nascimento de algo seu – como uma alusão ao nascimento de um filho, inclusive. As características do fundador se tronam a pedra fundamental do legado histórico, cultural e moral da organização.

Ao longo do tempo e das gerações, esse legado é essencial para que a organização familiar siga seu desenvolvimento, tanto na sucessão familiar, como na sucessão e desenvolvimento da organização enquanto empreendimento. Por isso,

Com esta natural dispersão, a identidade familiar se torna um importante elemento para prover um senso de continuidade e distinção à organização. Baseada em princípios e valores, ela ajuda a orientar os comportamentos das pessoas que fazem parte da família e da empresa. Também descreve como os membros da organização desenvolvem uma compreensão compartilhada dos processos internos e da cultura, ou seja, como eles conduzem o dia a dia da organização. [...] Nas empresas familiares, a identidade é singular e resultante da harmonização entre princípios e valores da família e do negócio (IBGC, 2018, p. 09).

Ocorre que a simples presença da família não é garantia de perpetuidade e sucesso do negócio, de seu legado e cultura. Portanto, é necessário que o negócio familiar ultrapasse uma barreira importante para sua sobrevivência: o pensamento de longo prazo – e de outras gerações. Um dos grandes dilemas de uma organização familiar é o da continuidade, o da sucessão.

É inegável o fato de que as organizações familiares enfrentam desafios relacionados a sua gestão. As relações de pai e filho podem gerar interferência se ambos são gestores e disputam o voto em uma decisão importante da organização. A disputa entre irmãos pela atenção do pai pode revelar fragilidades na conduta de

cada um na execução de suas funções. Os papéis na família e na organização podem se tornar confusos se não forem geridos. As pressões corporativas podem refletir e até prejudicar o relacionamento entre parentes.

Por outro lado, laços familiares saudáveis podem fortalecer a gestão e a estratégia do negócio. Um pai que desejou ter seus filhos 'ao lado, tocando o negócio da família' vai receber as novas propostas dos filhos, em relação a expansão do negócio, de maneira receptiva. Irmãos que assumem o negócio do fundador têm maior chance de entendimento se no seio familiar já possuíam o desejo de trabalhar juntos e o amor pelo negócio da família. Um casal que sonhou e abriu a própria organização pode ter maior abertura entre si para debater os problemas e as possíveis soluções decorrentes da gestão.

Dessa forma, na organização familiar há uma forte valorização da confiança mútua e dos laços afetivos que também influencia comportamentos e tomadas de decisão. Em função disso, essas organizações estão sujeitas a níveis de pressão maiores quando comparadas com as 'não-familiares', pois as relações estabelecidas, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas das nuances da vivência familiar e, dessa forma, carregadas de sentimentos e sentimentalismos que só são vivenciados em função do arranjo desse tipo de negócio.

As organizações familiares constituem, portanto, uma forma organizacional peculiar com conseqüências positivas e negativas, ou, em outras palavras, pontos fortes e pontos fracos. Há uma força especial da identidade, da história e da linguagem comuns às famílias. Entretanto, essa mesma intimidade pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial.

A construção do conceito de organização familiar no Brasil envolve, em muitos aspectos, a imigração – e os fatores que levaram às migrações ao Brasil. Nesse sentido, faz-se necessários fazer um suscito apanhado para melhor explicar o seu histórico.

O início das organizações familiares data da época da colonização de Portugal, a partir da implantação das Capitânicas Hereditárias, no século XIV, em que as terras 'cedidas' pela coroa eram repassadas aos descendentes de forma que uma mesma família permanecesse no comendo e posse daquele território (MARTINS *et al.*, 1999).

A chegada da Família Real ao Brasil fez com que a burguesia da época criasse uma nova era de organizações familiares. Os nobres da época começaram a investir em negócios, esperando poder repassá-los aos seus filhos (ADACHI, 2006).

Durante o Brasil República, imigrantes portugueses, espanhóis e italianos, dentre outros, mas principalmente estes, começaram a fazer parte da força empreendedora no país, o que se tornou uma parte extremamente importante para a geração do composto empresarial brasileiro (MARTINS *et al.*, 1999). Muitos desses imigrantes, ao chegar ao Brasil permaneciam nas cidades, e não nas lavouras de café, e assim abriam o próprio negócio, onde a família era a principal ou a única mão-de-obra. Organizações como Votorantim, Hering, Casas Pernambucanas nasceram nessa época e estão atuantes até os dias atuais.

Durante as guerras mundiais, imigrantes chegavam novamente ao país. Nesse momento duas forças essenciais e diferentes dos momentos anteriores motivavam a migração: a fuga de seu país de origem, muitas vezes com a roupa do corpo e a demanda brasileira por insumos industriais. O protecionismo do estado favorecia o crescimento das organizações naquela época (MARTINS *et al.*, 1999).

Dessa forma, segundo elucidam Bernhoeft e Gallo (2003) a história da organização familiar brasileira está vinculada aos movimentos imigratórios: pessoas que em algum momento da vida, deixaram o seu país, sem capacidade de fazer um grande investimento, mas, em contrapartida, com duas características importantes para o nascimento do espírito empreendedor: a tolerância para correr riscos e a intuição. Esse é um dos pontos que faz com que os mesmos autores afirmem que os empresários brasileiros têm maior dificuldade de separar e distinguir a família da propriedade e da organização.

Enquanto o negócio está com suas operações rentáveis e sob domínio de seu fundador, ou seja, na primeira geração, as questões empresariais discutidas em ambiente familiar referem-se a situações de cotidiano sem maiores conflitos, uma vez que o fundador é gestor e o principal, senão o único, tomador de decisões. A família participa, mas a decisão final está centrada nas mãos do fundador. Entretanto, no momento em que a organização inicia uma fase de dificuldade ou o comando está sendo disputado ou, ainda, entregue para a geração posterior, as questões empresariais discutidas em família podem se tornar insustentáveis a esse ambiente, fazendo com que os problemas de relacionamento familiar, ocasionados

por essas discussões, tornem-se questões empresariais e, conseqüentemente, empresariais e societários.

Nesse sentido, é importante compreender a organização familiar dentro de seu espaço-tempo. Uma família composta por um casal e dois filhos não é a mesma quando os pais estão na casa dos 60 anos e já possuem netos. A organização, junto com os familiares, envelhece, adquire novos papéis dentro do composto familiar, enquanto negócio e dentro até dentro do seu mercado de atuação.

Lansberg *et al* (1996) afirmam que 70% das organizações encerram as atividades depois do falecimento do fundador e que o ciclo de vida das mesmas é, em média, de 24 anos. Oliveira (1999) traz dados similares. O autor apresenta dados alarmantes: a vida média das organizações não familiares no Brasil é de cerca de doze anos, enquanto a de familiares é de nove. Das 90% das organizações que são familiares, 20% apresentam problemas na sucessão, sendo que apenas 30% delas chegam à segunda geração, e 5% à terceira. (OLIVEIRA, 1999).

Os fatores que causam o falecimento dessas organizações, segundo Lansberg *et al* (1996) estão ligadas à falta de planejamento estratégico, brigas de sucessão e concentração da atividade empresarial em um único serviço ou produto.

Se por um lado, os fatores como personalidade, a autonomia de vontade, o espírito empreendedor e o apetite de risco, a oralidade, que muitas vezes facilita e acelera a transmissão de informações e a tomada de decisão serem pontos fortes e a favor do empreendimento familiar, nota-se que, talvez pelos mesmos motivos, ou similares, essas organizações têm dificuldade para se perpetuarem ao longo do tempo, ou melhor, de se manterem atraentes e atuantes frente às mudanças de mercado, de época e de geração.

Mas, como é possível conceituar a organização familiar? Conquanto existam diversas definições para esse conceito, o próximo item deste trabalho pretende apresentar algumas das principais definições a fim de que seja possível não só encontrar uma definição mais clara como também compreender os fatores que tornam um empreendimento como sendo considerado familiar.

4.1 Conceito de organização familiar

Uma organização familiar assim é classificada a partir do momento em que gestão e família se conectam. Não existe consenso quanto à definição desse

conceito, mas, em um exercício de pensamento de senso comum, organização familiar é aquela que é conduzida por uma família e a sua sucessão acontece de pai para filho.

Faz-se importante alcançar uma definição base para família. A família é considerada um sistema onde cada indivíduo tem um determinado papel para e nesse grupo e recebe influência de um sistema social maior (MACEDO, 2001). Sendo assim, a família é formada por indivíduos que se identificam entre si, comungam de determinada cultura, formando um organismo mutável, mas constante, que transforma e é transformado pela sociedade.

Uma vez definido brevemente o conceito de família, busca-se o de organização. De forma bastante ampla, segundo Adachi (2006), ela é uma combinação intencional de pessoas, processos e tecnologias estruturadas, de forma a realizar objetivos. Ele define, usando vários conceitos, o que a legislação brasileira dita a respeito:

Empresa como uma organização com personalidade jurídica própria, com cultura própria e independente de seus proprietários e administradores, com objetivo definido, que, atuando como um sistema, interage com variáveis do ambiente interno e externo no qual atua (ADACHI, 2006, p. 5).

Bernhoeft (1991) também vê o conceito a partir do termo organização. O autor defende que organização se torna familiar quando existem vínculos entre família e negócio ao mesmo em que existem membros dessa família na sua gestão: “[...] uma organização familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. (BERNHOEFT, 1991, p. 35). Esse sistema, uma unidade econômica, é subdividido em três subsistemas: o social, o técnico e o gerencial, que trabalham conjuntamente dentro de todos os processos dessa organização.

O autor entende que a organização pode ser familiar, de formação familiar, mas não necessariamente é, ainda, da família, ou seja, a propriedade e a gestão ainda estão centradas em um único indivíduo, o sócio fundador. A organização possui mão-de-obra da família, mas esta não é detentora, embora seja influência.

Para esclarecer essa questão, o autor lista alguns pontos que podem ser relacionados a esse tipo de organização:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”).

- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
- Exigências de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horários para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa.
- Dificuldades de separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa. (BERNHOEFT, 1991, p. 38-39, grifos do autor).

É possível observar que o entendimento do autor sobre a organização familiar possui reflexos, origens comportamentais. A conduta e os hábitos são bastante característicos e, mesmo que esses comportamentos possam ser identificados em outros tipos empresariais, são predominantes no negócio familiar.

Gonçalves (2000) apresenta outra definição. O autor pressupõe três situações, descritas de forma resumida, que, quando conectadas, caracterizam a organização familiar:

1. A organização é propriedade de uma família, que possui total ou quase a totalidade do capital e do controle econômico.
2. A família tem e está na gestão do negócio, cabendo a ela a definição das metas, objetivos e diretrizes.
3. Os membros da família são responsáveis pela administração do negócio, mas com a participação de algum executivo em posições mais elevadas.

A partir dessa definição, organização e família se entrelaçam; a propriedade e a gestão, portanto, são do seio familiar.

Teóricos como Dyer (1986), Gallo e Vilaseca (1996), Ward e Dolan (1998) apresentam definição aproximada. Existe, porém, um fator que difere das supracitadas: a questão hereditária do negócio. Segundo os autores, os fatores que caracterizam esse tipo de organização são regidos por:

1. Um dos familiares possui mais de 50% da propriedade ou do capital da organização;
2. A direção da organização deve contar com membros da família;
3. A sucessão é obrigatoriamente hereditária.

Em outras palavras, a organização adquire denominação familiar quando o fundador é sucedido, ou seja, quando a posição máxima de gestão é assumida por um dos filhos ou filhas.

Bornholdt (2005) amplia a definição do conceito e elenca seis fundamentos que enquadram uma organização como familiar:

- a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os seus laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações, quotas acumuladas ou herdadas na empresa. (BORNHOLDT, 2005, p. 34)

Donnelley (1976), expande a questão da hereditariedade e classifica como familiar toda organização que está ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Lodi (1998) reforça esse conceito e enfatiza que o nascimento do negócio familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para seus sucessores e estes, por sua vez, manifestam interesse. A organização não nasce 'familiar', ela pode ser fundada por uma única pessoa, mas, com o passar do tempo, os valores familiares e empresariais começam a se conectar, a se entrelaçar e, a partir do movimento de sucessão, dentro da própria família, o empreendimento passa a ser não de um só, mas de um grupo familiar. Assim:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador, uma empresa familiar sem herdeiros não é uma empresa familiar. (LODI, 1998, p.6).

Gersick et al. (2017) segue a mesma linha teórica, ao indicar que a organização se forma familiar no momento em que a esfera da propriedade passa de um único membro, o fundador, para a família, mas acrescenta elementos e um passo psicológico. Sobre as ações concretas:

Incluem-se nessas uma ou mais dessas ações concretas: contratar membros da família, prepará-los para posições de gerenciamento, distribuir distribuição acionária aos herdeiros da família e, tipicamente, antecipar uma transição de controle gerencial dentro da família. (GERSICK et al, 2017, p. 140).

Ou seja, é preciso que a estrutura da organização esteja alinhada com a inclusão da família na sua operação. Os filhos são herdeiros do patrimônio e sucessores na gestão do negócio.

Gersick et al. (2017) também descreve como fundamental um passo psicológico e assim descreve:

O Passo psicológico é a concepção da empresa pelo Proprietário Controlador, que deixa de vê-la como uma atividade pessoal para considerá-la um patrimônio familiar com uma existência e uma expectativa de vida separadas do curso de vida individual do fundador. (GERSICK et al, 2017, p. 140).

Esse passo psicológico pode estar alinhado desde a fundação da organização ou ir se desenvolvendo na mente do Proprietário Fundador ao longo do tempo, e as várias dinâmicas que envolvem a família, mais especificamente os filhos, na organização podem aumentar o interesse dos fundadores em torná-la em uma organização familiar. Nesse sentido, as relações emotivas estão presentes nesse composto psicológico. Os vínculos afetivos que permeiam as relações familiares-profissionais são senão determinantes, influenciadoras. Além disso, o fundador pode reconhecer em seus herdeiros as qualificações necessárias para as necessidades da organização. Por outro lado, esse passo psicológico pode ser influenciado pelos membros da família, pela oportunidade de carreira na organização (GERSICK et al., 2017).

No quadro 1 são relacionados diversos autores que tratam do assunto estudado. São apresentados, resumidamente, os principais pontos que envolvem a caracterização da organização familiar: a propriedade da organização e a detenção do capital; como o comando (administração, gestão e tomada de decisões) é feito; e a característica principal da definição.

Quadro 1: Conceituação da organização familiar segundo diferentes autores

Autor	Propriedade e capital	Tomada de decisão e comando	Principal característica
Adachi (2006)	Participação majoritária de uma ou mais famílias.	A família tem a concentração do poder decisório e tem grande participação na gestão	Controle da sociedade e concentração do poder decisório. A gestão pode ser profissional, mas deve contar com parcela da família.
Bernhoeft (1991)	Não é fator crucial para caracterizar a organização familiar.	A família (ou famílias) que atua na gestão tem poder decisório.	Confiança mútua nas relações dentro da organização familiar e a importância do fator histórico

			como um dos elementos fundamentais para a definição desse tipo de organização.
Gonçalves (2000)	Participação majoritária da família.	A família (ou famílias) que atua na gestão tem poder decisório.	Os membros da família são responsáveis pela administração do negócio, mas há a possibilidade de gestão profissional.
Dyer (1986), Gallo e Vilaseca (1996), Ward e Dolan (1998)	A maior parte do controle está em posse de um dos membros da família	A família (ou famílias) que atua na gestão tem poder decisório.	A sucessão é obrigatoriamente hereditária
Bernholdt (2005)	A família é detentora do capital e do patrimônio	A família (ou famílias) que atua na gestão tem poder decisório.	As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família e as ações da família repercutem na organização.
Donnelley (1976)	(não há definição)	A família (ou famílias) que atua na gestão tem poder decisório.	A organização se torna familiar quando mais de uma geração está presente nela.
Lodi (1998)	(não há definição)	A família (ou famílias) que atua na gestão tem poder decisório.	Identificação dos valores da organização diretamente com o fundador. Ela se torna familiar quando mais de uma geração está presente nela.
Gersick et al (2017)	A família é detentora – e esse é fator crucial para a definição da organização familiar	A família tem a concentração do poder decisório e pode estar na gestão.	A configuração da organização familiar é baseada no patrimônio, mas leva em consideração fatores familiares e psicológicos da sucessão.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Como apoio ao desenvolvimento desta dissertação foram utilizadas como linhas norteadoras duas definições: a primeira de Bernhoeft (1991), que considera a organização familiar aquela em que se define, pelo tempo cronológico, o envolvimento da família nas atividades da organização, ou seja, em que a família e organização são organismos que se relacionam durante o processo de gestão e a definição de Gersick et al. (2017), no sentido de enquadrar esse tipo de organização a partir do prisma da concepção psicológica dos indivíduos da organização em torná-la familiar.

A adoção das referidas teorias não tem como objetivo excluir o que uma difere da outra, mas, ao contrário: frente a um ambiente de configuração plural empresarial dentro do país, a adoção das duas teorias objetiva aproximar-se ainda mais desse tipo de empreendimento, identificando as características de cada uma das teorias para a definição da pesquisa de campo e para que a investigação

pudesse alcançar, com maior assertividade, os objetivos previstos e a qualidade de resultados alavancados.

Dessa forma, as duas teorias se complementam a fim de que seja possível enquadrar as organizações investigadas na definição de organização familiar.

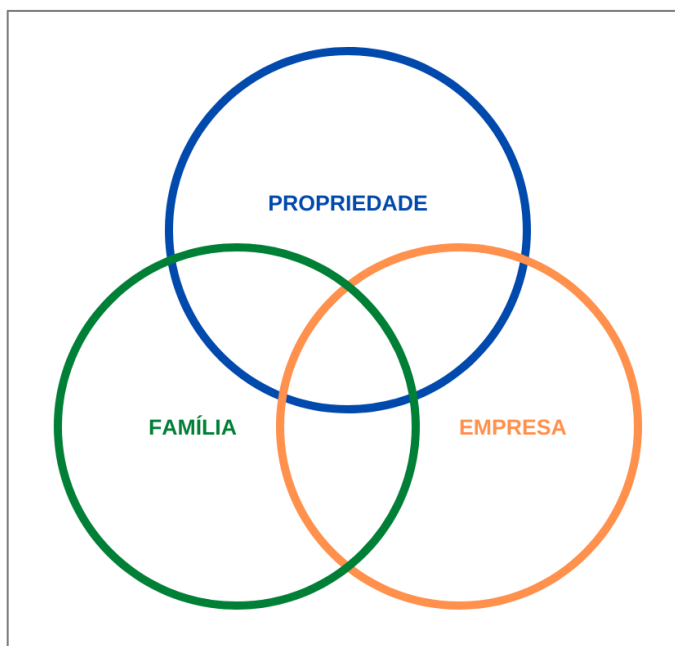
4.2 Modelo dos três círculos

Os modelos iniciais desenvolvidos com o intuito de descrever as organizações familiares consideravam que tais organizações eram formadas por dois sistemas superpostos: família e gestão. Ocorre que esses sistemas possuíam suas próprias regras e estruturas, o que contribuía para criação de conflitos e acabava por interferir de forma negativa em ambos os sistemas.

Ocorre que uma parte fundamental de quase todas as definições sobre organização familiar, citadas acima, o patrimônio, estava dividido entre os interesses da gestão e da família (sistemas sobrepostos). Se o patrimônio é peça-chave ou é ponto fundamental, seja na passagem de herança, seja pela gestão compartilhada com outras pessoas, faz-se necessário adotar uma teoria que exteriorizasse esse terceiro elemento de maneira destacada dos demais.

Para trabalhar as diversas dimensões envolvidas na compreensão desse tipo de organização, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017), propuseram o modelo denominado Modelo dos Três Círculos, que descreve o sistema da organização familiar segmentado em três dimensões – propriedade, família e organização – como se pode ver na figura 03.

Figura 3: Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (2017, p. 6).

Nesse sistema, as organizações familiares estão baseadas em um modelo tridimensional de desenvolvimento. Ou seja, elas evoluem ao longo do tempo em três sentidos: empresa, propriedade e família. A partir do avanço de cada um desses círculos, as organizações aumentam de tamanho, podem ter a participação de mais membros da família ou mais famílias como acionistas e passam a integrar pessoas de gerações diferentes.

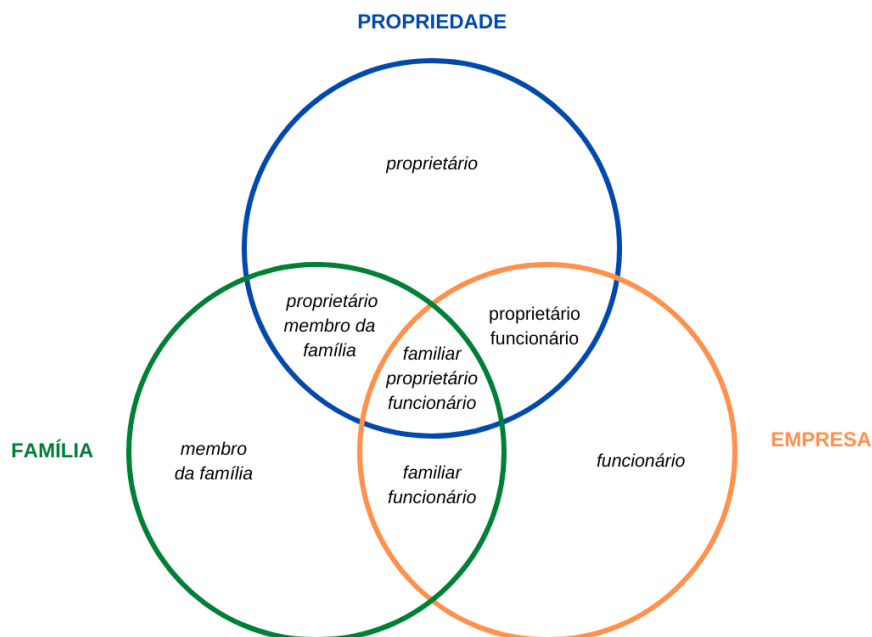
O círculo da Família, que começa com o núcleo do fundador, comporta todos os membros da família, independente do papel que assumem isolados ou na sobreposição de qualquer um dos outros dois círculos; expressa a dinâmica, a evolução e o papel dos membros familiares.

O círculo da Propriedade é composto por todos os proprietários de organizações (familiares ou não) e expressa o poder físico da organização, uma vez que esse é o grupo que detém a posse do negócio.

O círculo da Empresa abriga todos os indivíduos que atuam na operação do negócio e exprime a atividade de fato da organização.

Qualquer indivíduo que faça parte dessa organização pode ser colocado em alguma das intersecções dos três círculos, a depender da sua relação e função dentro dela. Dessa forma, é possível identificar as seguintes posições, conforme Figura 4.

Figura 4: Posições das pessoas na empresa familiar sob a ótica do modelo de três círculos



Fonte: Adaptado de Gersick et al (2017, p. 6).

Esse sistema se desenvolve de maneira tridimensional: a medida em que a organização familiar se desenvolve para um novo estágio dentro de qualquer uma das dimensões, o sistema assume nova forma, com novas características. Como exemplo, pode-se citar o momento em que uma organização passa a ter em sua gestão o sócio fundador e um de seus filhos (em uma iniciativa de sucessão). A esfera da organização começa a se desenvolver, os filhos, que antes estavam alocados somente no setor *membro da família* agora estão no *familiar funcionário*, o que gera reflexos nas três esferas. Assim:

Normalmente, ao chegar à faixa dos quarenta, o proprietário-gerente sente que é o momento de aprender as primeiras lições de “entregar”, isto é, de entregar a empresa aos filhos à medida que se tornam adultos, de abrir mão do controle direto sobre todos os aspectos de uma empresa mais complexa e também de algumas das opções por vias alternativas. Esses são os desafios da meia-idade. (GERSICK et al. 2017, p. 21 – grifo do autor).

Além da posição e movimentação dos indivíduos na organização, esse modelo também propicia uma visão sistêmica, de forma a identificar os conflitos, os dilemas e os papéis de cada participante, a propriedade e os limites da organização familiar. Um mesmo indivíduo pode ocupar mais de uma posição e é importante que se tenha essa consciência, pois nesse caso, é fundamental que o indivíduo possua

clareza da sua posição (ou posições), bem como das funções e atribuições próprias de cada posição que ocupa.

As especificações dos papéis e posições dos participantes ajuda a derrubar as complexas interações que ocorrem nesse arranjo empresarial e facilita a compreensão do que de fato está acontecendo e o motivo.

A partir de então, tanto a gestão como a tomada de decisão, em qualquer um dos 7 ambientes que podem decorrer, é mais claro e as intenções por trás do composto familiar é elucidado a partir de sua posição.

Nesse sentido, o diagrama facilita, em última instância, as ações de tomada de decisão, dado que as relações e os papéis de cada ente, familiar ou não, somado de informações estruturadas, corretas e assertivas, agregam valores que direcionará a tomada de decisão rumo ao êxito e perenidade da organização.

Como exemplo, um CEO, funcionário, não familiar sabe que tem o papel de gestão do negócio, mas deve ao Conselho de Administração, o órgão interno da organização que tem a finalidade de fazer a governança macro do negócio e ser elo entre os interesses dos acionistas (círculo patrimônio e círculo família) e a gestão executiva da organização (círculo gestão) uma série de informações e um relacionamento assertivo, de forma a facilitar o seu papel na organização e auxiliar, sempre e no que for necessário, as tomadas de decisão do Conselho. Sua posição na organização envolve uma série de interesses e suas tomadas de decisão dependem das estratégias macros, definidas pelo Conselho de Administração.

Vale ressaltar que os desafios das organizações familiares são, em muitos aspectos, os mesmos enfrentados por qualquer tipo de empreendimento. Estratégia, lucratividade, planejamento e gestão constituem são temas obrigatórios a toda organização. A questão é que, se mal gerida, o negócio não-familiar pode substituir rapidamente as posições de gestão. Na organização familiar pode ser mais difícil, principalmente quando o cargo de gestão é ocupado por um parente. Compreende-se então a necessidade de analisar os desafios das organizações familiares em suas diferentes dimensões (família, empresa e propriedade), buscando sempre a sintonia na intersecção dos 3 círculos.

Mas, como desenvolver adequada e simultaneamente os três círculos? A Governança Corporativa surge como um elemento de fundamental importância e assertiva colocação porque além de possuir estruturas necessárias para alocar a

gerir os diferentes atores da organização, seus processos contribuem de maneira consistente para se obter o equilíbrio dos três eixos.

Considera-se que a Governança Corporativa tem o potencial de construir zonas de consenso capazes de acomodar os interesses dos indivíduos e da família em torno dos negócios, além de contribuir para o processo de profissionalização da organização, a partir da orientação sobre os fluxos de informação ou na adoção de estruturas específicas para o gerenciamento e organização estrutural desses negócios.

É comum que a organização de origem familiar tenha uma cultura de centralização e pouca transparência, uma vez que a sua criação e a gestão inicial aconteciam por intermédio de uma única pessoa. O foco do fundador é fazer o negócio dar certo.

Mas o desenvolvimento da organização não somente passa a incluir novos personagens como também pode progredir, ampliar seu leque de atuação, sua presença no mercado e esses movimentos demandam da organização uma postura mais transparente e clara. Nesse momento, a Governança Corporativa pode contribuir com bastante efetividade, inserindo ferramentas e contribuindo com uma cultura que de observância a regras claras e objetivas que paulatinamente vai sendo absorvida pelos seus públicos de interesse.

5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A configuração da propriedade das organizações no cenário globalizado está cada vez mais variada e também mais ampla. A abertura de capital, como estratégia de crescimento, proporciona às organizações maior competitividade frente aos seus concorrentes, o que gera mais capital a ser investido em suas operações e maior valor agregado.

Em diversos momentos este trabalho abordou a forma como as organizações estão se movimentando uma vez imersas na sociedade da informação e do conhecimento. Alinhado a isso, as estratégias financeiras, contábeis, regulamentares, de mercado, contratuais se tornam ferramentas importantes para que essas mesmas organizações sem mantenham atrativas e assertivas dentro de sua área de atuação e para a finalidade fim que possuem. O cenário vivido na atualidade demanda que as organizações detenham não somente bons índices de produtividade, como também adequação a regramentos nacionais e internacionais, compromissos com a melhoria contínua e com o meio ambiente e com práticas aceitáveis, claras, éticas e saudáveis de gestão.

Em alguns casos, considerando o grau de desenvolvimento financeiro e do mercado de capitais, faz-se necessário alcançar um nível de garantia maior, para que seja aumentada a confiança e a proteção dos investidores e acionistas (CARVALHO, 2007).

Governança é um termo que se torna a cada dia mais conhecido e, sobretudo, praticado. O crescimento, a evolução e a complexidade empresariais, bem como as exigências do mundo contemporâneo, levam quase naturalmente à necessidade de definir melhor papéis, regras e processos, seja em organização de capital aberto fechado, de pequeno, médio ou grande porte, familiar ou não. O foco centra-se na gestão, que, por sua vez é o concatenamento de uma série de tomadas de decisão.

A Governança Corporativa (GC) surge como uma metodologia de gestão que visa mitigar as diferentes forças ou os conflitos de interesses entre as partes relacionadas, ou seja, entre os acionistas e os stakeholders, diminuindo, assim, as resistências prejudiciais às mudanças que são, por sua vez, inerentes a qualquer mudança organizacional. Desse modo, destaca-se que:

Este é o conceito, que julgo indispensável: a melhor GC é sempre aquela que busca estabelecer relações em equilíbrio entre todos os atores envolvidos — executivos, conselheiros, donos, auditores e stakeholders. Esse equilíbrio deve ser almejado, mesmo quando as partes em questão encontram-se distanciadas por visões antagônicas. O intuito é buscar alinhamento entre estas partes para que prevaleçam soluções capazes de propiciar o equilíbrio sustentável entre esses diversos agentes de governança. (GUERRA, 2021, p.30).

Além de tratar da questão da distribuição de poder e das tomadas de decisão, a Governança Corporativa visa, por meio de seus princípios, à boa governabilidade dessas organizações, dando ênfase não apenas aos interessados internos, mas se preocupando com todos os agentes envolvidos na condução dos negócios, principalmente, os acionistas minoritários e demais *stakeholders* (CARVALHAL DA SILVA, 2004; 2007).

Governança Corporativa abrange um conjunto de relações e obrigações de uma organização para com suas partes interessadas, com base nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A sua finalidade está diretamente alinhada ao objetivo da organização: agregar valor e contribuir para sua perenidade.

Apesar de ser um assunto recente, as primeiras iniciativas sobre o tema datam do final dos anos 80 do século passado, a Governança Corporativa tem uma trajetória rápida e ampla no mundo todo. O primeiro código de melhores práticas de GC, conhecido por *Caldbury Report* foi publicado em 1991 na Inglaterra e teve como grande finalidade tornar os investidores mais ativos nas organizações, fortalecer os canais formais de comunicação da organização, visando à prestação responsável de contas e transparência, em atenção aos interesses legítimos dos acionistas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Com o exemplo da Inglaterra, diversos outros países começaram a pensar em Governança Corporativa.

Quase uma década depois, segundo Andrade e Rossetti (2007), em 1999, foi elaborada a edição dos *Principles of Corporate Governance*, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um organismo multilateral. Os princípios da OCDE têm como base difundir os princípios da GC e a defesa dos pontos positivos das práticas para o desenvolvimento de mercados, organizações e dos países.

Ocorre que as iniciativas feitas até o momento não impediram que escândalos estourassem, como foi o caso Enron, nos Estados Unidos. Resumidamente, o caso centra-se em uma das maiores fraudes corporativas já registradas na história.

No final dos anos 90 do século passado, a *Enron Corporation*, que era uma das maiores companhias de comércio de energia dos Estados Unidos, com movimentações na bolsa de valores, desenvolveu um sistema contábil fraudulento que, por anos, maquiou os números da organização, o que gerou uma verdadeira bolha interna. Até que em 2001, a entidade que regula o mercado de capitais dos EUA conduziu uma grande auditoria e constatou que a organização reportava lucros muito acima do que de fato realizava. Além disso, revelou-se uma série de irregularidades, manipulação de balanços financeiros e fraudes nas práticas contábeis. Esse fato abalou o cenário financeiro não só dos Estados Unidos como do mundo todo.

Segundo Blok (2018), em decorrência dos escândalos corporativos nos Estados Unidos e da consequente opinião pública, que pressionou o Congresso do país por medidas e legislação que fosse capaz de resgatar a confiança no mercado de ações, foi promulgada a Lei *Sarbanes-Oxley*, em julho de 2002.

Moura (2020) esclarece que a Lei teve como objetivo evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da gestão adotada pelas companhias, ou seja, era uma resposta a um mercado marcado pelas inseguranças geradas pelos crimes corporativos realizados. Desse modo:

Como mais uma resposta direta às malversações por parte dos conselhos e dos executivos, em 2002, foi instituído o Ato Sarbanes-Oxley (SOX) nos Estados Unidos. Naquele momento, parecia imprescindível atribuir pesadas penalidades àqueles que não aderissem às novas normas de governança, além de tentar restabelecer a confiança nos relatórios financeiros das empresas e a credibilidade das consultorias e auditorias externas. No universo corporativo, esse período se caracterizou pela adoção de um modelo rígido de adesão compulsória a uma longa lista de mecanismos de controle, monitoramento e fiscalização. (GUERRA, 2021, p. 47).

Além do impacto nas organizações do país, a Lei também trouxe desdobramentos para o exterior, já que diversas de suas diretrizes se tornaram obrigatórias para organizações com ações negociadas dentro do país (BLOK, 2018).

Como desdobramentos acerca dessa legislação, além de trazer maior nitidez para os números divulgados pelas organizações a Lei *Sarbanes-Oxley* influenciou o desenvolvimento da Governança Corporativa em escala planetária.

Outro momento importante para a GC foi o a criação dos Princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A entidade entendeu que a arquitetura do desenvolvimento das nações passa pela gestão e um

dos caminhos que acelera isso é a exigência da Governança Corporativa na iniciativa privada (BLOK, 2018). Gerando bons exemplos nesse campo, é possível influenciar e transmitir para a iniciativa pública os mesmos preceitos, exigindo uma prestação de contas transparente e adequada dos governos, órgãos e autarquias da administração pública em todas as instâncias.

No Brasil, o tema GC é relativamente novo, cabendo ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e à Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro S/A (BM&FBovespa – B3) impulsionarem o movimento (FRANCISCO, 2014).

O Instituto de Governança Corporativa (IBGG) foi fundado no Brasil em 1995 como a iniciativa de desenvolver o tema no país. Seu início está atrelado ao desenvolvimento de abertura do mercado nacional e à ascensão da bolsa de valores. O Instituto se dedica à promoção da GC no Brasil e sua principal contribuição, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa condensa as principais práticas da governança no país, inclusive com relação a indicadores da bolsa de valores.

O objetivo central do Código de Governança do IBGC (2020) é fazer com que as sociedades consigam aumentar o valor da sociedade, melhorando seu desempenho e, conseqüentemente, contribuindo para uma sociedade mais justa, responsável e transparente.

5.1 Governança Corporativa: definição e princípios básicos

Governança Corporativa é um conceito relativo à forma como as organizações são dirigidas e controladas. Abrange um conjunto de relações e obrigações de uma organização para com suas partes interessadas, com base nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2020). A sua finalidade é diretamente alinhada ao objetivo da organização: agregar valor e contribuir para sua perenidade.

As mudanças ocorridas no início da década atual, após as transformações mundiais na década de 80 e 90, aumentaram a necessidade de obtenção de recursos e a transações negociais fora do país, o que motivou as organizações a adotarem novas práticas de GC.

Guerra (2021) explana que toda organização é governada, toda organização possui mecanismos de gestão. Ocorre que algumas organizações são bem

governadas, outras não. A Governança Corporativa é, portanto, uma forma de governar. A GC também pode ser identificada como um modelo de gestão que objetiva construir uma boa relação entre gestores, controladores, acionistas minoritários e demais públicos que se relacionam com a organização, com base na transparência e na igualdade de pesos e medidas, deveres e direitos desses *stakeholders*. Pode-se destacar que:

A GC possui como principais características a implantação de elementos que aproximem todas as partes envolvidas com a empresa através da transparência na condução dos negócios, tratamento igualitário entre as partes no que diz respeito a deveres e direitos e a prestação de contas. Considerando que a igualdade de interesses em uma organização favorece a tomada de decisão, é de suma importância para a condução dos negócios que todas as partes possuam uma relação de confiança, em que os interesses de todos sejam preservados. (LOPES, VALENTIM; FADEL, 2014, p. 274)

Dentre as diversas definições do termo, destaca-se a do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que ressalta o relacionamento entre as esferas que participam das tomadas de decisão e o enfoque para a longevidade sustentável:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2020, p.20).

Dentre as várias definições para o tema, o quadro 2 elenca as definições de Governança Corporativa que colaboram para o entendimento do conceito.

Quadro 2: Conceituação da Governança Corporativa segundo diferentes autores

Autor	Definição
Relatório Cadbury (1992)	Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades empresariais são dirigidas e controladas. Os conselhos de administração são responsáveis pela gestão de suas organizações. O papel dos acionistas na governança é de nomear os diretores e auditores para certificar-se que há uma adequada estrutura de governança.
Williamson (1996)	Governança Corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das organizações no tratamento das questões que envolvem os interesses do negócio e da sociedade empresarial.
Shleifer e Vishny (1997)	Governança Corporativa é um conjunto de

	mecanismos pelos quais fornecedores (acionistas, investidores) de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre o investimento.
CVM (2002)	Trata-se do conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.
OCDE (2004)	Envolve um conjunto de relações entre a gestão da organização, o seu órgão de administração, os seus acionistas e outros stakeholders com interesses relevantes. A Governança Corporativa estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objetivos da organização e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos.
IBGC (2009)	Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgão de controle. A adoção de práticas de Governança Corporativa torna possível converter princípios norteadores em recomendações objetivas, tendo sempre em vista a otimização do valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade e perenidade.
BM&FBovespa (2014)	Governança Corporativa é um conjunto de mecanismos de incentivo e controle e monitoramento, utilizados para garantir que as decisões estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo das organizações.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

A partir do exposto, acredita-se ser importante estudar os a implantação dos modelos de Governança Corporativa. Entende-se que o acesso às informações sobre os objetivos e resultados dos modelos de GC podem ser importantes subsídios para a redução de incertezas corporativas e consequente assertividade na tomada de decisões, para a construção sólida de conhecimento e, consequentemente, para o aumento de confiança e maior precisão nas ações a serem tomadas nas organizações.

Considerando que a Governança Corporativa cuida das relações entre as partes que possuem interesse em uma determinada organização, sua implantação objetiva aumentar o valor atribuído à organização. Dessa forma, a criação de sistemas de governança deve estar, obrigatoriamente, em sintonia com os interesses dos acionistas e proprietários, dos funcionários, clientes, fornecedores, investidores e a comunidade como um todos, ou seja, com seus *stakeholders*.

A partir do momento em que a GC é assumida como um elemento essencial para a gestão estratégica da organização, ela passa a produzir informações que são captadas pelo mercado como sendo de maior qualidade e credibilidade. Esse fato é imprescindível para diminuição das incertezas no processo de avaliação e risco e, conseqüentemente, alavancagem dos negócios da companhia, contribuindo sobremaneira para que o mercado se torne mais forte, por meio de uma legislação rígida em termos de proteção aos direitos dos acionistas. Um modelo de Governança Corporativa bem estruturado deverá definir claramente o papel que cada membro assume e assumirá e aprimora o processo decisório da alta gestão, sendo que:

No exercício da Governança Corporativa, os temas tratados muitas vezes são subjetivos e ambíguos, o que demanda dos agentes de governança forte capacidade de avaliação, fundamentação e julgamento. A consideração do perfil de risco, o entendimento dos papéis dos agentes de governança e o uso de critérios éticos são essenciais para que sejam tomadas decisões mais equilibradas, informadas e refletidas. Na tomada de decisão, deve-se levar em conta simultaneamente o grau de exposição ao risco, que deve ser definido pela organização, e a prudência necessária, evitando-se os extremos tanto de um quanto de outro. (IBGC, 2015, p. 16).

Em resumo, a Governança Corporativa deve melhorar o processo decisório. Ou seja, todo o trabalho compreendido nas ações da governança tem como objetivo a redução da probabilidade de erros e incertezas e o aumento da velocidade de correção dos erros quando cometidos.

5.2 Instrumentos e estruturas da Governança Corporativa

O IBGC destaca-se no Brasil como um dos pioneiros no que se refere às ações que visam tanto ao esclarecimento dos conceitos e elementos da Governança Corporativa, quanto à criação de recomendações para as organizações e demais públicos. Em 1999, o Instituto lançou a primeira edição do 'Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa'.

A versão inicial concentrou-se no desdobramento do conselho de administração, órgão máximo de gestão e controle da organização, mas as versões atualizadas lançadas em seguida foram ampliando o grande leque da GC e abordaram as competências de auditoria de prestação de contas, disseminação de informações e transparência.

Assim como as recomendações da CVM, o Código elaborado pelo IBGC não possui rigor legal, o seu conteúdo é orientador e cumpre caráter voluntário. Na atualidade, o Código reúne as principais regras de governança e abrange a adaptação de outros documentos de parâmetro internacional, dentre os quais destaca-se:

- Relatório Cadbury (1992, Inglaterra);
- Relatório Vienot (1995, França);
- Relatório Greenbury (1995, Inglaterra);
- Relatório Hempel (1998, Inglaterra);
- Relatório National Association of Corporate Directors (NACD) (1996, EUA);
- Relatório da *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OCDE) (1999, Europa e EUA).

Os princípios da Governança Corporativa são uma das dimensões mais importantes desse tipo de sistema. Os princípios são os valores basais que sustentam todas as práticas e estruturas e estruturam as concepções, as práticas e os processos da alta gestão (ROSSETTI; ANDRADE, 2007). Atualmente o IBGC (2020) defende a prática de quatro princípios, elencados e apresentados de forma resumida a seguir:

- Transparência ou *disclosure*,

O princípio Transparência (*disclosure*) está relacionado à clareza das informações relevantes que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos. Maior do que a obrigação de informar, a alta administração deve manifestar o desejo de informar. Essa conduta resulta em um ambiente de confiança interna e externamente. Para além das informações sobre o desenvolvimento econômico-financeiro, faz-se importante contemplar os fatores intangíveis, pois são fatores que influenciam a gestão administrativa como também fazem parte da criação de valor do negócio. O IBGC (2015, p. 19) estabelece que transparência “é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposição de leis ou regulamentos”.

É de tamanha importância a adoção de regras mais rígidas para divulgação de informações, que normas de transparência estão previstas na Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007, por exemplo, que está de acordo com normas internacionais

de contabilidade e tem o intuito de adequar o mercado brasileiro às normas internacionais de divulgação contábil, permitindo assim maior entrada de capital estrangeiro, confiança por parte dos investidores e negociação de ativos das organizações nacionais em outros países.

- Equidade ou *equity*

O princípio da equidade corresponder ao tratamento justo e igualitário de todos os *stakeholders* de forma indistinta e equânime (IBGC, 2015). Esse princípio envolve as características da organização, seus aspectos culturais, éticos e os procedimentos que asseguram o tratamento igualitário entre as partes envolvidas, assim como o alinhamento de interesses da ação dos executivos e administradores aos interesses da organização, da alta direção e de seus acionistas, bem como de todas as partes interessadas, considerando-se que:

O conselho de administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero. Ele deve garantir que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem igualdade de oportunidades para o acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização. (IBGC, 2015, p. 42).

Informações privilegiadas, cerceamento da liberdade de ação, abuso de poder e utilização de vantagens no cargo são alguns exemplos que infringem o princípio da equidade.

A Lei das Sociedades Anônimas (LEI No 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976) estabelece em diversos pontos sobre ao tratamento e disponibilização de informações aos acionistas, bem como protege os acionistas no que diz respeito aos seus direitos essenciais.

- Prestação de contas ou *accountability*

O princípio Prestação de Contas (*Accountability*) envolve a prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Os agentes da Governança Corporativa (sócios, administradores, conselheiros de administração e executivos/gestores) devem prestar contas de sua atuação de forma clara, compreensível e tempestiva e são responsáveis por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos (IBGC, 2015).

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa exige das organizações determinadas ações que remetem à prestação de contas, como a rapidez para a divulgação das informações, por meio de relatórios periódicos, sempre de forma objetiva, tempestiva e igualitária; a elaboração, adoção, aplicação e vivência do código de conduta; avaliação de gestores regulares, de maneira periódica e baseada em indicadores; vinculação da remuneração da diretoria através de metas e resultados e divulgação da maneira pela qual é feita; e facilitação do acesso a dados pertinentes sobre o exercício da função.

- Responsabilidade corporativa ou *compliance*

O princípio da responsabilidade corporativa compreende que todos os agentes de governança (sócios, administradores – conselheiros de administração e executivos/gestores –, conselheiros fiscais e auditores) devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2015, p.21).

A responsabilidade corporativa trata da maneira pela qual os agentes devem gerir as organizações, zelando pela sua longevidade e sustentabilidade, incorporando ações sociais e ambientais na definição de seus negócios e operações (IBGC, 2009). Além disso:

Está cada vez mais em evidência a responsabilidade dos diferentes agentes de governança diante de temas como sustentabilidade, corrupção, fraude, abusos nos incentivos de curto prazo para executivos e investidores, além da complexidade e multiplicidade de relacionamentos que as organizações estabelecem com os mais variados públicos. Nesse sentido, esta 5ª edição do Código adota uma abordagem que estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança, focando a essência das boas práticas. Tornou-se, portanto, menos prescritiva, ampliou o olhar sobre as diversas partes interessadas (stakeholders) da empresa, reforçou a fundamentação das boas práticas de governança e explicitou a importância da ética nos negócios. (IBGC, 2015, p.13).

Um dos principais pontos desta dissertação se refere à utilização de informações sobre Governança Corporativa durante o processo de tomada de decisão. À vista disso, considera-se importante a análise dos fluxos e caminhos pelos quais as informações percorrem e a sua inter-relação entre os fluxos informacionais, os elementos de GC e a construção de conhecimento.

Assegurar que a organização seja gerenciada em consonância com as estruturas e os princípios da Governança Corporativa, conforme defendido pelo IBGC, é oferecer mecanismos para resolução de conflitos de interesses entre os diferentes interessados na e da organização de modo a aumentar a eficiência do negócio, seja para mitigar potenciais crises, seja para a salutar tomada de decisão parte do princípio de que:

O conselheiro de administração deve preocupar-se permanentemente com sua capacidade em efetivamente governar a organização, conhecendo a dinâmica da indústria, a geração de valor da empresa e as mudanças em curso no ambiente de negócios. É importante que ele busque aprimoramento constante das suas competências para aperfeiçoar seu desempenho e atuar com enfoque de longo prazo no melhor interesse da organização. (IBGC, 2015, p. 53).

O ambiente globalizado trouxe para esse debate uma questão fundamental para qualquer negócio: o tempo.

Cada vez mais, desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das organizações, afetando sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo. Mudanças climáticas, a ampliação da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm imposto transformações na vida das organizações. (IBGC, 2015, p.15).

Com o encurtamento de barreiras e a relativização do espaço-tempo, mais do que decisões assertivas, as organizações, familiares ou não, precisam tomar decisões rápidas e precisas. O ambiente digitalizado, permeado pelas tecnologias da informação e comunicação agem como catalizadores e as organizações que navegam por esses mares estão diante de um 'mar' ao mesmo tempo pragmático e volátil.

O ambiente de Governança Corporativa se sustenta através de uma equipe capaz de responder ativamente ao mesmo tempo em que executa um movimento constante de aprendizagem organizacional, sendo que, nesse contexto a informação tem papel primordial, levando à consideração a importância do desenvolvimento e da existência da Competência em Informação.

6 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (COINFO)

As organizações se mantêm produtivas a fim de enfrentar os desafios que a competitividade do mercado e os anseios dos clientes demandam. Uma vez pertencentes à esta sociedade, elas também são cada vez mais “permeadas por informação e conhecimento, atuando em cenários de extrema competitividade e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação” (BASSETTO; LOUSADA; CAVALCANTI, 2015, p. 281). Já foi dito em outro momento desta dissertação que a informação se tornou a matéria-prima mais abundante e, talvez, a mais utilizada no mercado atual. Além de vasta, grande parte está disponível aos profissionais e equipes. A grande questão nesse momento é possuir a equipe capacitada e qualificada para trabalhar com essa manufatura. Portanto:

Para gerir toda a gama de informação que perpassa a organização estruturada em forma de redes humanas mediadas pela tecnologia, é imprescindível, portanto, que os atores que nela atuam tenham as qualificações necessárias para selecionar, filtrar, acessar e usar a informação de forma inteligente e contribuir para a construção de conhecimento individual e organizacional (FERES, 2015, p. 218).

No ambiente organizacional, os processos de mediação da informação passam a ser cada vez mais fundamentais, uma vez que é pelo acesso, uso e troca de informação que ocorre a articulação de estratégias de sentido, promovendo a realização da atividade fim da organização e gerando informações relevantes para o seu desenvolvimento. Desse modo:

Observa-se que aquele capaz de atender à demanda dessa sociedade complexa necessita compreender a informação desejada no contexto no qual está inserido, para que na sua busca haja um pensamento crítico, a fim de poder avaliar, selecionar e incorporar fontes de informações que venham a atender, especificamente, as necessidades expressas e que, ao fazer o uso da informação, é primordial que compreenda os aspectos econômicos, legais e sociais, bem como a forma ética de uso da informação, tendo como finalidade a resolução de problemas e a realização de atividades específicas e circunscritas, visando atingir diretrizes que possam ser norteadoras de uma sociedade sustentável (FARIAS; BELLUZO, 2017, p. 115).

Essas mediações são responsáveis pelo trânsito de dados, informação e conhecimento entre as diferentes estruturas e níveis hierárquicos dentro de uma organização. Em diferentes organizações pode-se observar diferentes níveis e intensidade de mediação, mas a sua gestão e seu desenvolvimento, incluindo o seu êxito, perpassam pela necessidade da troca de informação, geração e apropriação do conhecimento gerado.

Segundo Bassetto (2013), a dinâmica imposta pelos fluxos de informação da atualidade que circulam no ambiente organizacional perpassa pelos ambientes formais e informais de localização, onde há a validação e a circulação da informação em seus ambientes. Davenport e Prusak (1998b, p. 79) complementam essa observação e afirmam que o conhecimento gerado nas organizações também advém das redes informais, que são autorreguladas pelos próprios membros, e, por mais que sejam informais, a partir da troca e do conteúdo compartilhado, estas podem se tornar formais em algum momento ou permanecem em um movimento de interferência no ambiente informal e mediatizado da organização.

Em outras palavras, todas essas movimentações de informação, sejam elas realizadas por meio de mediações virtuais ou físicas, geram mais informação e podem gerar um conhecimento importante para a organização. Se a organização não pode ter o controle do conhecimento gerado, conforme explicação feita no primeiro capítulo deste trabalho, é inteligente que ela identifique esses fluxos de informação e trabalhe para que eles tragam conhecimento efetivo e assertivo para o seu desenvolvimento e sobrevivência.

Isto é, se a utilização de espaços mediatizados e tecnológicos estabelecem novas formas de interação e se esse é um movimento evolutivo do ser humano enquanto ser social, também se faz necessário e importante compreender a necessidade de criação de espaços dialógicos e, conseqüentemente, a necessidades de desenvolvimento de novas competências. Ressalta-se também que:

Diante da proliferação de fontes e recursos informacionais, bem como do volume de informações disponibilizadas, um pensamento torna-se frequente: o simples acesso à informação não é mais suficiente. Buscam-se, então, formas e processos que permitam filtrar toda esta informação – avaliação crítica, critérios de relevância, pertinência, interpretação, organização, etc. [...] o diálogo entre profissionais que planejam e desenvolvem ações pedagógicas e ações informacionais, assumindo o papel de mediadores do conhecimento, torna-se um imperativo para que as pessoas estejam preparadas para viver no mundo onde a informação e o conhecimento assumem destaque. (VARELA, 2006, p.18 e 19).

De acordo com Fleury e Fleury (2002), a competência é um conjunto atribuído à capacidade humana que envolve: conhecimento, habilidade e atitude. Ocorre que, para que os indivíduos se apropriem de determinada competência é preciso que utilizem suas competências previamente desenvolvidas, ou seja, com o seu repertório prévio, relativos à função, cargo ou posição que ocupam dentro de

determinada organização, conforme explica Belluzzo (2007) sobre a questão de que a competência a não se resume e finda em um único conhecimento, e sim o oposto,

[...] as competências são capacidades que se apoiam em conhecimentos, sendo fundamental que as pessoas considerem a situação que envolve o seu desenvolvimento, à medida que é preciso mobilizar saberes e a organização de novas capacidades, em virtude do processo que se desenvolve social, técnica e politicamente. (BELLUZZO, 2007, p. 31-32).

E segue explorando que competência é uma capacidade que se desenvolve a partir de duas dimensões: a primeira, do domínio de saberes e de habilidades diversas e outra, a segunda, centrada na necessidade concreta e a visão crítica das ações:

[...] coloca-se a competência como sendo um composto de duas dimensões distintas: a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permitem a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem que caracterizam o atual contexto social. (BELLUZZO, 2007, p. 34).

A competência é uma inteligência prática das situações que, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, se transforma à medida que a diversidade das situações aumenta, ou seja, a competência se aprimora no seu exercício.

Yafushi (2020) corrobora com esse entendimento. A autora esclarece que a competência está relacionada diretamente com o desempenho do indivíduo, relacionando-se com as atitudes, ações e comportamentos aplicados em um determinado fato ou contexto.

Nesse sentido, é importante que a organização, bem como os atores que dela fazem parte, possuam as habilidades e competências necessárias para lidar com a gama de informações que englobam esse ambiente que chegam por meio de diferentes aparatos. Sendo assim, as estratégias de mediação são vetores para potencializar e aprimorar a gestão do conhecimento individual e coletivamente, participando do próprio desenvolvimento da organização.

À vista disso, a ColInfo torna-se elemento fundamental para que o indivíduo e o grupo tenham criticidade e possam construir conhecimento e arcabouço, memória informacional, a partir do domínio de competências essenciais. A sociedade da informação e do conhecimento, como o próprio nome destaca, é baseada em informação e conhecimento e depende que a sociedade se aproprie dessa gama de conteúdo disponível e a transforme em produto útil para si e seu entorno.

6.1 Conceitos, estudos e abordagens

A partir do que foi mencionado e descrito até o momento, torna-se claro que o desenvolvimento de novas habilidades e competências que permitem o uso consciente, criativo e frutífero da informação tornou-se essencial para a atuação do indivíduo no contexto social contemporâneo.

Os novos paradigmas de velocidade e transformação que configuram a sociedade demandam que o indivíduo estabeleça uma nova relação com a informação e com o saber, uma relação constante de aprendizado ao longo da vida.

A Competência em Informação (CoInfo) é conceituada a partir de diferentes interpretações e não existe uma única definição, contudo, de um movimento multidisciplinar, que inicialmente estava ligado à sociedade da informação e no contexto prático desenvolveu-se com a atividade bibliotecária. Nas pesquisas atuais, encontram-se estudos associando a CoInfo a áreas como a administração, a política, o jornalismo, entre outras (DUDZIAK, 2008).

A CoInfo surge como conjunto de habilidades e hábitos que os indivíduos desenvolvem para possuir melhor performance de atuação no mundo do trabalho, sendo mais aptos a tomar decisões baseadas em informação.

Essa competência se tornou objeto de estudo nas últimas décadas, em especial nas áreas de Ciência da Informação, Administração e Educação. Sucintamente, trata-se da capacidade de um indivíduo em reconhecer as suas próprias necessidades de informação; ter ciência sobre onde consegui-las, ou seja, as fontes; saber acessá-las com o objetivo de extrair o que lhe é necessário; ter capacidade para discernir sobre quais conteúdos são relevantes e úteis, e, por fim, saber usá-las para seu objetivo - seja para a construção de um conhecimento ou a tomada de uma decisão.

As origens do conceito datam de 1970, quando surge nos Estados Unidos um movimento denominado *information literacy*. Feres (2015) explica que nessa época o termo Competência em Informação já era indicado para solucionar problemas e auxiliar as tomadas de decisão, “através de técnicas e habilidades no acesso e uso das ferramentas informacionais, a partir de uma necessidade” (FERES, 2015, p. 233).

Uma das primeiras definições sobre o conceito datam de 1989, com a *American Library Association* (ALA) ao mencionar que indica que o indivíduo precisa

reconhecer as suas necessidades de informação para acessar, de forma assertiva, para avaliar seus conteúdos e suas fontes, avaliar e usar efetivamente a informação (ALA, 1989)

No Brasil, segundo Belluzzo (2020) os estudos percursores datam dos anos 2000 a partir das contribuições de Caregnato (2000); Belluzzo (2001); Dudziak (2003); Campello (2002) e Hatschbach (2002; 2008). Desde o início do século XXI, pesquisas e projetos avolumam de maneira significativa o desenvolvimento do tema no país, contribuindo para a consolidação da ColInfo como uma área relevante na academia e, principalmente, no atual panorama social do Brasil.

Belluzzo (2005), apresenta como conceito sobre a ColInfo:

Constitui-se em processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida (BELLUZZO, 2005, p.39-40).

De acordo com Belluzzo e Feres (2015), a ColInfo estabelece direta relação com os estudos da área das ciências da informação, mas também possui grande relevância na área da educação e no ambiente profissional, visto que exhibe nitidamente a combinação e mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para o comando e entendimento do universo informacional.

Hatschbach e Olinto (2008, p. 22) reforçam a amplitude do conceito e ressaltam que “[...] ideia de aprendizado ao longo da vida foi se agregando ao conceito, sobretudo quando a ColInfo ultrapassou as fronteiras do mundo acadêmico e começou a ser discutida também no ambiente de trabalho” e “[...] tem vários enfoques, recebe aportes de várias áreas, permitindo o trabalho dentro de uma perspectiva interdisciplinar Hatschbach e Olinto (2008, p. 28). Pela sua relevância, a ColInfo foi notada por outras áreas de conhecimento, como educação, administração, comunicação, tecnologia da informação, se tornando um tema multidisciplinar, o que agrega ainda mais importância para o desenvolvimento contínuo do tema.

A partir de então vários, organismos e autores passaram a aderir e complementar a definição de ColInfo, como é apresentado, de forma sucinta, a partir da organização histórica elencada por Belluzzo (2015), conforme se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3: A Competência em Informação: percurso histórico a partir de suas definições.

ANO	AUTORIA	ESPECIFICAÇÃO
1974	Zurkowski	Definição de Competência em Informação
1976	Burchinal e Harnelink	Relação entre a Colnfo e o elo problema-solução
1989	American Library Association (ALA)	Definição das pessoas competentes em Colnfo são aquelas aprenderam a aprender.
1979	Garfield	Destaque sobre as habilidades técnicas alinhadas à Colnfo
1979	Taylor	O processo de se informar é contínuo
1985	Brevik	A correlação de técnicas, habilidades, ferramentas e recursos que está integrada com a atitude.
1991	Rader	A Colnfo está além da biblioteca
1994	McClure	A informação, em qualquer formato tem relação com a Colnfo
1998	Morales	Introduz o conceito de cidadania à Colnfo
2000	Hepworth	Correlaciona a Colnfo com quatro áreas de aprendizagem: 1. Aprender a usar ferramentas, 2. Aprender processos intelectuais, 3. Aprender a comunicar e 4. Aprender as normas intelectuais relativas a determinado conhecimento.
2000	Benito Morales	A Colnfo engloba outras competências como a visual, a midiática, a informática e a de conhecimentos básicos e instrumentais.
2001	Cornella	Enfatiza a Colnfo para a execução de atividades diárias
2002	Hatschbach	A Colnfo é uma das habilidades essenciais para que uma pessoa obtenha sucesso na sociedade da informação, permitindo que esta possa aprender de maneira autônoma e em diversos aspectos da vida.
2003	Webber	Aborda a Colnfo sob os aspectos de conduta, meios e canais de mediação e ética do seu cesso e uso.
2003	Campello	A Colnfo está atrelada a quatro aspectos principais: a sociedade da informação, a tecnologia da informação, as teorias educacionais construtivistas e o bibliotecário.
2003	Dudziak	A Colnfo está ligada à capacidade de criar significados a partir das informações.
2004	Belluzzo	A Colnfo como fator relevante no contexto social contemporâneo.
2004	Miranda	A Colnfo pode ser expressa pela <i>expertise</i> em lidar com o ciclo informacional, com o contexto informacional e com as tecnologias da informação.
2008	Hatschbach e Olinto	Perspectiva interdisciplinar da Colnfo.
2011	UNESCO	Trata-se da habilidade para usar os recursos das TIC, incluindo as recentes redes sociais e a produção de mídias digitais, para acessar, processar e utilizar a, para participar em redes sociais para a criação e o compartilhamento do conhecimento e um conjunto de habilidades profissionais envolvendo os meios digitais.

Fonte: Adaptado de Belluzzo (2015, p. 7-11).

Baseado no que foi apresentado, é possível verificar a correlação entre as definições dos autores e a concepção de que a Colnfo é aquela que capacita o indivíduo para a mobilização de conhecimentos, agindo conforme a sua necessidade, a partir da coleta e do uso assertivo de informações que estão em seu domínio e trata-se de uma competência que é desenvolvida ao longo da vida, ou seja, em aprendizagem constante.

Ao analisar o Quadro 3 percebe-se também que não só o conceito foi se desenvolvendo como também a sua abrangência. Na definição de ALA, em 1989, ColInfo já era entendida como um processo em movimento, uma ação, da classe gramatical verbo, o aprender a prender.

Em 1991, Rader indica que a Competência em Informação está para além da biblioteca e passa a ser adotada por outras áreas do conhecimento. Em 1998, Morales conceitua o termo alinhado à cidadania, ou seja, as experiências em rede, são relações com base na informação e esta é uma prática imersa no contexto sociocultural da sociedade.

Weber traz, no ano de 2003, a discussão a questão do acesso e uso da informação e, conseqüentemente, o debate sobre a ética. Belluzzo, em 2004 situa a ColInfo no contexto contemporâneo, como componente fundamental para a que o cidadão exerça o seu papel social dentro de seu grupo e da sociedade. “A Competência em Informação, enquanto competência funcional, na sociedade contemporânea torna-se, pois, crucial para a realização de cada cidadão e para a sua plena integração social (BELLUZZO, 2015, p. 8).

Miranda, em 2004, expõe a ColInfo como uma expertise informacional uma vez que estamos imersos na sociedade da informação e do conhecimento, Hatschbach e Olinto complementam, em 2008, a capacidade interdisciplinar do conceito.

Retomando o conceito cunhado por ALA, o aprender a prender não é um ato nato do ser humano, ele requer o apoio de forças externas, como a cultura e o próprio desenvolvimento da sociedade. As TIC oferecem um verdadeiro painel de controle para que o conhecimento se torne um processo de rotina e que possa ser desenvolvido cada vez por mais pessoas, que terão as competências e habilidades necessárias para acessar e utilizar a informação bem como saberão aprender a aprender e como aprender a fazer (BERGER; LUCKMANN, 1973).

Também é possível afirmar que se trata de uma competência chave, pois sua aplicação pode ser abordada em vários campos e conhecimentos.

Nesse sentido, as contribuições de Benito Morales (2000) possibilitam compreender as dimensões da ColInfo e carregam consigo outras competências em sua concepção, como: a visual, a midiática, a informática e a de conhecimentos básicos ou instrumentais. Ainda segundo o autor, a ColInfo envolve sete dimensões que estão apresentadas, resumidamente, no Quadro 4.

Quadro 4: As 7 dimensões da Competência em Informação

Sete dimensões da Competência em Informação	
Dimensão	Descrição
Instrumental	A capacidade de compreender e usar as ferramentas conceituais e práticas das TIC, incluindo <i>software</i> , <i>hardware</i> e multimídia, que são relevantes à educação e às áreas pessoais e profissionais. Isto pode entendido como incluir as aplicações básicas dos computadores e redes tanto quanto conceitos sobre algoritmos, estrutura de dados, protocolos e arquiteturas de redes.
Recursos	Habilidade para compreender a forma, o formato, os métodos de localização e acesso aos recursos informacionais, especialmente aqueles de redes expandidos diariamente. Isso é igual à concepção dos bibliotecários e inclui conceitos de classificação, indexação e organização desses recursos.
Socio-estrutural	Conhecer qual e como a informação é socialmente situada e produzida. Isto significa saber sobre como a informação está se ajustando à vida dos grupos; acerca das instituições e redes sociais – como as universidades, as bibliotecas, comunidades de pesquisadores, organizações, agências governamentais, grupos comunitários – que criam e organizam a informação e o conhecimento; e os processos sociais através dos quais é gerada – tais como a trajetória dos artigos científicos, as relações entre uma <i>listserv</i> e um grupo de interesses compartilhados, ou a audiência assistida por uma biblioteca especializada ou uma página na <i>web</i> .
Pesquisa	A habilidade para compreender e usar as ferramentas baseadas nas TIC relevantes para o trabalho de pesquisadores de hoje ou eruditos. Para aqueles em que estão na pós-graduação isso incluiria <i>software</i> de computador relacionado à disciplina para análise quantitativa, análise qualitativa e simulação, bem como uma compreensão das limitações conceituais e analíticas desse <i>software</i> .
Editorial	A habilidade para dar forma e publicar eletronicamente pesquisas e ideias em formatos impressos e multimídia, para incluir ao domínio eletrônico geral e à comunidade eletrônica de estudiosos. A redação é sempre moldada por suas ferramentas e seu público. Ferramentas de computador e audiências de rede representam mudanças genuínas na própria escrita.
Tecnologias	A habilidade de se adaptar continuamente, para compreender, avaliar e fazer uso das contínuas inovações das TIC, não tanto para se tornar prisioneiro de ferramentas e recursos anteriores, mas para tomar decisões inteligentes sobre a decisão das novas tecnologias. Claramente, isso inclui entender o contexto humano, organizacional e social das tecnologias, bem como os critérios para sua avaliação.
Crítica	A habilidade de avaliar criticamente os pontos fortes e fracos, intelectuais, humanas e sociais, os limites e potencialidades, os benefícios e custos das TIC. Para isso é preciso incluir uma perspectiva histórica, filosófica, sociopolítica e cultural.

Fonte: Adaptado e traduzido de Benito de Morales (2000, p. 38-39).

Pode-se observar no Quadro 3 a amplitude da ColInfo ao demandar outras competências, tais como: instrumental, tecnológica, situacional e de organização da informação que é assimilada.

Para além do desenvolvimento dessa competência, enquanto exercício de aprendizagem, é preciso encontrar indicadores que verifiquem o seu nível junto aos indivíduos. Uma delas propõe uma teoria baseada em sete concepções da ColInfo (BRUCE, 2003), descritas de forma condensada a seguir:

- **Tecnologia da informação** (a Competência em Informação depende de alguma forma da disponibilidade e da capacidade de uso das tecnologias);
- **Fonte de informação** (habilidade de busca da informação bem como os seus caminhos e fontes);
- **Processo de informação** (o exercício ativo de processamento de informação entre os entes envolvidos);
- **Controle da informação** (o controle para processamento e armazenamento das informações trabalhadas);
- **Construção do conhecimento** (a partir do processamento e controle da informação);
- **Extensão do conhecimento** (como um processamento contínuo para alcance de novos conhecimentos), e
- **Exercício do saber** (uso sábio e consciente da informação para o benefício de coletivo).

À vista disso, a ColInfo é reconhecida como capacidade essencial para o aprendizado ao longo da vida, permitindo que seja efetivado o exercício da cidadania informada e interventiva na sociedade contemporânea, conforme consta na Declaração de Praga (DUDZIAK; FERREIRA; FERRARI, 2017).

Para além, o seu desenvolvimento enquanto exercício contínuo põe sob um novo prisma o planejamento estratégico de uma organização, seja no exercício e análise de suas metas estratégicas, seja no desenvolvimento de seus atores na gestão de informação e construção de conhecimento, o que, inevitavelmente, interfere na conquista de diferencial competitivo e êxito em sua atuação em mercado de negócios.

Bassetto, Lousada e Cavalcanti (2015) esclarecem que:

Nesse sentido, ser competente em informação passa a ser consequência da utilização adequada, pelo sujeito, de seus atributos relacionados à informação, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que desempenha (BASSETTO; LOUSADA; CAVALCANTI, 2015, p. 297).

Outra contribuição da literatura é de autoria de Dudziak (2003):

A utilização da expressão Competência em Informação parece ser a mais adequada em função de sua definição voltar-se a um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor direcionados à informação e seu vasto universo (DUDZIAK, 2003, p. 24).

A partir dessa perspectiva, Belluzzo (2017) afirma que saber navegar na internet, buscando novas fontes de informação e conhecimento tornou-se uma habilidade fundamental, e nesse sentido é preciso estar em constante aprendizagem, sob o risco de perdermos os avanços da tecnologia. E segue:

A Competência em Informação constitui-se em processo contínuo de interação e internalização e fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida. (BELLUZZO, 2005, p.38).

O desenvolvimento da capacidade para identificar e consumir determinada informação com o fim de suprir a necessidade informacional propicia ao usuário a competência e a habilidade para poder receber o conteúdo, discernir sobre sua utilidade e procedência e gerar conhecimento e

Seu propósito é permitir lidar com as questões de sobrecarga de informação decorrente da geração de informações a um ritmo cada vez mais rápido. Procura auxiliar a transformar a informação em conhecimento, o que capacitará as pessoas a adquirir e usar informações apropriadas para cada situação de forma inteligente. (BELLUZZO, 2018, p.17).

A autora ainda salienta sobre a importância da ColInfo no ambiente laboral em que a coleta, a manipulação e a aplicação das informações são atividades-chave nas organizações.

A ColInfo, segundo Belluzzo (2006) significa utilizar o pensamento para solucionar os problemas e atingir os objetivos. Por isso, envolve processos humanos que ocorrem por meio do raciocínio de ideias e evidências, cuja finalidade é chegar às conclusões. A ColInfo também se baseia no conhecimento, nas novas opções e na avaliação dos resultados já conseguidos.

A pessoa competente em informação compreende o contexto que envolve a economia da informação. Este contexto é constituído por leis, mudanças nas mídias, precificação dos recursos, as mudanças técnicas. Além disso, o indivíduo percebe a Cultura Organizacional que envolve a missão, os valores, normas, estilo de gestão, estratégia de informação. A pessoa constrói conhecimentos advindo da sociedade e da cultura local e nacional, bem como os objetivos pessoais, necessidades especiais, valores e hábitos subjetivos (JOHNSTON; WEBBER, 2000).

A fim de que seja competente em informação, é imprescindível o indivíduo adquira habilidades relacionadas com a busca de novos conhecimentos, aprenda com a sua própria experiência, análise e construa documentos que atendam à necessidade de explicitação do conhecimento criado.

6.2 Competência em Informação nas organizações

A atual sociedade da informação e do conhecimento, marcada pela expressiva mediação realizada por meio do uso do celular e do computador, além das novas mídias digitais, exige dos profissionais um aprendizado constante, ainda mais no contexto ao qual estamos inseridos, em que a informação e o conhecimento se tornaram recursos econômicos valiosos.

Nesse sentido, a ColInfo oferece a estrutura necessária para que o indivíduo possa fazer a leitura de uma informação, contribuindo para o desenvolvimento de sua capacidade de armazenar a informação em formato de conhecimento para a solução de determinado problema. Ela também não se limita na aquisição de uma nova habilidade nem na ação de uma nova atitude em relação ao seu exercício laboral.

A ColInfo prepara a pessoa para conhecer as suas necessidades informacionais, a detectar quais *inputs* são necessários para investigar o tema em questão, seja para resolver um problema ou para tomar uma decisão; conduz esse indivíduo a buscar informações nos mais variados aparatos midiáticos e discernir entre as informações que estão ao seu dispor, em um processo constante de aquisição e compartilhamento de conhecimento. Essa competência é, ao mesmo tempo, impulsionadora e meio para a construção de conhecimento e compartilhamento de informação, tornando a pessoa autônoma e capaz de solucionar as questões que estão a sua volta de maneira assertiva.

A ColInfo congrega capacidades, habilidades e atitudes, o que torna necessário distingui-las:

A competência permite a mobilização de conhecimentos para que se possa enfrentar uma determinada situação, uma capacidade de encontrar vários recursos, no momento e na forma adequadas. A competência implica uma mobilização dos conhecimentos, esquemas e recursos para desenvolver respostas inéditas, criativas e eficazes para problemas novos.

A capacidade compreende que uma pessoa seja capaz de completar uma atividade por ter o conhecimento e o talento para tal, embora ainda necessite do processo de educação nesse sentido.

As habilidades são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos. Desta forma, as habilidades estão relacionadas ao saber-fazer.

A habilidade tende a dar uma perspectiva atual e a capacidade implica uma perspectiva futura.

As atitudes estão ligadas ao agir, ao querer fazer e à ação.

(SANTOS; BELLUZZO, 2015, p. 96).

Mas esse conhecimento demanda a existência de atores dentro da organização que estejam empenhados e que busquem desenvolver as suas capacidades para participarem ativamente da construção de conhecimento, de forma individual e coletiva.

Informação e conhecimento são, no contexto organizacional, fundamentais, uma vez que todas as atividades organizacionais, sejam elas de planejamento, de execução ou de tomada de decisão necessitam de dados, informações e conhecimento para serem executadas de modo eficaz e eficiente (VALENTIM, 2010).

A partir das reflexões apresentadas, é possível observar a importância estratégica, para as organizações na sociedade contemporânea, compreender o papel da mediação da informação como parte integrante do desenvolvimento da ColInfo nas organizações, principalmente na sociedade permeada pela midiatização da comunicação. Esse cenário contemporâneo demanda um novo comportamento das organizações, em especial, aquelas de natureza familiar.

Segundo Belluzzo e Feres (2015), as transformações da sociedade, denominada como da informação e do conhecimento, caracterizada pela intensa troca de informações e pelas alterações nos padrões de comunicação, associadas ao surgimento das novas TIC, configuram uma nova forma de sociedade na qual o conhecimento ocupa uma posição de destaque. Em decorrência:

O crescimento desta sociedade baseada no conhecimento trouxe consigo mudanças significativas na produção, distribuição e troca de informações, exigindo uma educação, em todos os níveis, voltada para o desenvolvimento dos cidadãos visando à aquisição de novas competências imprescindíveis

para a realização pessoal e profissional, para o exercício pleno da cidadania e para o aprendizado ao longo da vida (BELLUZZO; FERES, 2015, p. 4).

Se a informação é uma matéria-prima com potencial de uso, a sua ‘manufatura’ depende sobremaneira dos atores da organização. É notório o aumento do volume de informações e a velocidade com que elas têm sido produzidas e compartilhadas.

Coelho (2011) ressalta a necessidade de Competência em Informação. Além do uso incompleto ou inadequado da informação, uma organização e, conseqüentemente, suas equipes e profissionais, carente de ColInfo desperdiça essa matéria-prima essencial e valiosa, destacando

Percebe-se, portanto, que enquanto a informação já é considerada recurso valioso para as organizações – quer privadas quer públicas e indispensável para seu sucesso – os trabalhadores, contraditoriamente, ainda são incapazes de com ela lidar efetivamente, visto que o uso produtivo desse ativo exige treinamento para entender seu real valor e o papel que exerce na organização. É preciso, portanto, que os trabalhadores adquiram as habilidades para usar adequadamente a informação. (COELHO, 2011, p. 175).

A autora segue descrevendo as lacunas que podem ser geradas da ausência da ColInfo, como o aumento de custos das operações, desperdício de tempo, soluções fracas ou até incompletas, redução de oportunidades de negócio e o uso antiético das informações. A partir da presente visão, a organização pode sofrer um efeito em cascata: operações com erros, descrença e desmotivação das equipes de trabalho, o que pode levar a um clima organizacional prejudicial, perda de capacidade para inovação e se as organizações são feitas de pessoas e que o conhecimento é capacidade armazenada substancialmente na mente das pessoas, esse movimento pode levar ao enfraquecimento da organização enquanto negócio (COELHO, 2011). Assim como a presença da ColInfo potencializa as capacidades da organização, a sua ausência no trabalho pode acarretar vários problemas no ambiente de trabalho, conforme demonstra o Quadro 5.

Quadro 5: Carência de Competência em Informação no ambiente de trabalho e suas conseqüências

Exemplos da carência de Competência em Informação no ambiente de trabalho	Conseqüências / problemas
Incapacidade do empregado de determinar a natureza e a extensão da informação que necessita.	Aumento do custo para a organização que para acesso a muitos bancos de dados e perde tempo para realizar a pesquisa sem objetivo bem definido, recuperando informação excessiva ou desnecessária.
Incapacidade de recuperar com eficiência a informação e o conhecimento da amplitude dos	Perda da qualidade de trabalho pela incapacidade de explorar recursos informacionais

recursos disponíveis.	dos sistemas de informação organizados e desperdício de tempo, buscando informação de qualidade inferior em fontes inapropriadas.
Incapacidade de filtrar e avaliar informações.	Fornecimento de informações impróprias ou erradas aos clientes, o que pode causar perda de oportunidade de negócios.
Excesso de informações, caixa de e-mail sobrecarregada, incapacidade de explorar a tecnologia para controlar a informação	O empregado não consegue manejar o excesso de informação, desperdiça tempo com tarefas que podem ser feitas pela tecnologia da informação e perde recursos informacionais importantes. Isso reduz oportunidade de trabalhar em tarefas que trazem resultados mais positivos.
Incapacidade de relacionar a geração e uso da informação a um contexto mais amplo e de avaliar os custos e os benefícios da gerência da informação.	O empregado não conhece as informações existentes na organização e cria as mesmas informações quando tem que executar tarefas similares. Como não tem uma visão ampla da informação, perde recursos construindo bases de dados múltiplas, conteúdo duplicado. Desperdiça recursos em bases de dados que não trazem benefícios a longo prazo.
Uso antiético da informação	Esse comportamento antiético desencoraja o compartilhamento da informação, reduz o moral dos empregados, desanima a inovação e a criatividade.

Fonte: Cheuk (2002, p. 6) apud Coelho (2011, p. 176).

A produção de conhecimento passa a ser uma questão fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento de diferencial competitivo para as organizações, em especial aquelas consideradas como sendo de natureza familiar. Aqueles negócios e aqueles profissionais que não tiverem as competências para realizar a decodificação e gestão da informação e do conhecimento se afastarão do mercado ao qual estão inseridos pela própria pressão competitiva, isto porque

Na atual globalização dinâmica e implacável em que estamos inseridos, as informações obtidas proporcionam vantagens competitivas, o conhecimento adquirido dessas informações adequadas e confiáveis provenientes do acesso e uso dos recursos disponibilizados traz um novo cenário, estruturado a partir das novas tecnologias da informação, comunicação, globalização e relacionamento em rede, auxiliando tanto as organizações como a própria sociedade. Este novo paradigma objetiva e promove a inovação e o desenvolvimento social das instituições, organizações e da sociedade e é a busca constante pela informação como um recurso fundamentado e atrelado a sua sobrevivência. (TEIXEIRA; COELHO; YAFUSHI; ISHIKAWA, 2015, p. 132).

A informação, nesse sentido, pode ser utilizada como um instrumento de avaliação pelas organizações, permite analisar o desempenho de seus profissionais, equipes e setores, gera conhecimento para o seu processo produtivo, permite conhecer e desenvolver seus próprios processos produtivos e de tomada de decisão,

favorecendo o seu posicionamento no mercado e contribuindo com o seu sucesso a longo prazo

Diante disso, para que a ColInfo possa agregar valor à organização, é importante que ela realize um mapeamento das suas competências buscando descrever suas formas de aprendizagem e os conhecimentos organizacionais existentes e aqueles necessários para enfrentar os desafios inerentes à organização, incluindo mudanças constantes e rápidas nas direções e necessidades organizacionais.

6.3 Padrões de Competência em Informação e sua inter-relação com a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional

Visando contribuir para a aquisição e aumento de habilidades no tratamento com a informação e ter disponível requisitos que permitissem avaliar o desempenho e o desenvolvimento de programas relacionados à ColInfo surge a proposta de Belluzzo (2007), projetada a partir de referenciais internacionais para estabelecer indicadores de avaliação da Competência em Informação, no tocante à inserção, desenvolvimento e avaliação de princípios e conceitos, os quais foram consolidados em cinco padrões.

Tal composição de padrões e indicadores de ColInfo “[...] vêm sendo utilizados como referencial aos estudos e pesquisas desde então, principalmente aqueles que envolvem a ColInfo em diferentes ambientes organizacionais, respeitando-se as peculiaridades de cada contexto e área” (BELLUZZO, 2018, p. 25).

A vista disso, o Quadro 6 explicita os parâmetros ligados à ColInfo relacionados a sua aceitação, desenvolvimento e avaliação norteados por princípios e conceitos, descritos nos cinco padrões básicos:

Quadro 6: Padrões básicos em Competência em Informação e indicadores de desempenho.

Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação
Indicador de Desempenho
1.1 Define e reconhece a necessidade de informação.
Resultados Desejáveis
1.1.1 Identifica um tópico de pesquisa ou outra informação necessária.
1.1.2 Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa.

1.1.3 Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico.
1.1.4 Modifica a informação necessária ou tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle.
1.1.5 Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão.
Indicador de Desempenho
1.2 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais.
Resultados Desejáveis
1.2.1 Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.).
1.2.2 Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes.
1.2.3 Diferencia fontes primárias de secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica.
Indicador de Desempenho
1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária.
Resultados Desejáveis
1.3.1 Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e qual a mídia adequada (por exemplo: intercâmbio, utilização de fontes locais, obtenção de imagens, vídeos, textos ou registros sonoros, etc.).
1.3.2 Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária.
Padrão 02 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.
Indicador de Desempenho
2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária.
Resultados Desejáveis
2.1.1 Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional e os tipos de fontes indexadas eletronicamente.
2.1.2 Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisar em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referências e outras.
2.1.3 Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas, etc.).
Indicador de Desempenho
2.2 Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.
Resultados Desejáveis
2.2.1 Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa.
2.2.2 Identifica palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária.
2.2.3 Seleciona vocábulo controlado específico como instrumento de pesquisa e identifica quando o vocábulo controlado é usado em um item registrado e executa a pesquisa com sucesso usando adequadamente o vocábulo selecionado.
2.2.4 Constrói e implementa uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação utilizado (por exemplo: uma lógica booleana, ordem alfabética de termos, referências cruzadas, etc.).
2.2.5 Utiliza autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios (por exemplo: profissionais da

informação) para melhorar os seus resultados.
Indicador de Desempenho
2.3 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.
Resultados Desejáveis
2.3.1 Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos).
2.3.2 Distingue pelas citações os vários tipos de documentos (por exemplo: livros, periódicos, teses, etc.).
2.3.3 Utiliza vários esquemas de classificação ou outros sistemas para localizar as fontes de informação junto aos serviços de informação.
2.3.4 Utiliza serviços online ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária.
Indicador de desempenho
2.4 A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário
Resultados Desejados
2.4.1 Avalia quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser usados.
2.4.2 Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa.
2.4.3 Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação.
Indicador de Desempenho
2.5 A pessoa competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes.
Resultados Desejáveis
2.5.1 Registra todas as informações com as citações pertinentes para futura referência bibliográfica.
2.5.2 Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida.
2.5.3 Diferencia entre os tipos de fontes citadas e compreende os elementos e a forma correta de citação para os vários tipos de fontes de acordo com as normas de documentação vigentes.
Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes.
Indicador de desempenho
3.1 Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida
Resultados Desejáveis
3.1.1 Seleciona a informação relevante baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de informação.
3.1.2 Reformula conceitos com suas próprias palavras.
3.1.3 Identifica textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada.
Indicador de desempenho
3.2 Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes.
Resultados Desejáveis
3.2.1 Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências.
3.2.2 Analisa a lógica da argumentação da informação obtida
3.2.3 Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de pesquisa, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação.
3.2.4 Demonstra a habilidade de encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores

e ou editores-produtores.
3.2.5 Demonstra compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida.
3.2.6 Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão com completeza de dados ou fatos.
Indicador de desempenho
3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação.
Resultados Desejáveis
3.3.1 Determina se a informação é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação.
3.3.2 Avalia se as fontes de informação são contraditórias.
3.3.3 Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões.
3.3.4 Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.
Padrão 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado
Indicador de Desempenho
4.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto.
Resultados Desejáveis
4.1.1 Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas.
4.1.2 Demonstra compreender como utilizar as citações ou paráfrases de um autor ou texto para apoiar as ideias e/ou argumentos (ver também 3.1.2 e 3.1.3).
Indicador de Desempenho
4.2 Comunica os resultados do projeto com efetividade
Resultados Desejáveis
4.2.1 Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados para um projeto científico (ver também 5.3.1).
Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.
Indicador de Desempenho
5.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia.
Resultados Desejáveis
5.1.1 Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso versus o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação.
5.1.2 Demonstra compreensão acerca das questões ligadas ao direito nacional e internacional de propriedade intelectual e as leis de imprensa.
5.1.3 Define e identifica exemplos de plágio.
5.1.4 Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais.
Indicador de Desempenho
5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação.
Resultados Desejáveis
5.2.1 Utiliza adequadamente os passwords para acesso às fontes de informação.
5.2.2 Obedece às políticas institucionais para acesso às fontes de informação.

5.2.3 Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação.
5.2.4 Demonstra conhecimento do que é plágio e como não usá-lo em suas comunicações.
5.2.5 Obtém permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final.
Indicador de Desempenho
5.3 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados
Resultados Desejáveis
5.3.1 Utiliza estilo e forma de linguagem e de redação apropriados, com a indicação correta e consistente das fontes consultadas.
5.3.2 Identifica elementos de citação para as fontes de informação consultadas em diferentes formatos.
5.3.3 Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas para a sua área de pesquisa/estudo.

Fonte: Belluzzo (2007, p. 95-103).

O apresentado permite conhecer padrões e indicadores que a pessoa competente em informação apresenta, estar apta para identificar as suas necessidades informacionais, ou seja, antes de fazer qualquer tentativa de busca por informação é necessário fazer o questionamento sobre o que se pretende, qual dúvida será respondida, qual questionamento será sendo.

A partir de então, no Padrão 2, elenca-se a estratégia de busca de informação para, no Padrão 3 avaliar conteúdo e fonte e no Padrão 4 começar a responder o questionamento inicial do processo, chegando a este momento capacitada para sintetizar o conteúdo coletado e analisado para desenvolver um novo conhecimento ou projeto, em observância ao Padrão 5, que tange sobre a ética e regulamentações que envolvem o acesso e uso das informações ora coletadas e analisadas.

O sucesso do planejamento, a organização, a gestão e o controle, a estipulação e o alcance de metas são facilitados quando a organização domina a informação e é competente em informação de maneira ampla. Consequentemente, o custo é reduzido, o tempo é otimizado, a qualidade aumenta, a organização se torna mais ágil para prever e solucionar entraves e inerentes ao negócio, o desempenho dos funcionários melhora consideravelmente, a qualidade do ambiente de trabalho é influenciada positivamente, as equipes se tornam mais integradas e colaborativas, a tecnologia da informação é utilizada de modo eficiente.

Em um ambiente permeado pela Competência em Informação, a cultura da organização é projetada de forma a influenciar cada vez mais as trocas e as construções de conhecimento, empregados se identificam com o trabalho que fazem e com o seu papel dentro do grupo. Uma vez empossados de suas tarefas e afazeres,

as equipes alcançam melhores índices de performance. A comunicação é facilitada, uma vez que a cultura que transpassa pela organização incentiva as mediações, sejam elas formais ou não.

A organização se desenvolve, torna-se mais competitiva, tem espaço para a inovação e consegue ter uma visão mais clara de médio e longo prazo. Colnfo está diretamente ligada ao desempenho e saúde da organização, seja ela familiar ou não.

Mas, para que essa correlação seja apresentada de forma mais minuciosa, a próxima seção se debruçará em apresentar as correlações existentes entre a Competência em Informação, a Cultura Organizacional e a Governança Corporativa. O objetivo é mostrar como os três temas, ao se interconectarem, trazem mais respostas para que uma organização possa se desenvolver e alcançar a perenidade almejada, em especial as organizações familiares. Para tanto, apoiou-se não apenas na revisão bibliográfica que contribuiu para a construção de um referencial teórico de apoio, mas, na pesquisa de campo junto a duas organizações de natureza familiar da cidade de Bauru-SP, conforme será apresentado.

7 METODOLOGIA

A realização de uma pesquisa precede a existência de um problema. Como bem identificado e esclarecido na teoria da ColInfo, é preciso que o usuário detenha conhecimento não só da pergunta norteadora, como também da forma, quais recursos serão utilizados para a busca de informações, seu tratamento até que seja possível desenvolver, a partir de então, respostas ou um novo conteúdo que servirá para construção de um novo conhecimento.

Sendo assim, as próximas linhas cumprem com o papel de instruir sobre a jornada técnica para o levantamento de indagações, a seleção de táticas para a busca de informação, a coleta, a separação e seleção das informações relevantes para responder os questionamentos levantados inicialmente, objeto desta dissertação.

Não obstante, a intenção desta seção é detalhar todos os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa e que foram admitidos a partir das discussões presentes no referencial teórico. Assim, esta seção apresenta os passos e etapas metodológicas aplicadas para o desenvolvimento da pesquisa de campo desta dissertação, os quais incluem desde a natureza e objetivo da pesquisa, os métodos adotados, o universo e amostra de pesquisa e as técnicas e instrumentos que foram aplicados na coleta de dados.

A tipologia da pesquisa ainda envolve ser de natureza descritiva e exploratória à medida que explica um contexto por meio da descrição dos processos organizacionais.

Para isso, adotou-se a pesquisa de campo, que é aquela utilizada para conseguir informações ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou também, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A operacionalização dos objetivos propostos constitui os procedimentos metodológicos apoiados em conceitos, princípios e técnicas de Gil (2012), Marconi e Lakatos (2013) e Bardin (2011), que são descritos a seguir.

7.1 Etapa 1 – Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica engloba toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema investigado “[...] desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

Para o desenvolvimento da pesquisa, a primeira etapa consistiu no levantamento bibliográfico junto à literatura sobre as temáticas e na análise do material selecionado a fim de englobar as discussões e reflexões concernentes e coerentes aos objetivos da pesquisa para o embasamento da fundamentação teórica. As fontes bibliográficas consultadas para o desenvolvimento do referencial teórico envolvem os catálogos de bibliotecas e de teses e dissertações para a localização de livros e outros materiais impressos e também as bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), BRAPCI, Scielo, e repositórios de bibliotecas universitárias.

Por meio da pesquisa bibliográfica pretendeu-se delinear e delimitar o referencial teórico, a problemática, o problema, as questões norteadoras e os objetivos da investigação em foco. Referida etapa abordou temas que trazem consigo o amparo à discussão teórica, permitindo a leitura, análise e melhor compreensão dos fenômenos investigados, além da construção de dados e informações teóricas sobre acesso e uso da informação e construção do conhecimento, Competência em Informação, Governança Corporativa e organizações familiares. A partir da pesquisa bibliográfica buscou-se estabelecer uma interrelação conceitual entre Cultura Organizacional, Governança Corporativa e Competência em Informação.

A construção feita na elaboração do referencial teórico propiciou a base necessária para a realização da pesquisa de campo.

7.2 Etapa 2 – Pesquisa de campo

A pesquisa de campo, conforme Fonseca (2002), caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza

coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de investigação como pesquisa-ação, pesquisa participante etc. Na pesquisa de campo, o pesquisador precisa ir a campo e tem um papel ativo no processo e envolvimento por meio de pesquisa-ação e participante, mas sem previsão de ação planejada de intervenção direta na realidade vivenciada. Nesta dissertação, utiliza-se a observação, a entrevista semiestruturada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A imersão em campo significa ir para observar, olhar, sentir, detectar, ver e analisar. As ações expressas por esses verbos permitem ao pesquisador a compreensão e até a transformação de uma realidade estudada.

As organizações selecionadas foram escolhidas com base nas características de organização familiar, segundo as teorias defendidas por Bernhoeft (1991) apresentadas neste projeto. Foram, inicialmente, contatadas 7 organizações, porém somente duas se dispuseram a contribuir com a presente pesquisa, aceitando a presença de pesquisadores em seu ambiente organizacional.

Nesse sentido, as organizações selecionadas enquadram-se como organizações familiares, segundo Bernhoeft (1991) e Gersick *et al* (2017), uma vez que ambas possuem mais de um membro da família na operação do negócio e por considerar, para fins desta pesquisa, os interesses do gestor fundador em se tornar, ser considerado como organização de natureza familiar.

As organizações selecionadas são: Deliziare Gransil - Industria e Comercio de Produtos Alimentícios Ltda (fabricação de massas alimentícias) e Emporium Comércio de Acrílicos LTDA (comércio varejistas de móveis, implementos e objetos em acrílico).

Os procedimentos metodológicos apoiam-se em diferentes momentos de seu desenvolvimento, de acordo com o que segue descrito.

7.2.1 Pesquisa documental

Considera-se que a pesquisa documental “[...] vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico” (GIL, 2012, p. 51), cuja fonte de coleta de dados restringe-se às fontes primárias como os documentos de arquivos públicos e privados, publicações parlamentares e administrativas, estatísticas (censo), contratos, cartas e diários (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Diante do exposto podemos observar três vantagens da pesquisa documental, descritas por Gil (2012, p. 46):

- Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.
- Outra vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas.
- Outra vantagem da pesquisa documental é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. É sabido que em muitos casos o contato com os sujeitos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

Assim sendo, mediante o desenvolvimento de pesquisa documental junto de dados de acesso público, por meio de buscadores, como o Google, redes sociais e site institucional, foi possível caracterizar o universo investigado e os sujeitos pesquisados.

As organizações selecionadas tiveram como base as características de organização considerada familiar. Foram, inicialmente, contatadas 7 organizações, porém, somente duas se dispuseram a contribuir com a presente dissertação, aceitando a presença de pesquisadores em seu ambiente organizacional saber:

Deliziare Gransil - Industria e Comercio de Produtos Alimentícios Ltda e Emporium Comércio de Acrílicos LTDA, ambas instaladas na cidade de Bauru-SP. A escolha se deve ao fato de ambas serem consideradas familiares, mas não possuem a mesma formação, o que enriquece a pesquisa.

7.2.2 Caracterização do universo

A Deliziare é indústria e comércio alimentício, de massas frescas, foi fundada em janeiro de 2004, pelos seus dois sócios e, atualmente, emprega cerca de 60 funcionários. Para a investigação nessa organização foram entrevistados os fundadores, sócios e gestores.

A Emporium Comércio de Acrílicos Ltda é especializada em produtos de acrílico, de móveis a letreiros comerciais, foi fundada em abril de 2006. Atualmente emprega aproximadamente 50 funcionários entre empregados diretos e indiretos.

Para a investigação, a entrevista em profundidade foi realizada com o fundador gestor e seu filho, que é funcionário.

7.3 Etapa 3 – Observação direta intensiva e análise de conteúdo

Procedimento que, de acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 88), é um tipo de observação que “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”, além de envolver a coleta de dados e sua análise. A observação direta intensiva ajuda

[...] o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade (MARCONI; LAKATOS, 2013, p. 88).

Dessa forma, foi desenvolvida uma entrevista estruturada com os gestores e familiares por considerar que essa técnica, segundo Marconi e Lakatos (2013), permite certa flexibilidade na coleta dos dados a fim de garantir que o objeto de pesquisa seja analisado de maneira ampla e ao mesmo tempo em que podem ser submetidos a um tratamento estatístico, uma vez que a pesquisa contempla duas organizações.

Na definição de Marconi e Lakatos (2007), a entrevista é considerada um encontro entre duas pessoas por meio de uma conversação formal, cuja finalidade centra-se na obtenção de dados do sujeito investigado sobre determinado assunto ou problema. Esse procedimento é visto como indispensável para a aquisição direta de informações essencialmente qualitativas. Nessa perspectiva, a entrevista caracteriza-se como uma metodologia utilizada na investigação social para produzir informações ou ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

O quadro 7 aborda pontos positivos e negativos deste tipo de investigação, de forma que seja possível analisar as qualidades deste tipo de investigação e permite que o investigador, uma vez ciente das limitações, possa conduzir a pesquisa de forma a minimizar ou neutralizar esses pontos de desvantagem.

Quadro 7: Vantagens e limitações da entrevista como instrumento de coleta de dados

Vantagens	Limitações
Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados.	Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
Fornecer uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever	Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação
Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.	Possibilidade de o entrevistador ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões, etc.
Oferece maior oportunidade para avaliar as atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.	Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias.
Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.	Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.	Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.	Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Fonte: Marconi e Lakatos (2003, p. 83).

Foi selecionado o tipo de entrevista semiestruturada, que, segundo Marconi e Lakatos (2013), constituem uma interação entre perguntas abertas e fechadas (previamente formuladas), e o pesquisador tem a possibilidade de desenvolver o assunto proposto de forma mais espontânea. Usou-se esse tipo de entrevista porque possibilita a obtenção de outras informações além das previstas. Uma pergunta pode dar ao entrevistado a chance de fornecer novas informações ou complementar informações já oferecidas; e a resposta de uma pergunta pode levar o entrevistador à indagação sobre outras informações.

O desenvolvimento da técnica de entrevista, apoiado em roteiro, adotou os procedimentos de Marconi e Lakatos (2013), que inferem algumas normas:

- Contato inicial: o pesquisador deverá relacionar-se com o entrevistado de maneira cordial, amistosa e simpática, de modo que estabeleça a confiança e esclareça questões como: objetivo da pesquisa, objeto de pesquisa, importância do assunto abordado e da participação do indivíduo para o desenvolvimento da pesquisa; assegurando o sigilo entre pesquisador e participante;

- Formulação de perguntas: as questões deverão ser elaboradas respeitando o tipo de entrevista padronizada (segue um roteiro/formulário pré-determinado) e não-padronizada (o sujeito entrevistado fala espontaneamente e o pesquisador o auxilia com outras perguntas para obter maiores informações);

- Registro de respostas: as respostas deverão ser registradas por meio da escrita ou fazendo uso de um gravador com a autorização do sujeito pesquisado. No uso da gravação, as informações são mais confiáveis no momento de sua transcrição para a pesquisa é indispensável providenciar materiais necessários para registro das informações;

- Término da entrevista: o momento da finalização da entrevista é um momento cordial entre os envolvidos, e é fundamental a aprovação do sujeito entrevistado sobre as respostas, estabelecendo, assim, empatia para um próximo contato, se necessário;

- Requisitos importantes: as respostas obtidas pela entrevista dispõem dos seguintes aspectos: validade - o pesquisador compara a sua técnica com a de outro pesquisador que já finalizou a pesquisa, a fim de sanar dúvidas, eliminar incertezas e proporcionar confiabilidade ao sujeito pesquisado; relevância – é o valor aplicado aos objetivos da pesquisa; especificidade e clareza: para Marconi e Lakatos (2013, p. 85) é a “[...] referência a dados, datas, nomes, lugares, quantidade, porcentagens, prazos etc., com objetividade”. Dessa maneira, a clareza auxilia e complementa na especificidade; profundidade – é caracterizada pela personalidade e sentimentos do sujeito da pesquisa como emoções, ideias, recordações, intimidade e intensidade; extensão – dimensão ampla da resposta.

A partir das respostas obtidas com as entrevistas, foi efetuada uma análise das informações obtidas em relação ao conteúdo teórico explanado, utilizando-se para isso nas questões abordadas, a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011), que consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Segundo Bardin (2011) a Análise de Conteúdo é um recurso indispensável para a análise de materiais verbais ricos e complexos, como as entrevistas, principalmente devido à liberdade e riqueza de dados com que esse tipo de

conteúdo é produzido, uma vez que se leva em consideração compreender o sentido da comunicação e as suas significações. Sob essa perspectiva, o pesquisador busca compreender as características, estruturas, padrões ou modelos que estão por trás da mensagem analisada. Segundo Bardin (2011) é importante que seja levado em consideração a subjetividade presente nas entrevistas: a partir de uma fala de determinado entrevistado é possível fazer a leitura sobre seus sistemas de valores, suas representações, emoções e os desdobramentos do seu inconsciente.

É da subjetividade que emerge a riqueza dessa estratégia de investigação, que consegue detectar para além da interpretação somente qualitativa, do conteúdo formal do discurso do entrevistado. A entrega de informações feita durante a entrevista, de seus valores, costumes, crenças e pressupostos básicos necessitam ser analisados de maneira intuitiva e qualitativa (BARDIN, 2011).

Com base nas características apresentadas, considerou-se a Análise de Conteúdo uma técnica e um recurso metodológico consistente e seguro e eficiente para interpretar as declarações dos entrevistados.

Para Bardin (2011) a Análise de Conteúdo deve compreender as seguintes fases:

- 1) a pré-análise: escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final;
- 2) a exploração do material: operações de codificação com base em regras preestabelecidas escolha das unidades de registro (recorte do texto em unidades significativas): a escolha das categorias de análise (classificação e agregação) é uma das etapas mais importantes da codificação. É neste momento que as unidades de registro são agregadas e classificadas por meio da operação de categorização; e
- 3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação: análise, inferências e discussões com base nos resultados e sua relação ou não com o referencial teórico.

A entrevista realizada envolveu a abordagem dos quatro temas deste projeto, explorados na seguinte ordem: gestão da informação e do conhecimento, e Competência em Informação, Governança Corporativa, organização familiar e Cultura Organizacional. Os blocos de perguntas visam compreender como os entrevistados entendem, conceituam cada um desses termos, como cada um deles é absorvido pela organização e como é utilizado para o exercício de uma ação padrão, que é a tomada de decisão.

Conforme pode ser observado no apêndice C, D e E, o bloco compreendido entre a pergunta 01 e 18 contemplam sobre a compreensão do que é informação (perguntas 02 e 03), abordam como ocorre a busca e seleção de informações (questões 04, 05 e 06), sobre as políticas internas para seleção e uso das informações, e para a construção de conhecimento (perguntas 08 a 12) e de que forma as informações coletadas podem auxiliar ou influenciar a construção de conhecimento (questões 14 a 17) e a tomada de decisão (questões 06, 07, 13 e 18). A análise conjunta desse bloco aborda como a Competência em Informação é desempenhada na construção de conhecimento dentro da organização e para suprir as necessidades informacionais do gestor enquanto principal tomador de decisão, uma vez que se concentra na análise a partir dos pilares da GC e como estes são absorvidos e vivenciados dentro da gestão do negócio e como base conceitual e cultural para as tomadas de decisão.

As questões 19, 20 e 21 contemplam o tema Governança Corporativa enquanto conceito e na aplicabilidade dentro da organização.

As perguntas de número 22, 23, 24 e 25 abordam o tema organização familiar e têm por objetivo conferir como a teoria apresentada se enquadra e é absorvida na prática. Também é possível observar como a organização se enxerga enquanto negócio familiar e como isso se reflete na gestão e nas tomadas de decisão.

A pesquisa, como um todo, aborda diferentes aspectos da Cultura Organizacional por considerar que por trás dos valores, crenças, hábitos e atitudes do gestor frente à organização e a partir da sua entrevista, é possível identificar a forma como a Cultura Organizacional é desenvolvida, quais são os pressupostos básicos, verificar como os valores são exercitados nos ambientes de trabalho, se há divergências quanto ao que é publicizado e o que é, de fato, vivenciado enquanto valores e como a Cultura Organizacional permeia cada um dos aspectos anteriormente elencados. Porém, é possível identificar de maneira direta nas questões 7, 9, 15, 18, 21 indagações quanto à Cultura Organizacional e seus desdobramentos na organização.

A partir destes fundamentos, a próxima seção apresenta os resultados obtidos e sua análise e discussão mediante o referencial teórico abordado, que buscou compreender como a Cultura Organizacional, a Competência em Informação e os princípios da Governança Corporativa estão presentes nas organizações familiares como contexto para as suas tomadas de decisão.

8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a pesquisa teórica e empírica, desenvolvida com as entrevistas realizadas junto às duas organizações familiares que constituíram o universo de pesquisa, cujo objetivo foi compreender como é a relação dessas organizações com a informação e perceber como os elementos da Cultura Organizacional, da Governança Corporativa e a Competência em Informação influenciam a gestão de informação na organização como base para as tomadas de decisão da gestão.

8.1 Análise bibliográfica

A presente dissertação discorreu sobre os temas Cultura Organizacional, Governança Corporativa, Competência em Informação no contexto das organizações familiares, buscando responder ao seguinte questionamento: como a Governança Corporativa, a Cultura Organizacional e a Competência em Informação juntas podem influenciar a construção de conhecimento?

Competência em Informação é uma teoria declaradamente multidisciplinar. Na atual sociedade, os aparatos eletrônicos por diversas vezes, são extensões dos nossos corpos quando nos relacionamos com o próximo. Nesse sentido, se faz necessário um novo modelo organizacional onde qualidades, habilidades e competências possam ser incentivadas e desenvolvidas efetivamente, criando condições para que os indivíduos possam desenvolver conhecimentos individuais e coletivos e, assim, contribuem para que a organização possa alcançar diferenciais competitivos, tomar decisões de maneira assertiva e alcançar vantagem competitiva.

No ambiente de trabalho, a ColInfo se apresenta como uma formação para alavancar as habilidades que os profissionais precisam para lidar com a grande sobrecarga de informação a fim de que consiga desenvolver conhecimentos, fazer a gestão da informação e tomar decisões de maneira assertiva.

Ao correlacionar ColInfo e Cultura Organizacional, os desdobramentos são grandes e positivos. A Cultura Organizacional é responsável por propiciar contexto e consciência para que os indivíduos de determinada organização desenvolvam e fomentem a Competência em Informação. Ao observar a ColInfo enquanto um organismo, permeado por ações, atitudes e geração de conhecimento, é possível

afirmar que a cultura em si se torna elemento fundamental para fazer com que haja um ambiente propício para o recebimento e o desenvolvimento dessa competência. Nesse ambiente, permeado por uma Cultura Organizacional que incentive a colaboração e um ambiente de aprendizagem, a pessoa competente em informação desenvolve a consciência acerca do seu papel na produção de conhecimento e a sua responsabilidade enquanto indivíduo social e cumpre, com maior facilidade e capacidade, seus objetivos informacionais.

Quando relacionada a ColInfo com a Governança Corporativa, a Competência em Informação tem papel fundamental pois oferece uma base consistente de gestão de informação e de aprendizagem em que os princípios podem ser postos em exercício. Quando, metaforicamente, nos afastamos dos temas, é possível que se interprete a Governança Corporativa como um grande sistema de gestão de informações. Nesse sentido, levando-se em consideração Guerra (2021) para quem a Governança Corporativa é uma metodologia para governar uma organização. Se GC é um sistema para gerir uma organização e se a organização é um sistema de informações, então a Competência em Informação pode ser vista como uma competência essencial para bem governar, ou seja, para administrar uma organização com base na Governança Corporativa.

Ainda sob esta perspectiva é importante que se pense sobre o tecido que permeia a organização, a Cultura Organizacional.

As organizações que aplicam a GC são aquelas que prezam por uma boa e forte relação entre ela e seus *stakeholders*, assim, necessitam de uma Cultura Organizacional empreendedora e voltada ao mercado. Por conseguinte, é preciso que todo o seu composto institucional, que são os princípios, valores, crenças, ritos, mitos e normas sejam fundamentados no respeito ao cliente, na ética, na criatividade e habilidade com mudanças e na performance.

A Governança Corporativa enquanto modelo organizacional, como estratégia de gestão, necessita reforçar comportamentos que fortaleçam o seu relacionamento com todos os públicos envolvidos com a organização. Implantar Governança Corporativa está diretamente relacionado com mudança na Cultura Organizacional e isso demanda que os indivíduos, principalmente a gestão e as lideranças, façam um esforço consciente para modificar os hábitos, as crenças e os costumes, com bases em regramentos, para que a governança seja, de fato, vivenciada e implantada.

Lopes, Valentim e Fadel (2014) esclarecem que a Cultura Organizacional é um elemento fundamental para o processo da GC. Um processo de estruturação societária em um movimento de sucessão do fundador sofre grande influência da Cultura Organizacional, assim como o próprio relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* também é igualmente determinado pela cultura. E seguem:

A cultura possui papel determinante para a formação de valores organizacionais de qualquer espécie. Em especial, os valores organizacionais em relação à informação são extremamente importantes para a Governança Corporativa – que será melhor detalhada no próximo tópico –, pois indicará a forma que seus colaboradores lidam com a informação, alterando e ajustando a relação das pessoas em relação ao compartilhamento, disseminação e uso da informação. (LOPES; VALENTIM; FADEL, 2014, p. 274).

Se Cultura Organizacional é, de maneira muito sucinta, um conjunto de hábitos, crenças e artefatos que são vividos e compartilhados entre indivíduos de um mesmo grupo, esse conjunto de hábitos, crenças costumes é elemento fundamental para favorecer a implantação dos princípios da Governança Corporativa, justamente pela implantação de seus elementos na vivência da organização. No que tange à ColInfo, a Cultura Organizacional cumpre com papel tão importante e similar como: é por meio de hábitos, de atitudes, alinhadas a conhecimento, que se desenvolve dentro da organização, elementos importantes para a criação de ambientes propícios de aprendizagem e colaboração mútua. Sem esse ambiente, sem essa cultura marcada pela predisposição a aprendizagem, nem a ColInfo nem a GC possuem grandes chances de serem implantadas de maneira efetiva.

O quadro 8 busca apresentar as inter-relações, ou melhor, as aproximações conceituais que podem contribuir para o entendimento da correlação Governança Corporativa e Cultura Organizacional, evidenciando como esses elementos podem contribuir de forma assertiva entre si em sua aplicação, em especial nas organizações de natureza familiar

Quadro 8: Principal correlação entre os princípios da Governança Corporativa e os elementos da Cultura Organizacional

Princípio da Governança Corporativa	Níveis intrínsecos da Cultura Organizacional com maior potencial
Transparência	Valores compartilhados e pressupostos básicos
Equidade	Valores compartilhados e pressupostos básicos
Prestação de Contas	Artefatos
Responsabilidade Corporativa	Artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Schein (2009) e IBGC (2015).

No Quadro 8 é possível observar que a Cultura Organizacional tanto é construída como influencia a Governança Corporativa, criando vínculos na consolidação de rituais, crenças, regras e normas que amparam os princípios da governança. Constitui também um contexto para a formação e promoção de comportamentos em informação, que podem ser observados em qualquer nível hierárquico. Nesse sentido, pode-se afirmar que a correlação da teoria da Cultura Organizacional, defendida por Schein (2009) é indispensável para viabilizar um modelo de amparado na GC, devendo ser percebida de maneira integrada, com processos influenciando elementos e tais elementos determinando os processos socioculturais. Em última instância, essa correlação potencializa um ambiente favorável ao desenvolvimento de fluxos informacionais, favorece a criação e gestão de conhecimento e, por fim, mas tão importante, muni os tomadores de decisão com conteúdos que auxiliarão o seu trabalho, o que tem valor agregado para a sustentabilidade da organização familiar

Para complementar este argumento, o Quadro 9 correlaciona os padrões de Competência em Informação e os princípios da Governança Corporativa:

Quadro 9: Principais correlações entre Competência em Informação e Governança Corporativa

Padrão da Competência em Informação	Princípio da Governança Corporativa com maior capacidade de correlação	
Padrão 01: Capacidade de determinar a natureza e a extensão da necessidade de informação	Responsabilidade Corporativa	Responsabilidade Corporativa
Padrão 02: Capacidade de acesso a fontes e informação necessária com efetividade	Equidade	
Padrão 03: Capacidade de avaliação crítica da informação e de suas fontes	Equidade	
Padrão 04: Capacidade de uso da informação, de forma individual e coletiva, para criação de conhecimento, de maneira assertiva	Prestação de Contas	
Padrão 05: Capacidade de compreensão de questões econômicas, legais e sociais do contexto informacional, bem como acesso e uso legal e ético da informação	Transparência	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Belluzzo (2007), Schein (2009) e IBGC (2015).

A princípio é possível correlacionar a Governança Corporativa com todos os níveis da ColInfo, mas o Quadro 9 procurou apresentar as relações de maior potência com relação a determinados elementos. Convém esclarecer que se considera a responsabilidade corporativa como um valor que impreterivelmente precede e se estende a todos os níveis. A conduta ética e responsável em relação a informação e ao conhecimento estipula uma relação de respeito com as fontes, com o foco no alcance de uma solução e no compartilhamento de informação e conhecimento. Amparada por uma Cultura Organizacional que privilegia a ética e a aprendizagem contínua, a organização familiar torna-se mais capaz de desenvolver tanto a ColInfo como a Governança Corporativa, vista no referido quadro, como elementos que contribuem entre si e favorecem o duplo desenvolvimento.

A fim de que se possa correlacionar as três teorias, o Quadro 10 apresenta as aproximações entre os temas de forma que seja possível visualizar as correlações dos três elementos juntos em uma organização familiar:

Quadro 10: Relação entre Competência em Informação, Governança Corporativa e Cultura Organizacional

Padrão da Competência em Informação	Princípio da Governança Corporativa com maior capacidade de correlação	Níveis intrínsecos da Cultura Organizacional com maiores potenciais de correlação (em ordem decrescente)
Padrão 01: Capacidade de determinar a natureza e a extensão da necessidade de informação	Responsabilidade Corporativa	Valores compartilhados, artefatos e pressupostos básicos
Padrão 02: Capacidade de acesso a fontes e informação necessária com efetividade	Equidade e responsabilidade corporativa	Pressupostos básicos, artefatos e valores compartilhados
Padrão 03: Capacidade de avaliação crítica da informação e de suas fontes	Equidade e responsabilidade corporativa	Pressupostos básicos, valores compartilhados e artefatos
Padrão 04: Capacidade de uso da informação, de forma individual e coletiva, para criação de conhecimento, de maneira assertiva	Prestação de Contas e responsabilidade corporativa	Artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos
Padrão 05: Capacidade de compreensão de questões econômicas, legais e sociais do contexto informacional, bem como acesso e uso legal e ético da informação	Transparência Responsabilidade Corporativa	Artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Belluzzo (2007), Schein (2009) e IBGC (2015).

A análise que preenche as próximas linhas tem como fio norteador os princípios da governança corporativa. A partir deles se tece as correlações entre os três temas

O princípio da **transparência**, correlacionados no padrão 05 da Competência em Informação, está diretamente relacionado com a ColInfo no sentido de que a pessoa competente em informação desenvolve consciência sobre a necessidade de trabalhar todo o processo de criação e desenvolvimento de conhecimento de forma ética, seja pelo correto uso e apropriação de informações e conhecimentos de terceiros, seja pela forma como apresenta e utiliza o conhecimento desenvolvido no ambiente de atuação de uma organização familiar

Assim, a organização familiar imersa na Competência em Informação encontra maior facilidade de implantar estruturas de Governança Corporativa, posto que os documentos, informações e dados necessários para a criação dessas estruturas estão à disposição de maneira otimizada. Isso favorece não apenas a GC como também a celeridade das tomadas de decisão inerentes ao negócio, e ainda oferece aos gestores – e aos usuários dessas informações – maior clareza sobre os cenários, riscos e oportunidades relativos ao rumo da organização.

Compreendendo que a ColInfo precede a absorção de uma série de hábitos e atitudes que faz com que o indivíduo seja competente nela, são esses atos, repetidos e aperfeiçoados constantemente que irão propiciar que a organização familiar atenda aos indicadores de desempenho dos dois elementos.

Em relação à Cultura Organizacional, ao longo da pesquisa, foi possível verificar que tanto a ColInfo como a Governança Corporativa estão imersos (ou devem estar) em uma cultura capaz de fazer com que os indivíduos da organização de natureza familiar compreendam os valores compartilhados e absorvam os pressupostos básicos de forma a atuar em conformidade com os princípios da organização, como também desenvolvam uma cultura voltada para a aprendizagem contínua, que está diretamente relacionada com a ColInfo.

No que se refere à correlação dos elementos com a **equidade**, presente principalmente nos padrões 02 e 03 da Competência em Informação, tem como base o ato de tratar as fontes de informação de maneira a igualitária, atribuindo a cada fonte igual importância, concentrando atenção no conteúdo e nas fontes dessas informações e selecionar, de maneira essencial, aquilo que de fato é útil e necessário para o desenvolvimento do conhecimento em foco, utilizando a

criticidade para avaliar e selecionar aquilo que é importante para a organização familiar.

A Cultura Organizacional que privilegia a gestão do conhecimento, amparada pelo princípio da equidade, vislumbra um cenário mais ético e permeado por informações e conhecimentos com crivo de veracidade e confiança, além de tornar acessível, de maneira equânime, informações e conhecimento oriundo e com benefícios para a própria organização.

A Cultura Organizacional aqui é atribuída para que o indivíduo, nesse processo, tenha consciência e discernimento para entender que a importância da informação, sobretudo, reside no seu conteúdo, como um reflexo de uma cultura que incentiva o compartilhamento da informação e não a sua posse como fonte de poder. Assim, a Cultura Organizacional propicia um ambiente que valoriza o compartilhamento de informações e de conhecimento, dando ênfase ao seu conteúdo e não à sua posse, o que favorece diretamente o princípio da equidade, dado que cria um ambiente organizacional que incentiva a disponibilidade e a facilidade de acesso à informação e ao conhecimento, agregando valor e trazendo benefícios à organização familiar.

A **prestação de contas**, um dos princípios defendidos pelo código do IBGC, destacado no padrão 04 da Competência em Informação, complementa aquilo que é referente à devolutiva de cada esfera da Governança Corporativa, em especial nas organizações de cunho familiar. Para além da entrega obrigatória, como os demonstrativos financeiros ou nos relatórios de auditoria externa, por exemplo, a GC identifica que a organização deve ir além e esclarecer questões relativas ao quadro societário, bem como às políticas de *compliance* e de sustentabilidade, independentemente de sua natureza ser positiva ou negativa.

Por consequência, as entregas, que devem ter caráter tempestivo, claro e compreensível aos diferentes públicos que utilizam as informações e dados da organização familiar, são otimizadas em uma cultura voltada para a gestão do conhecimento, uma vez que propicia que toda a organização possa desfrutar do acesso fácil, claro e em uma linguagem acessível e compreensível aos públicos envolvidos, em um ambiente onde a informação agrega valor.

A Cultura Organizacional também contribui ao criar um ambiente de consciência sobre a necessidade de prestar contas sobre as ações dos indivíduos dentro da organização familiar. Os valores compartilhados contribuem para criar um

ambiente diligente e que reporta à organização sobre suas atividades. Artefatos como o código de conduta, relatórios sazonais e manuais internos são coadjuvantes importantes para formalizar essas ações.

O princípio da **responsabilidade corporativa** faz relação direta com todos os padrões da Competência em Informação, pois trata da responsabilidade em todas as etapas do acesso e uso da informação, criando condições e habilidades para que os indivíduos atuem de forma responsável no manejo de toda informação ou de qualquer conteúdo. A responsabilidade corporativa trata exatamente da posição proativa de responsabilidade de todos da organização familiar frente às etapas de construção de conhecimento, assim como por sua aplicação, base legal e potenciais desdobramentos que esse conhecimento causará à essa organização.

A Cultura Organizacional cumpre com o papel de criar mecanismos que incentivem a conduta responsável e diligente. Nesse sentido, mais do que hábitos, é preciso que os indivíduos da organização tenham consigo pressupostos básicos de atitude consciente e responsável para com a organização e para com o seu trabalho.

A Cultura Organizacional é, portanto, importante para criar dentro da organização familiar um ambiente motivador, no sentido de dar autonomia e autoridade para que os indivíduos se sintam de fato parte do processo de solução e, assim, tenham maior disposição para atuar de forma responsável e desenvolvidos na Competência em Informação.

A construção desses quadros conceituais propiciou a interlocução com a Análise de Conteúdo de Bardin (2011) para a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

8.2 Pesquisa de campo

Para a realização da pesquisa de campo buscou-se um perfil específico para ser investigado: organização do interior do estado de São Paulo, enquadrada como organização familiar e que ainda contasse com o fundador, ou fundadores, em exercício na gestão.

Após diversas tentativas, 7 organizações concordaram em conhecer o escopo e objetivo do projeto, e duas concordaram em participar da investigação.

A pesquisa começou em setembro de 2022, mas somente no final de dezembro pôde ser concluída.

A princípio, a pesquisa era apoiada por duas entrevistas em profundidade, uma com o sócio, gestor e fundador da organização e outra com o familiar mais próximo, e um questionário que seria aplicado com 10% dos funcionários de cada organização, priorizando aqueles em posições de gerência.

Em função da impossibilidade de aplicar o questionário, por pedido das organizações, este projeto foi reformulado para contemplar apenas as entrevistas em profundidade.

Dessa forma, foram realizadas duas entrevistas em profundidade com os sócios administradores da Deliziare e na Emporium, com o sócio administrador e seu filho, que não está na administração.

As entrevistas possuem algumas similaridades e diferenças. Das similaridades:

- Ambas foram com familiares entre si e que exercem alguma função dentro da organização;
- As entrevistas foram realizadas nos ambientes de cada organização.

Esse fator pode não parecer relevante num primeiro momento, mas faz-se necessário lembrar que como observadora, a pesquisadora tem a função de analisar toda a comunicação feita durante sua investigação, ou seja, o não verbal, os artefatos da organização, a forma como a pesquisadora foi abordada revelam traços da Cultura Organizacional.

Das diferenças:

- Na Deliziare, a entrevista foi realizada com dois familiares juntos, marido e esposa, ambos ocupando o papel de gestão, um a frente das áreas de produção e vendas e outro a frente das áreas financeira e administrativa. A entrevista teve duração total de 92 minutos.
- Na Emporium, por sua vez, contou com uma entrevista do sócio fundador e outra com seu filho, que não possui cargo de gestão. As entrevistas foram realizadas individualmente, a pedido do fundador e, a entrevista com o gestor durou 57 minutos e seu filho e funcionário, 31 minutos. A transcrição das 3 entrevistas pode ser consultada no apêndice desta pesquisa.

A título de padronização, a partir deste momento são feitas as seguintes convenções:

A Deliziare será identificada com **Organização A** e a Emporium como **Organização B**.

O **Entrevistado 01** é um dos gestores da Organização A, é esposa do gestor 02 e também é detentora do patrimônio da organização.

O **Entrevistado 02** é um dos gestores da Organização A, é esposo do Entrevistado 01 e também é detentor do patrimônio da organização.

O **Entrevistado 03** é o gestor da Organização B e é pai do Entrevistado 04.

O **Entrevistado 04** é funcionário na Organização B e é filho do Entrevistado 03.

Quadro 11: Convenção do universo pesquisado

Organização	Deliziare: Organização A	Emporium: Organização B
Entrevistados	Entrevistado 01	Entrevistado 03
	Entrevistado 02	Entrevistado 04

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Essa convenção, conforme tem o objetivo de facilitar a compreensão das análises, focando na apresentação dos dados.

8.2.1 Análise documental

Os dados apresentados a seguir foram coletados do site institucional, das redes sociais e de sites com informações de domínio público.

Ambas as organizações apresentam perfis similares quanto tamanho, a partir da quantidade de empregados, mas diferem no ramo de atuação.

Quadro 12: Caracterização das organizações participantes

	Organização A	Organização B
Atividade principal da organização	Fabricação de massas alimentícias	Comércio varejista
Quantidade de funcionários	60	50

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

A Organização A é composta por uma unidade industrial e duas lojas físicas, uma alocada no mesmo endereço da indústria e outra em endereço diferente, mas na cidade de Bauru, para venda na modalidade de varejo, para o consumidor final. A Organização B é composta por uma unidade de produção, que não configura indústria, e uma unidade de vendas, localizadas ambas no mesmo endereço.

Em relação ao enquadramento enquanto organização familiar o Quadro 16 reúne informações que constata que, em ambas, o fundador ainda exerce função de gestor, ou seja, estão na primeira geração da família, conforme esclarece Gersick *et al* (2017), mas somente na Organização A outro familiar divide a gestão do negócio, ou seja, uma gestão em dupla. Na Organização B, apesar de existirem familiares no exercício do negócio, este não ocupa posição de tomador de decisão.

Por outro lado, a Organização A ainda não conta com filhos atuantes profissionalmente no empreendimento, em função da pouca idade, como foi relatado, o fato de possuir duas pessoas da mesma família na gestão do negócio, neste caso são cônjuges, o que a configura como organização familiar.

Quadro 13: Participação da família no negócio

	Organização A	Organização B
Fundador está na gestão?	sim	sim
Algum parente está na gestão?	sim	não
Filhos trabalham na organização	não	sim

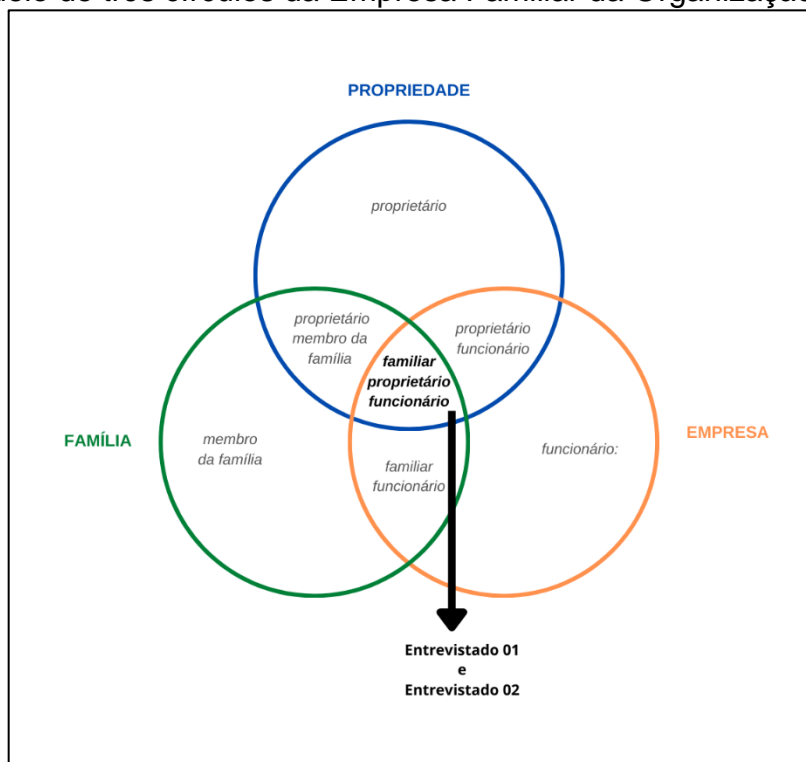
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Em relação ao modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, conforme destaca Gersick *et al* (2017), a relação entre patrimônio, família e trabalho estabelece as fronteiras entre organização familiar da não-familiar. Nesse sentido, as duas organizações são enquadradas dentro da teoria citada, mas de formas distintas.

Na Organização A, os cônjuges dividem o patrimônio da sociedade, então são sócios e estão em posição de gestão, como funcionários, do negócio. Segundo defende Gersick *et al* (2017), ambos se posicionam a posição de familiar, de detentor do patrimônio e de empresa.

A figura 5 exprime o que foi citado.

Figura 5: Modelo de três círculos da Empresa Familiar da Organização A

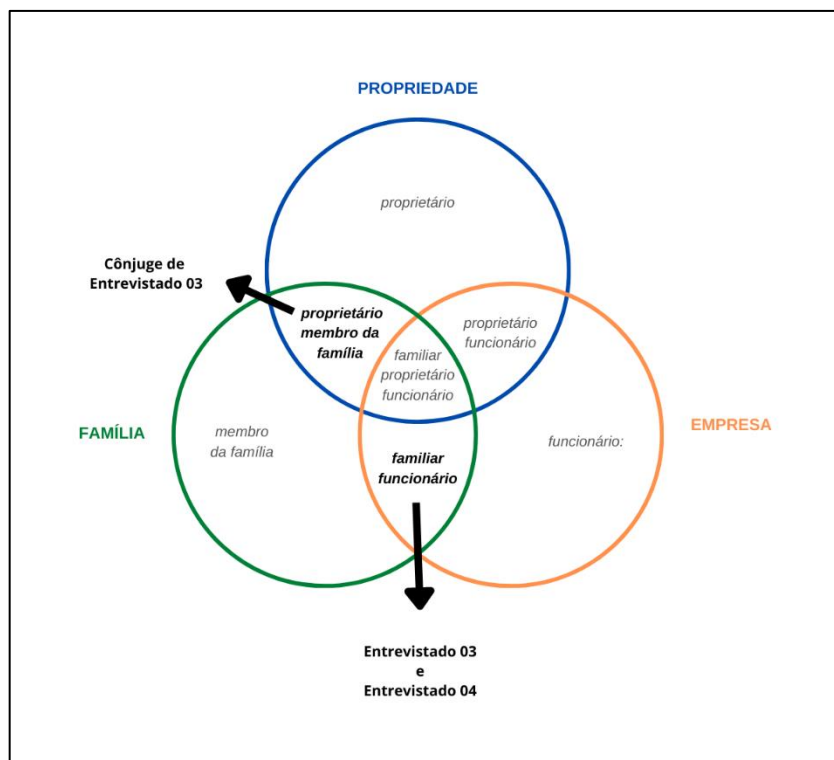


Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Gersick *et al* (2017, p.6).

A situação é diferente na Organização B: as duas pessoas que ocupam lugar dentro do quadro de funcionários não detêm nenhuma parcela do patrimônio, este está em posse da cônjuge do fundador, mas esta não possui papel dentro da organização. O filho está na organização, mas não ocupa posição de gestão, trata-se apenas de um parente com alguma atuação profissional.

Ao aplicar a teoria de Gersick *et al* (2017), o fundador e seu filho ocupam as posições de família e organização, onde apenas o fundador possui papel de gestão, e sua cônjuge ocupa as posições de detentora de patrimônio e familiar, conforme ilustra a figura 6.

Figura 6: Modelo de três círculos da Empresa Familiar da Organização B



Fonte: autora com base em Gersick *et al* (2017, p.6).

Em relação a identidade organizacional, composta por missão, visão e valores, elementos que se conectam diretamente com a Cultura Organizacional e podem fazer possíveis conexões com os preceitos básicos da Governança Corporativa, esta pesquisa buscou em domínios públicos, como site institucional e redes sociais se as organizações investigadas possuíam esses elementos da identidade organizacional e de que forma eles são apresentados. O Quadro 14 expressa essa análise.

Quadro 14: Forma de divulgação de Missão, Visão e Valores

	Organização A	Organização B
Possui composto institucional escrito	não	sim
Composto institucional está formalizado em site	não	sim
Composto institucional está formalizado dentro da organização	não	não

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

A primeira observação consiste no fato de apenas e Organização B possuir missão, visão e valores publicados, neste caso, no seu site.

A segunda observação, conforme consta em transcrição de entrevista, o Entrevistado 03 da Organização B, quando questionado se havia missão, visão e valores, a sua resposta foi negativa. Depois que a entrevistadora comentou que havia visualizado esses componentes em site institucional, o entrevistado concordou com a observação, mas declarou que (esses componentes) não estavam alinhados com a realidade (interna) da organização.

Apesar de esta pesquisa não contemplar a análise desses conteúdos e que essa questão isoladamente não é suficiente para se concluir sobre a estratégia de comunicação por trás desses artefatos ou exprime a Cultura Organizacional de forma taxativa, é possível inferir que a divulgação da identidade institucional expressa uma iniciativa de definir a sua identidade enquanto negócio e enquanto grupo, uma vez que esses conceitos, que ajudam a delimitar a identidade organizacional, servem para conduzir as atitudes e ações também dentro da organização.

Conforme defendem Schein (2009) e Freitas (2006) a Cultura Organizacional se constrói a partir de um conjunto de representações imaginárias, e servem não só para dar uma direção em relação a condutas daquele grupo como também colocam a organização como uma fonte de identidade. Pressupõem-se que a identidade, declarada ou não, afeta de diferentes formas na construção e a vivência da Cultura Organizacional naquele grupo.

Ressalta-se que este fragmento da análise documental não esclarece por completo a questão que norteia a cultura da organização, mas nos dá indícios sobre o desenvolvimento da Cultura Organizacional bem como dos preceitos básicos da Governança Corporativa e da ColInfo, que serão devidamente apurados no decorrer desta investigação.

8.2.2 Entrevista em Profundidade

Na entrevista em profundidade, segundo Marconi e Lakatos (2013), o pesquisador faz perguntas específicas e predeterminadas e o informante, ou seja, o pesquisado, tem a liberdade de responder com suas palavras, a partir do seu referencial informacional e cultural.

Foram realizadas três entrevistas, uma em dupla e duas individuais, e buscou fazer correlações acerca dos temas estudados neste projeto, quais sejam: Cultura

Organizacional, Governança Corporativa, Competência em Informação e a própria definição de organização familiar. Essa categorização aconteceu antes da aplicação do roteiro e a fim de que possível analisar as respostas de maneira mais assertiva, a apresentação das análises será concentrada nesses blocos temáticos, a fim de que se extraia informações relevantes para a proposta desta dissertação.

No apêndice é possível conferir o roteiro de entrevista, o termo de assentimento, com a concordância da participação da entrevista, da utilização de seu conteúdo bem como da gravação em áudio, e a transcrição das entrevistas na íntegra.

Pois bem, o primeiro bloco de perguntas teve como principal foco a Competência em Informação e, de forma tangente, a gestão da informação e do conhecimento.

Quando questionados sobre o que é informação, a Organização A compreende que o termo tem uma conotação ampla, pois representa todo o conteúdo que recebe e tem acesso para tomar uma decisão. A falta de informações pode trazer sérias consequências para o negócio, conforme resposta do Entrevistado 01 (Organização A):

*“Informação é tudo o que engloba você saber as coisas para você tomar a decisão. Se você não é informado do que acontece hoje, no mundo, você pode tomar uma decisão errada que você pode levar a sua empresa a falência. [...] É tudo, é informação.
Você tem que saber, que nem, ó, dentro da linha de produção, eu tenho que saber a informação da qualidade da farinha, entendeu? Qual é a melhor farinha pra trabalhar... Eu preciso saber, é... Eu tenho que ter as informações relacionadas a novidades de matéria-prima... Então é informação geral. Se você não tem essas informações, você não tem... A máquina não gira.
Porque informação é tudo na vida da gente hoje.”*

Para a Organização B, a compreensão sobre informação é semelhante, trata-se de um elemento importante para o negócio e para a atividade individual de cada um, de acordo com as respostas dos Entrevistados 03 e 04 (Organização B):

“Informação é um conteúdo, informação, é tudo, acho que comunicação, informação, são duas coisas separadas, mas a informação pra mim é tudo, né? É o conhecimento, é a busca. Tudo isso é informação.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

“Informação pra mim é muito importante porque a gente sempre acata o qual, quantas maneiras de informação a gente consegue absorver, eu considero a informação bastante atrelada ao conhecimento. Pode ser tanto uma informação técnica, pode ser tanto uma informação mais básica de um, num determinado setor, de uma determinada área da sociedade, assim... Eu sempre considero tudo isso uma, um grande conjunto de informação que a gente acata pra gente. Pode ser tanto uma informação ruim, como uma informação boa.” (ENTREVISTADO 04, ORGANIZAÇÃO B).

Segundo o Entrevistado, 02 da Organização A, compreende que informação é, majoritariamente, aquilo que vem de fora da organização. Para esse respondente, informação tem relação com tudo aquilo que chega 'de novo', como tendências de mercado movimentação do seu segmento:

“No interior, (a informação) é muito baseada na capital (São Paulo). Isso é...É... É nítido. Quando acontece na capital depois vem, no interior, acontecer.” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

Neste momento a informação não é entendida como algo que pode ser criado, identificado dentro do ambiente de trabalho, como em sistema de dados ou na conversa com outros funcionários da organização.

Para os entrevistados da Organização B, a informação pode tanto ser externa como interna, ou seja, todo conteúdo que pode ser acessado tem potencial de se tornar uma informação importante ou útil. O Entrevistado 03 completa dizendo que informação, conhecimento e comunicação são elementos distintos, mas todos estão diretamente relacionados com a informação.

Quando questionados sobre quais informações utilizam no dia a dia, a similaridade entre os indivíduos aparece:

“As informações, é o diálogo para tentar desenvolver o produto melhor, da melhor forma possível. (...) Tem, tem que ver com a equipe como vai definir como vai ser o sistema de produção, né?” (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

O Entrevistado 02, nesse momento, inclui na entrevista a importância das informações que vêm de outros grupos também:

“Tudo tá englobado: produção, logística e cliente, né?... É uma cadeia. (...) E também tem o fornecedor. É o fornecedor, produção, logística e cliente. Você vai acesa os fornecedores, o estoque. O que que é produção? É fornecedor, estoque, é tudo, né?” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

Enquanto fonte de informação, a Organização A entende que existem diversas fontes, que são acessadas conforme a demanda. O Entrevistado 03, da Organização B, tem entendimento similar, mas o foco está no cliente, como pode ser observado a seguir:

“No trabalho de gestão, eu procuro entender as necessidades do meu cliente, eu não busco nenhum canal de informação, eu converso com três clientes, muitas vezes eu sou atendente oculto, eu ouço é..., (...) E aí eu busco o problema e tento solucionar dentro da empresa. Através do nosso canal que é essa informação do cliente. Que ele é o nosso patrão aqui. O cliente tem razão sempre. Então a gente vai buscar em cima da dificuldade que ele está nos mostrando a solução aqui pra poder melhor atender.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

O Entrevistado 04 (Organização A), por sua vez, entende que a maior parte das informações que coleta estão no ambiente interno. Embora acesse alguns artigos a fim de estudar algum elemento técnico relacionado à sua atividade, é na troca com outros funcionários que ocorre a maior fonte de informação, como destaca o trecho a seguir que compreende sua resposta:

“Eu sempre acessava informação, pedindo dicas pras pessoas, pedindo ajuda pro meu pai. ‘Fala, mano, como é que eu posso organizar isso? Como é que eu posso certas coisas’, eu sempre tentei organizar da maneira que mais favorável e mais eficiência, né, porque a gente tá aqui pra isso. Então, eu sempre me sinto dessa forma, sempre peguei bastante dica, eu sempre vi tipos de artigos, mas nunca me aprofundei muito de como eu vou fazer uma melhor organização no meu trabalho. Pra sempre manter a eficiência, por exemplo, se der um problema na máquina, eu consigo resolver. Sempre tentei pesquisar bastante e sempre aprendi esse tipo de informação.” (ENTREVISTADO 04, ORGANIZAÇÃO B).

As respostas sobre essa pergunta seguem dois caminhos diferentes e divide a opinião dos respondentes nas organizações.

Os Entrevistados 02 (Organização A) e 03 (Organização B) entendem que a informação chega, sobretudo, de fontes externas. Ambos ‘escutam’ o mercado e os clientes. O Entrevistado 01 (Organização A) e 04 (Organização B) respondem identificando também a própria organização como fonte de informação. As respostas divergem, mas é possível afirmar que nenhuma está errada, pelo contrário, de alguma maneira elas se complementam, conforme com o que faz sentido para o respondente, conceito que pode ser reforçado por Drucker (2022) quando explica que a informação é um conjunto de dados que possui relevância e finalidade para o seu usuário.

A próxima pergunta analisada diz respeito sobre como buscam uma informação que precisam, mas que não está no domínio deles. Esse questionamento tem o intuito de compreender como é feita a busca ativa por informação necessária para tomar uma decisão ou para construir um conhecimento. As respostas foram:

“A gente tem uma consultoria.” (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

*“Amigos, consultoria, contatos o tempo todo. Empresários, muitos empresários. O meio nosso tem bastante empresário, mesmo que cada um é no seu ramo, é onde você vai escutando. A pandemia afetou todo o mundo, o mercado político afeta toda, todo o mundo. Então você tem que ‘tá’ escutando. Num evento, num churrasco, você vai viajar com um amigo é impossível você não entrar no assunto de política, impossível não entrar um assunto de, de mercado, do cenário, do que tá acontecendo. Aí você vai filtrando e vai puxando pra você, né?
Então isso aí é normal no dia a dia. Não pode, não tem como você se isolar disso aí.
Então você tem que tá, desde uma academia, você tem que ter contato disso aí, né?” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).*

“Pra tomar alguma decisão. Pra buscar essa informação é relacionamento com pessoas. Segunda-feira eu vou tomar vinho, vai o chefe da Receita Federal que não fala de receita é não esse é da Justiça Federal, segunda-feira da Justiça Federal, eu tenho advogado, eu tenho vendedor que vai tomar, eu tenho o cara que mexe com contabilidade e tenho um cara que é empresário também, tem vários tipos. Então você tem um tipo de informação, um pouco mais formal.

Terça-feira, futebol, aí então eu tenho o cara que corta a grama a jogar bola com a gente, eu tenho médico, eu tenho juiz de direito, joga bola com a gente, o médico que é português, que tá sempre jogando bola de terça-feira com a gente, ele fala muito em Portugal, fala de, de economia global, enfim, a gente pega informação pra pessoas. (...) Onde tem gente tem informação. Então, antes de eu tomar a decisão, eu vou tomar uma com meus amigos.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

“Normalmente a gente sempre vem trocar uma ideia direto com a pessoa ou que fez o desenho ou que fez a venda. É sempre esse tipo porque como eles se comunicam diretamente com o consumidor, a gente não pode tomar certas decisões sem saber a ideia dele (do colega de trabalho). Então a gente sempre toma as ideias das vendedoras, ‘tá faltando uma informação’, a gente vem falar com elas (...) Então, não é, não tem um sistema que registra tudo isso, aí você vem direto aqui na fonte. Já vem direto na fonte. E conversa aqui.” (ENTREVISTADO 04, ORGANIZAÇÃO B).

As respostas seguem, o mesmo padrão: o acesso por informações novas vem de outras pessoas. Mesmo que exista um sistema ou um banco de dados, essa informação vem de outras pessoas. Por um lado, revela que o relacionamento interpessoal é fonte primária e importante para os entrevistados; por outro, revela que nenhuma das duas organizações acessa, ao menos em primeira mão, os sistemas internos de banco de dados ou de informações.

As respostas também evidenciam que a fonte dessas informações é externa. Apenas um respondente (Entrevistado 04) acessa outros funcionários para coletar informações que ainda não têm. Um dos fatores para essa resposta pode ser pelo fato de esse respondente não ter cargo de gestão. Isso também revela que os procedimentos da Organização B não são formalizados e, nesse caso, os funcionários dependem uns dos outros para solucionar uma questão interna relativa a uma demanda para uma questão ou uma informação nova.

Quando a entrevistadora questiona sobre as oportunidades que podem vir do ambiente da organização, seja com informação ou com conhecimento, as respostas das duas organizações divergem. A Organização A demonstra que não há incentivo pelo compartilhamento, porque não há a política de consulta interna, ou seja, consulta das equipes de trabalho, e a informação externa é mais valiosa do que a interna, conforme se observa na resposta do Entrevistado 02 (Organização A).

“Alguma coisa sim. Alguma coisa sim, mas é mais lá fora. É porque acontece tudo lá fora. Então tem que buscar conforme for melhor para você.

Tem clientes, clientes amigos que você escuta falando ‘olha, tá acontecendo isso, tá acontecendo aquilo’, ‘olha, agora as nossas festas diminuiu o ticket médio bastante’, ‘então, não é mais a festa

como acontecia antigamente'. Você vai escutando isso daí, entendeu? 'O recheio tal agora tá vendendo bastante', os clientes agora tão pedindo bastante esse recheio'. Aí você tem que estar atento com o que tá acontecendo pra você poder fazer... Senão ele vai procurar outro fornecedor."

Diferentemente, a Organização B afirma que os funcionários são consultados para complementar um conhecimento ou chegar a uma solução, mesmo que toda a construção (de conhecimento) esteja centralizado no gestor, observa-se na resposta destacada a seguir:

"Por exemplo, eu voltei de Guarujá domingo à noite. Sai de lá quatro horas da tarde e peguei um trânsito... Fui chegar lá em Barueri já era seis horas. Era quatro e pouquinho. Cheguei lá em Barueri seis horas da tarde, então das seis eu tenho uma viagem ali de duas horas de moto dá pra fazer em duas horas, então cheguei em casa era oito e meia na hora pra chuva, quando a chuva domingo à noite aquela pesada estava lá arrastada. E na hora dessa chuva, eu fiz todo um projeto e continuei esse projeto depois até três horas da manhã, cheguei em casa, cê desacelera, tomou um banho, come alguma coisa, começa a olhar um filme, e três horas da manhã. E aí eu continuei ainda nos pensamentos fazendo um projeto que é um projeto de lá pra fábrica. Projeto de um equipamento, que todo equipamento eu construo, tá? É eu que faço a construção dos das ferramentas. Os equipamentos, enfim. Eu que faço e desenvolvo. Então eu vim, já vou começar a colocar em prática agora esse projeto. (...) aí eu pego normalmente o Toni, um cara de desenho, um cara que é da mecânica igual eu e a gente começa a fazer os desenhos, a gente começa a trocar ideia pelo projeto, a gente desenvolve o projeto. Né? Põe em prática, aí vai a parte de compra de equipamentos."
(ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

Outra observação importante é o fato de que, nos dois casos, o conhecimento gerado passa grande parte no universo do conhecimento tácito. Na resposta destacada da Organização A, é na vivência com os clientes que os *insights* são criados, que as demandas são identificadas. Por sua vez, na resposta relatada pela Organização B, o cerne da construção do equipamento aconteceu durante uma viagem, continuou durante a madrugada e só depois passou para a etapa de externalização combinação e internalização, conforme a teoria de Takeushi e Nonaka (2008) na criação do projeto, junto com um dos seus funcionários.

Note-se que, além da questão da construção de conhecimento, onde no caso A é mais centralizado e individualizado quando comparado com o caso B, existe aqui uma interpretação quanto à cultura de ambos os empreendimentos analisados. Com base nestes trechos e na entrevista como um todo, a Organização B aparenta ser mais 'aberta' ao diálogo com as equipes do que a Organização A. Com base no recorte analisado pela pesquisadora, esta consegue afirmar que existe uma nuance de cultura mais aberta ao diálogo e à cooperação na Organização B.

No que tange às políticas, metodologia ou alguma rotina para identificar, tratar, disseminar, arquivar e compartilhar informações que são úteis em suas atividades, isto é, se existe, em algum grau, a adoção de estratégia de Competência

em Informação, as respostas das duas organizações apontam que existem sistemas de informação, como o comercial, administrativo, vendas e logística e que tais informações são acessados conforme a demanda. Também se destaca que o que é informação identificada como estratégica, aquela que está relacionada com o conhecimento explícito fica somente no domínio deles, da gestão. Nesse sentido, a aprendizagem é empírica e individualizada:

*“Toda empresa tem a sua maneira de trabalhar. A gente, de acordo com a necessidade, a gente vai tentando no sistema.
(...)
É de acordo com a necessidade. O momento, o cenário do mercado, a cada dia você tá aprendendo, não tem um padrão exato. O varejo o (setor) food todo dia você tá aprendendo. Todo dia. Todo dia tem novidade.
Nunca existe uma receita para o bolo. Todo dia, todo dia você tem que tá antenado no que tá acontecendo.
Por mais que a gente seja pequeno, tem que tá antenado, entendeu? Tem que tá antenado. Entender a região, muda muito cada região. O que acontece, por exemplo, lá no Paraná, não acontece aqui do lado de São Paulo, né?” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).*

“Não, no financeiro, parte de vendas, parte de clientes, a gente tem um sistema que gerencia. Tudo isso é computadorizado. Agora, o desenvolvimento, eu tenho meus caderninho que eu escrevo algumas coisas eu acho que o caderninho é insubstituível. Outras coisas são fotografias que hoje a gente tem no canal digital para o celular. Então a gente fotografa muita coisa. E algumas ideias ocultas eu jogo num grupo que eu mesmo criei pra mim mesmo pra fazer conversa comigo mesmo. E eu tenho ele armazenado, mas eu não posso transformar todas essas informações em situações, eu tenho que colocar a ordem de cada coisa, porque senão muda toda a sistemática, né?” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

Em relação a rotinas de reuniões, eventos em que a organização toda é reunida para divulgação de informações importantes, a Organização A declara que não tem rotina ou costume, na parte industrial do negócio, e sempre que precisa passar alguma informação para a equipe, ela, primeiro, passa para o encarregado e este tem a função de repassar a informação para o seu setor/equipe, mas ainda assim esses são momentos de emissão de informação, daquilo que é próprio da organização e não uma iniciativa de diálogo, conforme se observa na resposta dada:

*“Não tem data certa não, até seria interessante. Mas aí não precisa ser com todo o mundo, entendeu?
Precisa fazer implemento lá na produção. Então eu pego o encarregado, converso com ele e ele vai coordenando essas coisas, entendeu? Porque a gente não consegue coordenar tudo.” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).*

Diferente é o que acontece com a área comercial do negócio. Segundo os Entrevistados 01 e 02, ambos da organização A, as equipes das lojas são consultadas toda semana com relação a ocorrências na loja, pedidos especiais e

outros pontos que podem ser importantes para a gestão do negócio, conforme a resposta a seguir:

“A única que você tem é toda semana com as meninas da loja. (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

É para escutar o que tá acontecendo, a gente escuta, entendeu?

Ó, o que aconteceu essa semana? Teve ocorrência, não teve? Teve algum pedido especial? Isso aí a gente tem que tá escutando elas, entendeu?

A aparência da loja... A gente tá cuidando da fachada da loja lá de cima, tá na hora de mudar, de pintar a loja, faz 2 anos que a gente trocou e tem que fazer um novo (layout).” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

As duas respostas denotam que os dois ambientes (indústria e lojas) são tratados de formas diferentes, principalmente pelo conteúdo de informações que é almejado pelos gestores, considerando-se aqui o foco pela busca por informações externas. Mesmo quando as funcionárias das lojas são questionadas é no sentido de relatar ocorrências e não necessariamente para pedir alguma opinião.

A Organização B segue padrão semelhante, não há uma rotina para esse tipo de contato com os funcionários, as reuniões gerais são realizadas somente quando há necessidade, mas existem dois gestores que são incumbidos desse papel de interlocutores, de passar os informes gerais da organização e também coletar informações dos demais funcionários, como pode ser observado a seguir na resposta dada:

“Depende muito da necessidade. Toda vez que precisa. A gente se reúne aqui e é passado. (...) Já fiz muito isso, hoje eu não faço, hoje eu delego, quem fala muito é a Katia, que é uma, uma gerente administrativa e o Toni, que é o gestor na parte de produção e então eles falam aquilo que muitas vezes eu peço pra eles falarem. (...) eu já fiz demais e eles estão aptos a efetuar o que eu faria de melhor. Então deixa eles fazerem.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

Sobre ferramentas, instruções ou capacitação dos funcionários em relação ao acesso e uso das informações dentro do ambiente de trabalho, a Organização A relatou que possui uma série de procedimentos, denominados como Procedimento Operacional Padronizado (POP), que ficam disponibilizados em locais estratégicos da organização. Ocorre que essas instruções, contidas em um POP ou no manual são referentes a procedimentos técnicos de cada função e não, necessariamente sobre acesso e uso da informação. Embora isso possa estar contido no Procedimento Operacional Padrão, ele não trata disso.

“Isso a gente tem tudo. Quando a pessoa entra ela tem um manual, ela tem acesso ao manual para ela ver quais são todas as diretrizes da empresa e a gente tem todos os POPs também, porque anualmente a gente é auditado, a gente tem tudo organizadinho. Então eles têm acesos a tudo isso.

Até fica uma pasta lá no refeitório, tem uma pasta lá que eles têm acesso ao que quiserem. Eles pegam, pega a folha, e veem o que eles querem fazer, se informar. Na verdade, pela fábrica toda, tem tudo.” (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

Em relação a quais competências os entrevistados consideram essenciais para a tomada de decisão assertiva, as respostas são distintas:

A Organização A demonstra alinhamento, mesmo que ínfimo, prematuro, com a Competência em Informação. Isso pode ser observado pela fala do Entrevistado 01, responde que antes de tudo é preciso saber fazer a pergunta certa,

“A gente tem que saber qual é o problema certo para tomar a decisão, né?” (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

Visto sob o prisma da ColInfo, a sua resposta vai ao encontro do “Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação” (BELLUZZO, 2007, p. 95) que esclarece que antes da coleta de qualquer informação é preciso consciência sobre a questão norteadora da busca por informação para criação de conhecimento para, então, tomar uma decisão.

Ainda que essa questão não reflita na sua completude a Competência em Informação, conforme defende Belluzzo (2007) se faz necessário observar que, mesmo de forma individual, existe uma pequena nuance da percepção de como se inicia um processo pela busca de informação e isso é entendido como uma competência fundamental, segundo a entrevistada, para tomar decisões assertivas. É preciso, contudo, ressaltar que essa resposta pode não refletir a organização como um todo. A propósito, a resposta feita pelo Entrevistado 02, da mesma organização, elenca outra competência como fundamental:

“Mas é questão de feeling, feeling do comércio, a experiência. Você vai aprendendo. Na hora em que a gente erra também. Esse feeling é essencial... Tanto no dia a dia, você erra, acerta, erra, acerta, não vou dizer pra você que é 100%... Tem muitas decisões que a gente erra, mas tem muitas que a gente acerta. O bom seria a gente acertar tudo, mas...” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

Ao destacar o *feeling*, o Entrevistado 02 declara que o conhecimento tácito, aquele construído a partir das experiências vividas é a competência mais importante. Trata-se da percepção de que o conhecimento desenvolvido para a tomada de decisão precede, sobretudo, da internalização de conhecimentos e informações. Visto, a partir das outras perguntas, que se trata de ambiente em que há pouca socialização do conhecimento, conforme a teoria de conversão de conhecimento de

Nonaka e Takeushi (2008) deduz-se que a gestão da informação e do conhecimento nessa organização é ainda incipiente.

A Organização B, por sua vez, reconhece a competência tem a ver com a composição do coletivo, da equipe, mas também tem relação com a responsabilidade de cada um em fazer a sua parte:

“Pergunta boa. Ah, eu não diria que sou eu, eu acho que é um conjunto da equipe toda. Nós gerimos isso. Eu acho que é bem coletivo essa resposta. Não sou eu quem, quem faz toda a gestão da empresa acho que somos todos o conjunto. Cada célula, cada pessoa, desde quem limpa o chão, desde que eu que assinou o cheque. Acho que é competência de cada um fazer essa gestão.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

As três respostas sinalizam um elemento em comum, o conhecimento tácito: fazer a pergunta correta, *feeling* e gestão são conhecimentos que, a partir do que já foi observado até o momento, estão muito mais no campo do conhecimento subjetivo, da experiência e da prática, conforme descrevem Nonaka e Takeushi (2008). Por não haver treinamentos específicos para gestão do conhecimento e da informação e por não haver, como observado, ações para registrar conhecimento explícito, as competências citadas fazem correlação com aquilo que é tácito e, a partir do prisma da Cultura Organizacional, estão no campo dos pressupostos básicos, ou seja, são comportamentos arraigados nos hábitos e que é transmitido somente pelo exemplo.

O diferencial competitivo pode ser entendido como uma das características que definem a identidade e a cultura da organização. Desse modo, esse termo tem a capacidade de expressar o cerne da organização em poucas palavras. Para a investigação desta pesquisa, sobre este tema, foram feitas duas perguntas: ‘Para vocês o que é diferencial competitivo?’ e ‘Qual é o diferencial competitivo da sua organização’.

A Organização A defende que diferencial competitivo é aquilo que distingue e destaca a organização em relação aos seus concorrentes. Para esses entrevistados, o diferencial competitivo da sua organização é a qualidade, conforme evidencia o seguinte trecho:

“Qualidade.” (ENTREVISTADO, ORGANIZAÇÃO A)

“Isso é o que a gente preza. Você pode entrar na produção a qualquer momento que você vai ver. Acha realmente, quer entender? A gente chama pra conhecer a nossa fábrica. A qualquer momento. Acho que isso já um grande motivo (de diferencial). Eu tenho orgulho da produção. A qualquer momento o cliente pode chegar aqui e ver. Você tá aqui no escritório. Você pode bater o olho ali na produção que você vai ver, a qualquer hora. Uniforme, touca, jaleco, tudo mais. No dia a dia. (...) Só

por aí você vê o tipo de controle que a gente tem. O descarte, descarte de reciclável. A gente tem uma empresa auditada pra catar o nosso reciclável. Todos os POPs na implantação, eles são todos auditados, uma vez por ano.” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO B).

“É, tem aquela teoria: a gente não faz o produto só pra vender, a gente faz o produto pra consumir também. É aquilo: eu faço bem feito porque eu também gosto de qualidade. Eu gosto de comer bem, eu gosto de coisa bem feita. Então, se eu gosto por que eu também não vou fazer? Então a gente preza muito isso.” (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

A Organização B, em contrapartida, entende que diferencial competitivo está na capacidade de encontrar soluções, conforme pode ser verificado a seguir:

“Talvez essa dinâmica, essa dinâmica de soluções, sabe? ‘Resolve tal coisa’ e a gente resolve. (...)

Esse é o diferencial competitivo da Emporium. Aqui você encontra e você pode comprar aqui e você pode pagar até em dez pagamentos se você quiser você tem, ó, a quem reclamar. Porque o consumidor, ele tá cansado de ir lá negociar um preço naquela pessoa que faz com aqueles custos mínimos, porque ele é um microempreendedor individual ele não tem os custos que nós temos pra abrir aqui o portão todo dia né? E não abrir o portão e sim é toda, todo esse esquema que custa muito caro. Então, obviamente o nosso preço não é o mais barato. Então, nós não somos competitivos em preço, mas a gente dá a solução e o resultado final que o cliente espera.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

Em outras palavras, a Organização A entende que diferencial competitivo é aquilo que podem entregar de melhor, a Organização B entende que é entregar aquilo que soluciona.

A partir da ótica da Cultura Organizacional, essas definições impactam diretamente na forma como o trabalho de cada organização é realizado, na forma como os funcionários são tratados e quais são as prioridades quando se trata de fluxo de informação. Esta dissertação não tem o objetivo de se debruçar sobre os elementos da cultura isoladamente, mas, alinhado com outras informações analisadas, é possível estabelecer outras relações, que serão mais bem detalhadas no tópico 8.3 - Discussão dos resultados.

O próximo bloco de perguntas faz referência aos componentes da Governança Corporativa.

Embora os termos ‘governança’ e ‘corporativa’ sejam facilmente decifráveis, Governança Corporativa não é. Ficou claro nesta pesquisa que se trata de um assunto de pouco domínio, apensar de que todas as perguntas feitas desse bloco foram respondidas.

Sobre o que cada entrevistado entendia sobre o termo Governança Corporativa, a Organização A começou a responder com dificuldade e não chegou a uma definição:

“Ela tá incorporada em cada setor da empresa. Eu penso dessa maneira, não sei se eu tô certo ou não. Eu nunca ouvi falar. Governança. Corporativa. A corporação como um todo. Eu penso dessa maneira. Posso tá errado, mas a princípio, de bate e pronto seria isso. (...) Governança. Governar. Governador. Todo o mundo. Você governa, governador. Por exemplo: o governador do estado de São Paulo. Então ele vai governar. Ele vai governar tudo, eu tô certo? Aí tem os assessores deles, tem os cabides deles... tem todo o mundo. Eu tô certo?” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

“Boa pergunta. Governança Corporativa. Eu tive um tive um sócio na minha vida, um só, foi meu irmão, por alguns anos a gente se entendeu bem. A partir do momento que entrou as mulheres, isso deu tudo errado, porque daí não era mais eu e passou a ter um outro cenário das expectativas do que do que seriam, o que queriam e aí passou a não dar certo. Aí a gente teve que romper a nossa sociedade, não atingir alguns objetivos diante da esposa e colocava culpa não só acha ‘ah porque olha eu queria fazer desse jeito aqui mas sabe o meu sócio decidiu que não’ e aí nessa Governança Corporativa não foi uma experiência boa pra mim por isso que eu brinco sempre que a hora que eu tiver um cenário ou Como é que fala? O instituto? Professor. Ah eu vou aparecer aqui uma vez por semana só. Pra dar bronca ou pra elogiar.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

As respostas evidenciam que pequenos e médios negócios desconhecem o termo. Mesmo com o grande acesso a informações externas ao negócio, com outros empresários de organizações de porte e setores diferentes, esse é um termo desconhecido.

Neste momento, a pesquisadora explicou o que significa o termo. Em seguida perguntou se existia algum componente ou elemento de Governança Corporativa na organização. O Entrevistado 02 foi o primeiro a responder:

*“Ah tem, porque você, queira ou não queira, você sempre tem alguma pessoa que se destaca na produção, tem uma pessoa que faz a gestão da produção, tem uma pessoa que se destaca dentro do escritório, e você tem que se apoiar nisso. Você vê, a gente tá ausente, mas tem uma pessoa da produção que cuida, tem no escritório e vice-versa.
Mesmo na empresa multinacional tem suas cabeças.
É isso aí que eu posso entender de Governança Corporativa.
Numa rede de supermercados, se você não tiver as cabeças pensando você não consegue cuidar de tudo. Tem 30 lojas, tem que ter governança.
Aí tem gestão. Hoje, na minha indústria tem governança porque tem gestão. Aí, dentro da gestão você vai fazendo as suas colocações. Conforme vai crescendo a empresa você vai colocando os responsáveis, entendeu? Vai fazendo a ramificação. Igual, literalmente, uma árvore.” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).*

*“Existe. Acho que ninguém faz nada sozinho.
Nesse sentido sim, dividido com todos essa, essas decisões e obviamente potencializar bons pontos e pegar ideias isso a gente faz.
A gestão única em mim e quando preciso de informação eu busco, tenho o meu judiciário, tenho os competentes da parte contábil e tem aqui todos os pontos que eu acho importante né? E por números muitas vezes eu consigo.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).*

Apesar de as respostas dos entrevistados não refletir totalmente o que é Governança Corporativa, as ideias se conectam com a criação de uma estrutura, com diferentes alçadas de decisão, que vão contribuir com a gestão macro do dono do negócio. Dentro de uma organização com GC implantada o sistema é similar: o conselho de administração é encarregado das decisões e gestão de médio e longo

prazo da organização enquanto a diretoria do negócio se encarrega de aplicar os planos estratégicos e cumprir com os prazos e gestão de curto prazo (IBGC, 2015).

A pergunta seguinte questiona se os pilares da Governança Corporativa, segundo o IBGC (2015), são identificados como valores dentro da organização, que são: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Para que a resposta fosse detalhada, a entrevistadora abordou um pilar por vez.

Em suma, a Organização A declara possuir, de alguma forma, os 4 princípios. Para explicar, o Entrevistado 02 tentou fazer correlação com cada elemento, apresentando exemplos da aplicação de cada um, como é apresentado com destaque a resposta sobre prestação de contas:

“É que a prestação de contas engloba tudo, né? Engloba não apenas o financeiro, mas também envolve documentação, a parte de imposto, engloba tudo. Se você tá comprando corretamente, se você tá comprando de empresa idônea, tudo isso é prestação de contas.” (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

E sobre responsabilidade corporativa:

“Ah, tem que ter, senão você nunca vai manter um funcionário. Por mais que você controle tudo, você depende deles, né? Você tem que ter respeito, porque é todo mundo ser humano, né? Tem vida, tem filho e avô. Tem avô que é funcionário. Então o que você vai falar, o jeito que você vai falar, é complicado isso, tem que ter muito cuidado com o que você vai falar. A palavra, geralmente ela é muito delicada, muito minucioso.” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

O mesmo foi feito com a Organização B ao pedir a explicação de cada um dos valores, conforme é destacado no trecho a seguir sobre o pilar equidade:

“Eu trato todo mundo de forma igual, é, e com e com a mesma situação de pesos e medidas. Todo dia que eu entro na empresa, cumprimento todo mundo. Todo dia. Cumprimento todo mundo. O dia que não cumprimenta, eles vêm aqui perguntar se está tudo bem. Sorte. E muitas vezes quando eu cumprimento, eu já faço uma leitura da pessoa. Se ela está bem, se ela não está como aquela está se ela está com algum problema. É nítido no ser humano, né? Principalmente quando você trabalha com vidas, ser humano é vidas você começa a ficar craque nisso.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

E sobre responsabilidade corporativa:

“Com certeza, sim, tem que ter uma certa responsabilidade de tipo, que você faz parte como se fosse uma engrenagem. Então, sempre ter a ideia, tipo, ‘pô, se eu não conseguir produzir tudo isso, provavelmente vai atrasar até amanhã’. Então, ‘pô, se eu num, num cortar uma peça até hoje, amanhã, como vai ficar muito atrasado, aí eles precisam fazer’, cê vai passar na frente de muito serviço, que também tá atrasado, enfim, né? Isso é responsabilidade.” (ENTREVISTADO 04, ORGANIZAÇÃO B).

A investigação desse bloco de perguntas evidencia o desconhecimento desses termos quando relacionados com a Governança Corporativa. Independente do porte e do tipo da organização é possível estabelecer ações que visem cumprir com esses valores, ou seja, independe das estruturas administrativas e jurídicas da GC. Ela, contudo, não se finda nesses pilares, pois trata-se de um conjunto de ferramentas e estruturas que visam estabelecer um relacionamento igualitário e responsivo para com todos os *stakeholders* da organização. De algum modo, o bloco de questões cumpriu em maior medida com a construção de conhecimento, pois a entrevistadora precisou interferir para explicar tanto o termo como a aplicação dos valores defendidos pelo IBGC (2015).

Outra análise feita recai sobre o princípio da responsabilidade corporativa, onde ambas as organizações citam o cuidado no trato com outras pessoas, nesse caso, com os funcionários. As respostas evidenciam um respeito e um cuidado nas tratativas com as outras pessoas da organização. Pelo prisma da Cultura Organizacional é possível afirmar que esse respeito, que eles indicam que responsabilidade corporativa, é um traço forte de suas culturas.

O último bloco contempla o conceito de organização familiar e as perguntas visam compreender o que os entrevistados entendem sobre esse tipo de negócio e se consideram a sua organização uma.

Primeiro questionou-se sobre o que seria organização familiar.

A Organização A diverge nas respostas, variando entre um conceito mais cultural e histórico, caracterizado pelas típicas famílias imigrantes que se instalaram no Brasil e formaram um grande eixo empresarial, sobretudo nas décadas de 10 e 40 do século passado, e outra definição mais alinhada com o uma das teorias defendidas nesta dissertação, conforme observa-se a seguir:

“Eu não acho que a nossa seria dada como empresa familiar. Eu tenho na minha cabeça que é familiar quando tá o pai, mãe, o avô a avó, o tio, a tia, os filhos... Sabe? Sabe aquele monte de gente?” (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

“Mas só faltam os filhos pra nós, porque família já temos. Falar a família, a família inteira? Vamo falar? Se você tem a o pai e a mãe ou o filho já é familiar... Já é familiar. A família inteira não é nós dois. Falar assim, a família inteira... Se pensar na nossa família, se for dividir 100% já tem 50%, eu e você. Não é verdade? Então, se for ver já é 100% familiar. Então só falta os dois filhos que a gente tem, mas se for ver já é familiar.” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

A Organização B se expressou da seguinte forma e segue a mesma linha de raciocínio ao do Entrevistado 01, da Organização A:

“É onde eu trabalho, marido, mulher, filhos, a cunhada, começa a pegar aquele rolo todo e ninguém mais sabe o que é família ou empresa, isso pra mim é uma empresa familiar, que é o que acontece na maioria das vezes. (...) Então, a maior parte dos funcionários são parte da família do que funcionários terceiros.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

A próxima pergunta questiona se os entrevistados se veem como organização familiar. E as respostas foram:

“Não, é familiar, porque quer queira ou não queira somos nós dois. Não tem como não ser. (...) É familiar, ué. Eu vou fazer uma pergunta ignorante: se eu perguntar quem manda na empresa, você vai responder eu ou ela? Não, você vai responder os dois. Quem toma conta da empresa: eu e ela. Então não tem como não ser familiar.” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

“É que eu tenho essa visão italiana, com os filhos juntos já, trabalhando junto...” (ENTREVISTADO 01, ORGANIZAÇÃO A).

“Não. Não. A Silvia dá pra contar às vezes que ela veio aqui na empresa. E ela só vem em dia de festa. Quando ela vem durante o dia, ela fica incomodada porque ela sabe que eu não gosto. E ela nunca vem. É muito louco. É, não, mas eu imagino. A Silvia não vem. É e ela sabe que eu não gosto da empresa familiar, inclusive ela também já participou de empresa familiar na, na família dela. E ela também não gosta. Ela sabe as dificuldades que tem disputa por cargo, essa preferência entre aspas, muitas vezes o mentor que é o pai ou a mãe tem um filho com outro, isso é muito pré-julgado, é muito horrível e aí não funciona, as pessoas ficam se disputando, criando problema pro gestor.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

A próxima pergunta trata do futuro da organização, se os filhos poderão, de alguma forma, participar dessa gestão. As respostas das duas organizações são similares no sentido de não ser uma decisão a ser tomada apenas por eles (os gestores), mas envolve a decisão de participar dos filhos, dos potenciais sucessores:

“Na minha opinião os filhos, se algum deles quiser trabalhar, mas porque gosta não porque tem que vim obrigado... Essa é uma decisão da família, porque essa é uma decisão muito delicada, você sabe, né? Que toda família passa. É uma lição que passa por nós, tem um amigo que tem empresa, ele tá passando por essa decisão. Ou você vai querer vender ou vai passar pra frente. (...). Como eu acabei de falar, se ele vim e falar ‘eu quero, eu quero trabalhar’ ‘aqui eu vou fazer’, ‘eu amo isso daqui’... isso é seu. A gente vem de vez em quando e deixa, ele cuida. Vai dando a disciplina...” (ENTREVISTADO 02, ORGANIZAÇÃO A).

“Não. Não. Eu tinha que falar, antes de você falar eu já te falei, não. Não espero nada nem, eu nem projeto isso. Ah, mas se tiver um interesse dum filho seu, beleza, que ele seja muito feliz com essa nova gestão que não é nada fácil. Mas tem que vir dele o interesse, né? Tem que vir dele. Eu não preparo filho pra tratar de negócio. Eu preparo o filho pro mundo. Pode, se ele se interessou é com ele, vai comigo. Ele vai ter que ser dono. Porque é difícil.” (ENTREVISTADO 03, ORGANIZAÇÃO B).

Nesse momento fica claro que, embora as duas organizações sejam de denominação familiar, a sucessão do negócio não é regra, não é obrigatória. Os dois empresários indicam que essa é uma decisão que vai depender em grande parte do desejo do filho em querer participar do negócio, em querer assumir a organização

como sucessor e não somente como herdeiro. Fica evidente também que para esse sucessor ter a benção do atual gestor é preciso ter um sentimento nítido e nato de querer gerir aquele negócio, quase um sentimento de amor. Talvez se espera que o filho tenha o mesmo sentimento de realização e compromisso que os atuais gestores julgam ter, na mesma intensidade. Em outras palavras, valida-se a teoria de Bernhoeft (1991) que versa sobre o poder do ideal da organização bem como dos laços que são formados entre organização e família. Os atributos psicológicos, conforme Gersick *et al* (2017) descrevem são tão importantes quanto a competência desse sucessor em gerir a organização.

8.3 Discussão dos resultados

Com base na análise bibliográfica e na pesquisa de campo, este tópico tem o objetivo de condensar os principais pontos de observação em relação as duas organizações estudadas.

A partir do primeiro bloco de perguntas, focado na gestão de informação e conhecimento e na Competência em Informação foi possível observar que existe a consciência de que a informação é importante, de que é uma matéria-prima importante tanto para a tomada de decisão como para se manterem em destaque dentro do seu ramo de atuação, melhor dizendo, para manterem o seu diferencial competitivo como um grande atrativo para seus clientes.

A busca por informação com parceiros, amigos e com a consultoria externa, para os processos de auditoria, são reflexos de que existe interesse genuíno em utilizar as informações que 'têm em mãos' para uso estratégico dentro do negócio.

A partir do que foi observado, o 'processo' de acesso e uso da informação percorre, em sua maioria, o seguinte fluxo: o meio externo oferece informações sobre mercado, política, economia e tendência, sem ter uma periodicidade ou constância, uma vez que chegam aos gestores de forma casual e ocasional, essas informações são coletadas em sua completude, e a partir de então são selecionadas e utilizadas para a criação de conhecimento tácito e em seguida esse conhecimento é utilizado para a tomada de decisão.

Como não existe uma rotina, um procedimento padrão para investigação do mercado e de tendências, esses gestores ficam, muitas vezes, à mercê das mudanças, de informações informais que podem chegar 'tarde demais'.

Se houvesse, a título de exemplo, um profissional ou uma consultoria responsável por estudos de mercado sazonais, a organização poderia antever com maior prazo e segurança situações futuras e poderia, com maior ligeireza, desenvolver inovações dentro do seu ramo de atuação, ou então dentro dos seus processos internos.

Existe também outro ponto de destaque: como todo esse conhecimento existe e acontece na esfera do conhecimento tácito, não existe um relatório histórico ou um arquivo que registre de maneira estruturada esse tipo de conteúdo e, dessa forma, não pode ser consultada. Existe uma projeção futura e as metas gerais de produção, por exemplo, para o exercício da organização em 2023, mas grande parte dessa estratégia não tem nenhum registro formal. Por mais que o *feeling*, conforme citado durante as entrevistas, seja um componente valiosíssimo da gestão e de gestores de negócios de pequeno e médio porte, é um conhecimento centralizado e carece de um registro mais rico e detalhado. Em uma situação de alteração brusca no mercado, por exemplo, a organização fica dependente de apenas uma fonte de informação, que é o gestor, o que ele tem em mente, para tomar decisão, o que pode fragilizar a segurança e a perpetuidade da organização.

Observou-se também que nessas organizações, a busca por informação e conhecimento são focadas no ambiente externo. Mesmo que em uma das falas observou-se que a organização contata os funcionários, por meio de reuniões semanais para avaliar o andamento das vendas das lojas, não existe uma cultura efetiva que desenvolva conhecimento dentro da Organização a partir das trocas com os funcionários.

Isso, de fato, não é positivo, pois, a partir do que foi coletado em entrevista, não existe um ambiente de troca, de compartilhamento de informações e construção de conhecimento e oportunidades são desperdiçadas tanto para a tomada de decisão como para a construção de conhecimento, novos produtos e melhorias.

Em um momento de mudança de mercado, conforme citado acima, as equipes, munidas de informação e conhecimento, e imersas em um ambiente favorável para a troca podem contribuir com soluções para a organização. Observe: não se trata de apresentar para os funcionários todas as informações estratégicas do negócio e sim favorecer um ambiente de cooperação e, a partir da contribuição dos funcionários, cada um dentro de sua realidade, é possível que se encontre mais soluções e respostas para o meio externo, que nesse exemplo é o mercado. Um

funcionário pode não interferir nas estratégias da organização, mas pode propor melhorias dentro do seu ambiente de trabalho, como a melhoria em um maquinário ou processo. Se não existe um ambiente que favoreça essas motivações, as equipes apenas respondem aos comandos da gestão.

A partir desse cenário é possível deduzir que a organização pode estar perdendo oportunidades interessantes para o negócio e também está perdendo lições valiosas que estão dentro do próprio negócio, por exemplo: compreender quais pontos fortes dos produtos mais vendidos podem ser replicados nos demais produtos ou, a partir de um erro solucionado como implementar medidas para antever esse tipo de situação no futuro e como a solução empregada neste caso pode ser adotada por todo o setor ou equipe.

É importante reforçar o argumento de que a gestão do conhecimento é uma capacidade desenvolvida que beneficia individualmente a organização, mas também seus indivíduos de forma coletiva. Esse benefício, a partir do prisma da Cultura Organizacional e da Competência em Informação, pode ser força motivadora para que os funcionários se enxerguem como parte do propósito da organização, isso pode gerar um sentimento de responsabilidade e melhoria contínua. Colaboradores mais engajados com seus trabalhos tendem a desenvolver mais e melhor conhecimento para a organização. Uma organização que se encontra com essa ambiência tem maior capacidade para se adaptar ao mercado que cada vez mais é mutante, é volátil, consegue tomar decisões com maior embasamento e consegue encontrar meios de potencializar seu diferencial competitivo. Observe-se que não se trata de romantizar a gestão do conhecimento, muito pelo contrário, a organização que almeja estar nesse ambiente é ciente do quão valioso é o conhecimento e sabe que ele pode ser transformado em lucros.

Outro ponto analisado é em relação aos POPs que existem em uma das organizações. Pelas entrevistas realizadas tomou-se conhecimento de que esta organização passa por auditorias anuais e a padronização dos componentes de análise deste tipo de projeto. Ocorre que a padronização dos processos internos não significa que existem procedimentos específicos para a gestão da informação. O POP pode ser entendido, então, como uma fonte de informação, mas não como elemento norteador de gestão da informação, já que não existe nada dedicado a essa finalidade.

Essa observação é reforçada quando os entrevistados dizem que utilizam comunicação informal e direcionada para tratar de dúvidas, coleta de informações ou repasse de informações.

Sobre esta questão, a ColInfo pode contribuir para a melhoria dos processos organizacionais, para o desenvolvimento e retenção de conhecimento gerado, contribui para a tomada de decisão com maiores chances de êxito e rapidez, permite aos tomadores de decisão o acesso a informações codificadas e organizadas. Não menos importante, a Competência em Informação oferece à organização o desenvolvimento de uma cultura que respeita e trata com ética, equidade e responsabilidade as informações e os geradores de conhecimento, valorizando o capital intelectual e as práticas de compartilhamento e prestação de contas.

Fazendo esse elo, no que diz respeito à Governança Corporativa, os entrevistados não conhecem o termo, mas são familiarizados com os pilares, que são: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. À vista disso é possível afirmar que tais conceitos estão presentes na organização, mas não de forma aprofundada.

Em relação à GC, ainda que seja um tema multifacetado no sentido da sua amplitude de aplicação e pela versatilidade de estruturas, que podem ser adotadas desde o pequeno negócio a grandes corporações, ele é desconhecido para os entrevistados.

Aqui é preciso esclarecer que a Governança Corporativa não foi criada para o pequeno negócio, de fato. A sua ação concentra, sobretudo, em sociedades de capital aberto ou fechado, pois trata principalmente das relações societárias. Destaca-se aqui que:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015, p. 20).

Contudo, é importante que o conceito receba maior atenção por parte de todos os organismos que se intitulam organização, pois trata-se de uma metodologia de gestão que tem como base a ética, responsabilidade e com o resultado duradouro das organizações, sendo importante ressaltar que:

Este Código foi desenvolvido, primariamente, com foco em empresas. Entretanto, muitas vezes, é feita a opção pela palavra “organização”, a fim de tornar o documento mais abrangente e adaptável a outros tipos de organização, como, por exemplo, as do terceiro setor, cooperativas, estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista), órgãos governamentais, entre outras. É imprescindível salientar que cada tipo de organização tem suas peculiaridades em termos de governa. (IBGC, 2015, p. 14).

As respostas validam uma expectativa desta dissertação que é mostrar que pequenos e médios negócios podem sim implantar medidas de governança corporativa e, ao iniciar pela adoção dos pilares da GC, podem se desenvolver e, com esse progresso, evoluir dentro do tema e trazer para a organização melhorias não só naquilo que é burocrático, mas para a organização como um todo.

No que diz respeito ao tema organização familiar, houve divergência nas respostas. Isso era um resultado esperado, dado que esse tipo de organização, no senso comum, remete aos negócios fundados pelas famílias imigrantes durante as Guerras Mundiais no Brasil. A família típica é a italiana movida majoritariamente por membros das famílias. Essa percepção ficou muito clara quando os Entrevistados 01 e 03 comentam que organização familiar é aquela em que trabalham os avós, os pais, os filhos e os tios.

O Entrevistado 02, por sua vez, compreende negócio familiar de forma mais aproximada do que defendem as teorias de Bernhoeft (1989) e Gersick et al (2017).

Entende-se aqui que nem toda organização familiar se identifica como uma, uma conclusão diversa da que tinha no início desta pesquisa.

Referente à Cultura Organizacional, é perceptível que nos dois casos foi possível encontrar elementos que expressam a cultura de cada organização. No caso da Organização A, percebe-se que o ambiente possui alto nível de padronização, hierarquia e regras de conduta.

A padronização dos uniformes é um artefato que exemplifica bem esse entendimento: existe um uniforme para cada tipo de função, para cada dia da semana. Outro exemplo é a quantidade de paredes de vidro dividindo a área administrativa da produção. Não foram encontrados elementos que remetessem a uma cultura focada em desenvolvimento de competências relacionadas com informação ou conhecimento. Por ter um alto nível de hierarquização, as informações quase que seguem um fluxo único, da gestão para as equipes de produção.

A Organização B apresenta visão similar, mas os relatos demonstram que entre as equipes há uma grande troca de informações e que o gestor é bastante presente no contato informal com os funcionários. Também verificou-se que gente a uma criação, como a criação de uma peça, ou a um problema, como uma questão com algum cliente, os funcionários participam da solução.

Em relação ao acesso da equipe interna para buscar uma informação, para construção de conhecimento, as organizações divergem de opinião: enquanto a Organização A relata que depende quase exclusivamente de informação externa para realizar esse movimento, a Organização B diz consultar os funcionários, com maior frequência, para construir um conhecimento, o exemplo dado nesta resposta trata sobre a criação de uma nova peça: a ideia central é feita pelo Entrevistado 03, mas esse desenha o projeto em conjunto com um de seus funcionários, esse que tem a abertura para dar sugestões, ou seja, trata-se de uma construção conjunta.

Essas respostas exprimem nuances da Cultura Organizacional. Enquanto o entrevistado 02, da Organização A, tem uma postura centralizadora e até hierárquica, o respondente de B tem uma postura mais colaborativa, uma cultura que envolve mais o funcionário para que este possa construir um conhecimento, ainda que ambos estejam distantes de um cenário ideal pela ótica da Competência em Informação.

Conforme mencionado, esse tipo de cultura está alinhado com a organização, de fato, mas carece maior aprofundamento na pesquisa para perceber se existem movimentos destoantes, tangentes ou opostos, o que ainda assim, se fossem identificados, fariam parte da cultura, mas seriam elementos não declarados e demonstrariam o embate dos funcionários para com essa cultura declarada pela gestão do negócio. É possível aferir, contudo, pelo que foi observado, que não há nuances na cultura observada de componentes que incentivem o compartilhamento ou colaboração.

Em síntese, pode-se dizer, a partir do exposto, que existe uma inter-relação importante entre as temáticas estudadas: Competência em Informação, Cultura Organizacional e Governança Corporativa, em especial, no contexto das organizações familiares pesquisadas. Ressalta-se que existe necessidade de se desenvolver a ColInfo porque é um diferencial de mercado para essas organizações nos mercados de negócios. Assim, apresenta-se, na sequência, diretrizes voltadas à

elaboração e implementação dessa competência na forma de roteiro básico envolvendo as demais temáticas em foco.

9 PROPOSTA DE ROTEIRO BÁSICO PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO EM INTER-RELAÇÃO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

A trajetória metodológica traçada e executada para esta pesquisa resultou na elaboração de um Roteiro Básico para o Desenvolvimento da Competência em Informação em inter-relação com Governança Corporativa e Cultura Organizacional, destacando-se quatro pontos importantes:

1. A tomada de decisão, independente da esfera e da atuação de um indivíduo em uma organização, é precedida pela criação de conhecimento.

2. A organização é formada, senão, pelo grupo de pessoas que empregam seu tempo e intelecto para a realização do objetivo macro da organização e, conseqüentemente;

3. Toda organização possui gestão de informação, contudo nem toda possui uma estrutura desenvolvida para fazer a gestão da informação e do conhecimento de maneira assertiva;

4. Embora o que foi abordado nesta dissertação tenha como foco as tomadas de decisão da esfera maior da gestão dessas organizações, é fundamental que se compreenda que os três conceitos apresentados só fazem sentido, almejam a sua completude e êxito, quando são implantados e exercitados em todas as esferas da organização. Trata-se da adoção de uma série de hábitos e condutas que têm por finalidade mister a gestão e a perenidade. Dito em outras palavras: Colnfo, GC e CO só existem e só trazem os benefícios 'prometidos' para a organização quando de fato eles são postos em prática em todas as esferas no negócio.

Portanto, não adianta que apenas parte da organização se empenhe em estratégias para desenvolver fontes de informação, criação de conhecimento, ética e responsabilidade se não estão todos envolvidos nesse movimento. Para que esse relacionamento seja simétrico e efetivo é preciso que todos os indivíduos da organização se tornem sujeitos ativos dos fluxos de informação.

A proposta desta seção é apresentar um roteiro básico que possa ajudar as organizações a trabalharem com o tripé CO, GC e Colnfo.

Para nortear esse roteiro, apresentam-se orientações sintetizadas nos Quadros 15, 16, 17 e 18 com ações que podem ser aplicadas no ambiente organizacional das organizações familiares.

Quadro 15: Orientações sobre a inter-relação entre o princípio Transparência da Governança Corporativa com a Competência em Informação e a Cultura Organizacional

Princípio Básico da Governança Corporativa	Transparência
Padrão da Competência em Informação relacionado:	Padrão 05: capacidade de compreensão de questões econômicas, legais e sociais do contexto informacional, bem como do uso ético e legal da informação.
Ações relacionadas à Colinfo que podem ser adotadas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação de calendário anual para cumprir com as obrigações legais (municipais, estaduais e nacionais) e políticas internas de armazenamento e uso das informações contidas em sistemas internos de informação. 2. Criação de rotina sazonal para revisão de procedimentos operacionais, bem como a divulgação. 3. Promover sistematização sazonal de registro de criações, inovações, patentes, melhorias e atualizações implantadas. Disponibilizar esse conteúdo para a organização de forma que possa ser consultado pela organização sempre que necessário. 4. Criação de código de conduta e constar nele normas e regras que estão relacionadas com sigilo de informação, política de uso e acesso das informações, equipamentos e instalações da organização. 5. Adoção de treinamentos sazonais relativos ao código de conduta. 6. Implantação de avaliação periódica de desempenho dos funcionários em suas atividades, analisando novas competências, habilidades e conhecimentos adquiridos.
Ações relativas à Cultura Organizacional que podem ser adotadas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação e adoção de identidade institucional, composto basicamente pela definição dos conceitos de visão, missão e valores e, caso faça sentido, incluir a ética e a transparência como valores. 2. A partir de então, desenvolver uma cultura com base nesses conceitos e voltada para a ética, se esse for considerado um valor fundamental para a organização. 3. Criação de código de conduta que contemple orientações sobre a conduta colaborativa, transparência e ética. 4. A partir do código de conduta, implantar rotinas e procedimentos relacionados à transparência de forma que, com o tempo, sejam absorvidos como hábitos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

O princípio **transparência** está relacionado à clareza das informações relevantes que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos. Mais do que informar aquilo que é obrigatório é preciso manter uma postura proativa em manter seus públicos informados, resultando em um ambiente de confiança interna e externa. Trata-se de disponibilizar toda informação necessária, indo além das informações econômico-financeiras como também aquelas relacionadas com os intangíveis e que também estão relacionadas com a geração de valor da organização.

Ao se analisar o esse princípio com a Competência em Informação, a principal relação feita reside no padrão 05 da ColInfo, que trata da compreensão das questões éticas, sociais, legais e econômicas do uso da informação, mantendo sua integridade e que a divulgação de conteúdos tenha como base a legalidade e a coerência.

Em relação ao princípio transparência, é possível compreender que tanto as informações quanto o conhecimento devem ser compartilhados com grupos e pessoas que deles necessitam e, sempre que for preciso, formalizados, a fim de que a organização possua as 'ferramentas' adequadas para que os tomadores de decisão executem suas tarefas da maneira mais assertiva possível.

Além da disponibilização de forma clara e segura de informação, a transparência também propicia a gestão do conhecimento. Quando um conteúdo é de difícil compreensão, ele não é favorável no processo de construção de conhecimento. Sob essa perspectiva, é importante que a informação possua linguagem familiar ao seu público, contemple critérios de facilidade de acesso, transparência, tempestividade e rigor democrático, para que possa cumprir o seu papel de subsidiar o processo de tomada de decisão.

A organização que defende a transparência como valor fundamental desenvolve uma cultura ligada aos pressupostos básicos, como os rituais, que fazem com que essa cultura seja absorvida em todas as esferas da organização. Os valores declarados da organização servem como norteadores de conduta e dos seus interesses quanto ao que espera de suas equipes. Observa-se que quando a cultura não está alinhada com a declaração dos valores ou com os fluxos de informação dentro desse ambiente, ou, quando existem tabus ou pressupostos básicos contraditórios ao valor transparência, essa cultura torna-se maculada, ou seja, não é vivenciada e pode até mesmo ser burlada e desrespeitada.

Dito isso, a Cultura Organizacional contribui para o desenvolvimento de pressupostos básicos voltados para atitudes éticas e transparentes entre os seus indivíduos, que podem ser declarados formalmente, por meio da declaração dos valores da organização, gerando um ambiente em que a prática da transparência não só seja vista como saudável para a organização familiar como também seja vista como uma prática eficaz e eficiente para o trabalho de cada pessoa dentro desse ambiente.

Além de existir normas formais sobre o trabalho específico de cada cargo é importante desenvolver normas voltadas ao uso consciente e transparente da informação e do conhecimento. A formalização desse tipo de norma representa a importância da ColInfo e da cultura para o crescimento da organização.

Os treinamentos e avaliações sazonais conferem à organização formas de implantar conceitos e aferir o desenvolvimento de suas equipes, seja em relação a atributos técnicos seja em relação aos comportamentais, como o caso do próprio princípio da transparência.

Quadro 16: Orientações sobre a inter-relação entre o princípio Equidade da Governança Corporativa com a Competência em Informação e a Cultura Organizacional para a criação e conhecimento.

Princípio Básico da Governança Corporativa	Equidade
Padrão da Competência em Informação relacionado:	<p>Padrão 02: capacidade de acesso à informação que é necessária com efetividade.</p> <p>Padrão 03: capacidade de avaliar de forma crítica a informação e suas fontes.</p>
Ações relacionadas à ColInfo que podem ser adotadas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição formal de organograma (o que norteará a adoção de regras para uso de informação conforme a necessidade e assunto). 2. Implantação de procedimento base para orientar o funcionário sobre as fontes de acesso e formas de uso da informação disponibilizada (como banco de dados e POP). 3. Trabalhar na identificação de possibilidades que contribuam para a obtenção de competências ligadas ao acesso à busca de informação e aprendizado.

<p>Ações relativas à Cultura Organizacional que podem ser adotadas:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver, por meio de hábitos, a consciência sobre as instruções institucionais para realizar a busca e para acessar as informações dentro e fora da organização, de forma que seja absorvido somente aquelas que vão contribuir com o motivo da busca e que respeite a hierarquia estabelecida. 2. Aplicar organograma para que as equipes possam buscar em sua equipe e em seus gestores diretos informações necessárias e que se sintam confortáveis e motivadas em fazer perguntas e solicitar informação. O organograma também tem função de delimitar a influência de familiares que não estão alocados na organização como funcionários e, para aqueles que estão, define função, alçada de poder e posição hierárquica dentro desse ambiente. 3. Implantar hábitos dentro da rotina do funcionário relacionados a pesquisa ágil e focada em desenvolver conhecimentos relevantes para a organização. 4. Criação de Cultura Organizacional que promova a busca, o acesso e o uso da informação e, sobretudo, a criação de conhecimento.
--	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

O princípio da **equidade** corresponde ao tratamento justo e igualitário de todos os *stakeholders* de forma indistinta e equânime. Em outras palavras, esse princípio assegura o tratamento igualitário entre as partes envolvidas no negócio assim como o alinhamento de interesses entre acionistas, ou sócios, com os da organização familiar.

A cultura equitativa propicia que os diferentes públicos tenham acesso, de maneira igualitária, aos diferentes documentos e informações da organização, respeitando sempre as alçadas de poder. Além disso, a equidade é responsável pelo tratamento justo e igualitário de todos os públicos que fazem parte da organização de natureza familiar, bem como de todo o conhecimento e informação gerados e utilizados. Além disso, o princípio da equidade influencia os aspectos culturais para disseminação e circulação de conhecimento, também igualitários e otimizados para aqueles que precisam e fazem uso deles.

Dessa forma, ColInfo pode contribuir de maneira efetiva, principalmente, quando observados os padrões 02 (capacidade de acesso à informação necessária com efetividade) e 03 (capacidade de avaliação crítica da informação e suas fontes).

A busca por informações na organização familiar precede que esta tenha esse arquivo organizado sistematicamente e que seus usuários tenham ciência e liberdade para acessá-los, sempre em respeito com a hierarquia e com aquilo que é sigiloso. Os usuários também devem ter noção sobre as formas de acesso e uso

desses conteúdos. A partir de então, o princípio da equidade passa a ser pano de fundo para o exercício dos padrões de ColInfo e vice-versa.

Ter um organograma estruturado facilita a implantação do ambiente citado porque oferece uma visão da organização acerca das alçadas de poder e níveis de acesso à informação, uma vez que é preciso que se ofereça um ambiente de disponibilidade de informação, mas que se respeite os limites e os níveis de acesso. Isso, de forma alguma, quer dizer privação de informação e sim oferecer um mapa estruturado da organização da informação, propiciando a gestão desta de maneira estratégica e em prol do desenvolvimento de conhecimento da própria organização. A implantação de procedimentos básicos para orientar o indivíduo sobre o acesso e uso a informação vai ao encontro desse ambiente seguro e incentivador.

O organograma também tem o papel de definir as posições em que os familiares funcionários têm como ajuda a gerenciar as forças advindas de parentes que não estão na gestão do negócio, mas, de alguma forma, influenciam. Ao definir as posições desses indivíduos, a organização mitiga problemas relativos a abuso de poder ou confusão entre os papéis familiares e profissionais.

Os treinamentos cumprem com dois objetivos: capacitar os indivíduos sobre as ferramentas e as fontes de informação, sobre as formas de se buscar informação, interna e externamente, e propicia que sejam exercitados valores e pressupostos básicos relativos à Cultura Organizacional referentes ao princípio.

Na esfera da alta gestão, essas ações favorecem a disponibilidade de informação necessária e efetiva para as tomadas de decisão e, conseqüentemente, uma gestão mais assertiva e nítida, no sentido de ser possível ver, por meio das informações e do conhecimento gerado, cenários de mercado, projeções futuras e caminhos de médio e longo prazo que a organização pode tomar, permitindo que a gestão leve a organização à perenidade almejada.

A partir da compreensão da equidade como um valor da organização familiar, é, principalmente, por meio dos pressupostos básicos que esse valor pode ser internalizado, pois se trata de um conceito que é aprendido, sobretudo, pelo exemplo.

A equidade pode estar vinculada à declaração explícita do desejo e da forma como a organização familiar espera que todos se tratem e como tratem as informações e conteúdos acessados ou trabalhados.

As crenças e os pressupostos básicos devem estar alinhados com os valores organizacionais para que os indivíduos acreditem e incorporem em seu comportamento o compartilhamento de informações e conhecimentos e, principalmente, ter consciência de que não será demitido ou sofrerá alguma penalidade por dividir suas experiências e saberes. Isso fará com que haja uma maior movimentação de documentos e o tratamento igualitário entre emissor e receptor. A equidade aqui pode ser vista como uma prática que entende acréscimo de conhecimento com o êxito e também com as lições aprendidas com as falhas.

Os valores compartilhados servem como norteadores para que a conduta de cada indivíduo esteja de acordo com a imparcialidade de julgamentos desnecessários e com a neutralidade quanto a influências de fontes de informação, concentrando-se na construção do conhecimento e reforçando pressupostos básicos de colaboração mútua e de espírito de equipe.

Um sistema de armazenamento de informações e documentos, que pode ser identificado como um artefato, cumpre com a função macro de manter a organização das informações disponíveis, de maneira que facilite o seu uso. Os treinamentos direcionados para uso desse sistema cumprem com a tarefa de fazer com que os indivíduos desenvolvam habilidades para fazer buscas e também para o desenvolvimento da própria ConInfo.

O código de conduta é outro artefato que formaliza a conduta que a organização deseja e estipula bases informacionais sobre a forma de tratamento das informações, dos conteúdos e do conhecimento gerado.

Quadro 17: Orientações sobre a Quadro conceitual de inter-relação entre o princípio Prestação de Contas da Governança Corporativa com a Competência em Informação e a Cultura Organizacional para a criação e conhecimento.

Princípio Básico da Governança Corporativa	Prestação de Contas
<p>Padrão da Competência em Informação relacionado:</p>	<p>Padrão 02: capacidade de acesso à informação que é necessária com efetividade.</p> <p>Padrão 04: habilidade de uso da informação, individual ou coletivamente, de forma assertiva e efetiva, bem como comunica com efetividade e assertividade.</p> <p>Padrão 05: capacidade de compreensão de questões econômicas, legais e sociais do contexto informacional, bem como do uso ético e legal da informação.</p>

<p>Ações relacionadas à Colinfo que podem ser adotadas:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição formal de organograma (o que norteará a adoção de regras para uso de informação conforme a necessidade e assunto) como também orientará a hierarquia para ações de prestação de contas. 2. Criação de orientações quando ao processo de comunicação de falhas, riscos e oportunidades dentro da organização. 3. Criação de código de conduta e constar nele normas e regras que estão relacionadas com sigilo de informação confidencial, política de uso e acesso das informações, equipamentos e instalações da organização. 4. Adoção de treinamentos sazonais relativos ao código de conduta e sobre os procedimentos para registro de informações e conhecimento (referente aos itens listados acima). 5. Implantação de avaliações periódicas sobre o desempenho dos funcionários em suas atividades, analisando novas competências, habilidades e conhecimentos adquiridos. 6. Adoção de procedimentos internos para registro de falha, inovação, implementação ou correção de procedimento, peça ou maquinário.
<p>Ações relativas à Cultura Organizacional que podem ser adotadas:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver de cultura que que desenvolva a consciência sobre a necessidade e o dever de prestar contas sobre suas ações, incluindo as atividades de busca, acesso e uso da informação, bem como da criação e aplicação de conhecimento dentro da organização. 2. Desenvolver cultura receptiva quanto a ideias e sugestões e que não prejudique o funcionário em caso de falha, mas motive os êxitos. 3. Criação de código de conduta que oriente os funcionários sobre as formas e métodos para prestação de contas, registro de falhas e riscos, bem como novas ideias e/ou implantações.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

A **prestação de contas**, um dos princípios defendidos pelo código do IBGC (2015), complementa aquilo que é referente à devolutiva de cada esfera da organização familiar. Para além da entrega obrigatória, como os demonstrativos financeiros ou nos relatórios de auditoria externa, por exemplo, a Governança Corporativa identifica que essa organização deve ir além e esclarecer questões relativas ao quadro societário, bem como às políticas de *compliance* e de sustentabilidade, independentemente de sua natureza ser positiva ou negativa.

As entregas, ou seja, os relatórios e demonstrativos devem ter caráter tempestivo, claro e compreensível aos diferente públicos que tem acesso e precisam dessas informações para executar suas atividades dentro da organização. Esse cenário é fortalecido pela Competência em Informação porque essa competência estabelece uma relação de fluxo contínuo de informação de forma que o conteúdo

prevaleça sobre o divulgador. Desse modo, a importância dada a esse conjunto de relatórios e demonstrativos se deve ao fato de serem os fornecedores de dados e informações que revelam a saúde financeira, patrimonial, social e institucional da organização familiar. Esses documentos, que atestam a saúde financeira-administrativa podem ser utilizados, por exemplo, para captação de recursos financeiros, para a participação de operações com empresas de grande porte e de mercados com maior regulamentação,

Na relação estabelecida com o princípio da Prestação de Contas da Governança Corporativa, os padrões da ColInfo 02 (capacidade de acesso à informação necessária com efetividade), 04 (capacidade de uso da informação individual ou coletivamente, com efetividade e assertividade) e 05 (capacidade de compreensão de questões econômicas, legais e sociais do contexto informacional, bem como do uso ético e legal da informação) exprimem a responsabilidade pelo acesso e uso da informação mas também pelo conhecimento do que é gerado. A pessoa competente em informação tem ciência de que o conhecimento desenvolvido servirá para melhorar, de alguma forma, a organização e apesar de essa melhoria ser da própria organização, é sua responsabilidade e, por isso, deve prestar contas. A ColInfo também favorece a criação de mecanismos para que essa prestação de contas aconteça, dado que se trata de fluxo de informação, como modelo de informes e manuais internos de procedimentos.

A prestação de contas liga-se à questão dos valores institucionais e aos processos de comunicação, dado que estes elementos se ligam ao hábito de compartilhamento e a consciência do ato de prestar contas. Os valores declarados expressam a necessidade e o objetivo desse princípio e também exprimem como a organização deseja que isso seja adotado nas relações internas. Os pressupostos básicos conferem aderência das práticas dentro dos procedimentos internos laborais e ganham a capilaridade necessária para que sejam adotados como hábitos.

Os artefatos estão diretamente relacionados porque é a forma de exteriorizar e consolidar os pressupostos e os valores e também são responsáveis por condensar aquilo que estiver no campo do conhecimento explícito, sendo identificados como ferramentas para registrar e formalizar, através de formulários pré-estabelecidos, esses procedimentos de prestação de contas.

Quadro 18: Orientações sobre a inter-relação entre o princípio Responsabilidade Corporativa da Governança Corporativa com a Competência em Informação e a Cultura Organizacional para a criação e conhecimento.

Princípio Básico da Governança Corporativa	Responsabilidade Corporativa
<p>Padrão da Competência em Informação relacionado:</p>	<p>Padrão 01: habilidade de determinar a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p> <p>Padrão 02: capacidade de acesso à informação que é necessária com efetividade.</p> <p>Padrão 03: capacidade de avaliar de forma crítica a informação e suas fontes.</p> <p>Padrão 04: habilidade de uso da informação, individual ou coletivamente, de forma assertiva e efetiva, bem como comunica com efetividade e assertividade.</p>
<p>Ações relacionadas à Colinfo que podem ser adotadas:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição formal de organograma (o que norteará a adoção de regras para uso de informação conforme a necessidade e assunto) como também orientará a hierarquia para ações de prestação de contas. 2. Criação de orientações quando ao processo de comunicação de falhas, riscos e oportunidades dentro da organização. 3. Criação de código de conduta e constar nele normas e regras que estão relacionadas com sigilo de informação, política de uso e acesso das informações, equipamentos e instalações da organização. 4. Adoção de treinamentos sazonais relativos ao código de conduta e sobre os procedimentos para registro de informações e conhecimento (referente aos itens listados acima). 5. Implantação de avaliações periódicas sobre o desempenho dos funcionários em suas atividades, analisando novas competências, habilidades e conhecimentos adquiridos. 6. Criação de reuniões para levantamento de demandas, problemas e melhorias que podem ser implantadas no ambiente organizacional 7. Adoção de procedimentos internos para registro de falha, inovação, implementação ou correção de procedimento, peça ou maquinário. 8. Adoção de pesquisas sazonais, como a de mercado e o <i>benchmarking</i> a fim de que seja possível coletar informações de diferentes ambientes que embasarão as tomadas de decisão e contribuirão com a construção de conhecimento.

<p>Ações relativas à Cultura Organizacional que podem ser adotadas:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição formal de organograma (o que norteará a adoção de regras para uso de informação conforme a necessidade e assunto e a responsabilidade pelo seu manuseio e uso) como também orientará a hierarquia com relação a responsabilidade autonomia dentro da organização. 2. Criação de código de conduta e constar nele normas e regras que estão relacionadas com as regras, responsabilidades, direitos e deveres dos funcionários. 3. Formalizar uma declaração explícita com o desejo da organização em relação à responsabilidade corporativa, e de que forma pretende atuar e o que espera de seus funcionários 4. Desenvolver dinâmicas internas para que seja aflorado o sentimento de responsabilidade coletiva, para com toda informação e conhecimento trabalhados dentro da organização, bem como da responsabilidade individual.
--	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

É importante que se esclareça que a responsabilidade corporativa encontra correlações com todos os padrões da Competência em Informação. Na verdade, com todo o organismo da ColInfo. Para fins de aplicação nesta pesquisa, a correlação mais direta abarca os padrões 01, 02, 03 e 04, etapas que tratam do levantamento de perguntas que norteará todos o processo de busca da informação e construção de novo conhecimento.

A Competência em Informação propicia, em primeiro lugar, que seja desenvolvida a consciência em relação a própria responsabilidade (micro e macro). As alçadas de poder, por sua vez, delimitam as esferas de informações que podem ser acessadas e utilizadas, bem como o devido registro das decisões tomadas. Os cargos e responsabilidades visam não somente a gestão da organização, mas também o favorecimento de gestão do conhecimento dentre os indivíduos pertencentes a determinados grupos.

Na esfera da alta gestão, a ColInfo oferece uma estrutura rica para que a organização possa identificar as melhores oportunidades de investimento e realocação de recursos com vistas a perenidade da organização familiar a partir de mapeamento de riscos informacionais, relatórios responsabilidade social e ambiental e divulgação sobre ações de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental consolidadas. Mesmo em se tratando de pequenos negócios, é possível adotar ações que estejam de acordo com o seu porte e que tenham em mente a

responsabilidade socioambiental, como compra de matéria-prima certificada descarte correto de lixo e políticas de recursos humanos para gestão da equipe.

A responsabilidade corporativa está atrelada a um valor declarado da organização, desde a busca por informação, até a sua autoria e prestação de contas. Esse princípio básico também pode ser dispersado pela organização de natureza familiar através dos pressupostos básicos, amparado na cultura de responsabilidade pelas conquistas e pelos erros, não de forma a desencorajar as equipes de trabalho, mas no sentido de se tornar responsável e encorajar a autoria dos feitos internos da organização.

Os pressupostos básicos são fundamentais nesse contexto pois fazem parte do movimento de desenvolvimento do sentimento de responsabilidade coletiva e individual. Toda organização deseja que seus empregados sejam responsáveis, mas somente um ambiente arraigado desse sentimento pode promover de fato esse tipo de consciência.

Em relação aos casos de erro e perdas, as informações sobre os êxitos não são suficientes para contribuir com o aprendizado organizacional. É importante a presença de informações e conhecimentos sobre projetos ineficientes, sobre os erros e lições aprendidas, que possam ser analisados de modo a impedir que a organização familiar cometa as mesmas falhas, ganhando tempo nas operações.

Os valores compartilhados, como a lista de valores institucionais da organização conferem formalidade e servem como declaração explícita do desejo e da forma como a organização quer atuar. Em outras palavras, os valores só são de fato absorvidos se os pressupostos básicos são praticados.

Artefatos como o código de conduta conferem especial importância para esse princípio da Governança Corporativa porque apresenta instruções sobre como a organização familiar entende esse princípio, descreve de maneira formal como espera que suas equipes atuem e oferece mecanismos para mensuração. À vista disso, esse tipo de artefato declara que a responsabilidade corporativa, ou seja, a responsabilidade da organização, depende da responsabilidade individual.

9.1 Orientações direcionadas que podem ser aplicadas às organizações familiares

As ideias e ações mencionadas a seguir não esgotam as investidas relacionadas à Governança Corporativa, Competência em Informação e Cultura Organizacional, elas servem de base, como ideias mais práticas, para o desenvolvimento dos conceitos trabalhados nesta pesquisa para além do que já foi citado nos Quadros 15, 16, 17 e 18.

- Reuniões de *brainstorm*

A criação de reuniões para levantar junto com as equipes os problemas, questões que podem ser desenvolvidas enquanto estratégia de melhoria e inovação e está diretamente relacionado com o Padrão 01. Essas reuniões podem ser coordenadas por um interlocutor, que terá a função de nortear as perguntas e levantar questionamentos pertinentes ao ambiente de trabalho, tomando cuidado para que essas reuniões não se tornem pesquisa de clima em vez de levantamento de ideias.

- Treinamentos sobre gestão de informação e conhecimento

Desenvolver e aplicar treinamentos que capacitem os indivíduos da organização para compreenderem as diferentes fontes de informação, a seleção com base em sua integridade, coerência e utilidade. Esses conteúdos podem ser absorvidos durante os treinamentos de POP, por exemplo, ou seja, podem ser acoplados em outros ciclos de treinamento já implantados na organização.

- Caixa de ideias

Outra ação é a criação de uma caixa de ideias: um recipiente em que os funcionários podem depositar ideias de melhorias. A caixa pode ficar em um ambiente de livre acesso, como o refeitório, e as sugestões podem ser feitas por meio de formulário padrão impresso que contenha um espaço para que o indivíduo possa descrever a forma como determinada solução pode ser desenvolvida e/ou implementada. A ideia é que esse tipo de ação não seja equiparado com uma forma de 'caixa de reclamações', o propósito aqui é a proposição de soluções, fazendo com que o funcionário se veja como potencial idealizador de melhorias.

Para cumprir com o princípio da responsabilidade corporativa e transparência, a organização deve adotar um procedimento que permita a resposta pública sobre cada sugestão, indicando se é aplicável ou não e caso seja acatada, como será.

- Reuniões de compartilhamento dos 'sucessos'

A concepção de reuniões que tratem dos sucessos da organização, dos resultados anuais ou para celebrar inovações e cases de sucesso são ótimos momentos para internalizar elementos da Cultura Organizacional, como os valores declarados da organização, transformando-os modelos mentais para todos os indivíduos da organização. Além disso, esse tipo de ação permite a valorização do conhecimento e estimula o seu compartilhamento.

- Padronização de processos de coleta de informações externas

Elencar uma padronização básica para a coleta de informação com os diferentes públicos e em diferentes fontes, como pesquisas de mercado, *benchmarking*, interagindo com os elementos (cognitivos, emocionais e situacionais) do ambiente a fim de que a coleta seja mais ampla e tenha a possibilidade de entregar mais informações para solucionar questões e problemas organizacionais - que pode, por exemplo ter sido elencados nas reuniões citadas no parágrafo anterior.

- Grupos de teste

Avaliar junto com pequenos grupos de clientes, a título de experimento, testes de produtos, cabendo a eles, como também grupos de funcionários, testar, analisar e entregar informações que podem ser utilizadas para uma análise mais concreta acerca do problema levantado ou de uma criação em desenvolvimento.

- Indicadores de desempenho

Levantar indicadores basilares para a aferição dos produtos e serviços oferecidos de forma que seja possível identificar diferenças substanciais e pontos positivos e negativos de cada item, a fim de que essa análise possa incrementar ainda mais o conhecimento desenvolvido e que esses resultados sejam material para consulta no sentido das alçadas de decisão.

- Sistema para armazenamento de informações

Desenvolver táticas, processos para o correto armazenamento de informações em sistema interno de trabalho a fim de que seja possível fazer

consulta e uso desse conhecimento desenvolvido, de forma que a organização contenha tanto o registro de inovações como também de 'lições aprendidas'.

Esse registro propicia a avaliação e acompanhamento de performance, do desenvolvimento de diferenciais competitivos e seus resultados econômicos para a organização. O sistema oferece uma solução para a segurança de informação, uma vez que concentra em um ambiente informações sensíveis do negócio, que pode ser monitorado e protegido.

- Plano para criação de sucessores

Ambas as organizações são consideradas familiares e já possuem filhos.

A criação de um projeto que vise aproximar esses sucessores da organização favorece a criação de um ambiente mais familiarizado para estes que, no futuro, sejam capazes de decidir sobre o seu papel dentro da gestão dessas organizações.

O projeto pode ter por base a criação de ambientes em que esses indivíduos possam vivenciar profissionalmente as rotinas da organização em cargos compatíveis com sua experiência profissional e competências técnicas. Nesse sentido, os princípios da Governança Corporativa são importantes para que esses familiares não tenham condições diferentes ou favorecidas em função da sua posição familiar e para que as relações familiares não se confundam com as relações profissionais.

As dinâmicas relacionadas à Competência em Informação são importantes porque contribuem com o desenvolvimento profissional e auxiliam as decisões desses indivíduos dentro da sua realidade enquanto funcionários.

O mesmo pode ser entendido com a Cultura Organizacional, que é elemento fundamental para que essas pessoas compreendam a forma de pensar da organização pelo prisma profissional e não pelo familiar.

Vale ressaltar que esta é uma ação que não pretende sanar toda a questão da sucessão, que deve passar por um processo muito mais completo, abrangente e profundo do que uma única ação. A sugestão, contudo, tem a finalidade de iniciar a temática dentro dessas organizações familiares, amparadas pelas teorias desenvolvidas neste projeto.

As ações citadas envolvem a tomada de decisão porque promovem um ambiente propício para a criação de informações estratégicas e importantes para a gestão, garantindo as melhores práticas relacionadas aos princípios da Governança

Corporativa, envolvendo a informação em benefício da organização e do seu objetivo enquanto negócio.

Esse circuito que envolve o levantamento de uma pergunta norteadora, a pesquisa por informações que serão base para a criação de conhecimento que oferecerá respostas para a pergunta inicial depende do domínio da Competência em Informação, pois é um processo que visa a aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes (interno e externo), novas oportunidades de mercado, a aquisição de informações e desenvolvimento de novas competências e relacionamento assertivo com os clientes finais.

A Cultura Organizacional influencia a tomada de decisão assertiva, a construção de conhecimento agregador, o alcance de diferenciais competitivos, o reconhecimento da marca, o respeito da sociedade, a interatividade entre os atores do escopo produtivo e percepção correta de valor por parte dos clientes das organizações de natureza familiar

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do atual contexto social de uma sociedade marcada pela absorção das TIC e pela massiva troca de informações esta dissertação nasceu com a perspectiva de responder como o seu fluxo impacta a decisão das organizações.

Pode-se afirmar que os objetivos que foram elencados *a priori* para que esta dissertação pudesse ser desenvolvida foram alcançados, considerando-se que as relações estabelecidas entre Cultura Organizacional, Governança Corporativa e Competência em Informação são possíveis e que, quando reunidas, podem ser potencializadas; que a teoria apresentada pode interferir de maneira positiva dentro das organizações familiares, oferecendo subsídios para que os tomadores de decisão tenham acesso a informações suficientes e coerentes com o problema a ser resolvido.

O olhar para as organizações familiares não foi feito ao acaso, profissionalmente, a pesquisadora já teve contato com os temas de Governança Corporativa e projetos de sucessão voltados para esse tipo de negócio e daí surgiu o interesse e o carinho de pesquisar mais sobre esse perfil de negócio.

Organizações familiares são conhecidas, a senso comum, como aquelas em que a comunicação é informal, plural e orgânica, e não segue padrões formais de gestão. Isso não é verdade, há tempos organizações, mesmo as de pequeno porte, adotam diferentes ferramentas de gestão de troca de informações, os exemplos investigados aqui são uma amostra dessa fala.

Ocorre que esse tipo de organização precede, de muitas formas, os ambientes que são criados dentro da família. A pesquisa bibliográfica demonstrou que dentre as teorias sobre organizações familiares pode variar, mas em sua maioria levam em consideração os fatores psicológicos, culturais e informacionais dos parentes e entre parentes e o negócio.

Fazendo alusão ao dito popular 'uma andorinha só não faz verão', é essencial que toda a organização compreenda que é necessário empoderar todos os indivíduos a fim de que se tornem atores, de fato, da construção de conhecimento. Um gestor só não conseguirá, de forma alguma, alcançar sucesso se seguir individualmente o que até aqui foi escrito.

Veja: a construção de conhecimento é coletiva. A prática da ética é coletiva. A Cultura Organizacional só se concretiza no coletivo.

E embora esse argumento seja visto de forma um tanto óbvia, faz-se necessário que seja reforçado nas considerações finais porque a pesquisa realizada identificou que ambas as organizações familiares pesquisadas, a exemplo amostral da realidade empresarial do interior de São Paulo (ou ainda: brasileira) desconhece em sua completude os conceitos aqui apresentados, possui dificuldades em acessar, coletar, selecionar informação a fim de ter maior domínio dos temas relativos às suas tomadas de decisões e ainda não possuem a compreensão da dimensão de como esses organismos podem contribuir com o exercício do seu negócio.

Neste momento, a pesquisa faz uma correlação entre a Governança Corporativa e a Competência em Informação. Percebe-se uma questão importante: o processo de aprendizagem que envolve a ColInfo vai além da questão das *fake news* (elemento citado algumas vezes durante essa entrevista) e das possibilidades de negócio que podem ser desenvolvidas pelas equipes de trabalho. A ColInfo é uma questão de cidadania – e nesse sentido, o pilar da GC que trata da responsabilidade corporativa faz relação direta.

Trabalhar com colaboradores para que eles se tornem mais responsáveis e engajados no processo produtivo da atividade fim do negócio é dar autonomia para que essa competência seja desenvolvida em todas as esferas da vida desses indivíduos. Cidadãos competentes em informação são capazes de interferir na sociedade, uma vez que se tornam mais conscientes sobre suas responsabilidades e sobre seus direitos. Em outros termos, contribui com o exercício pleno da cidadania.

Neste momento, se faz necessário, embora de forma sucinta e para ressaltar a sua importância, abordar o tema pelo prisma da Agenda 2030 das Nações Unidas. Agenda 2030, orienta os países sobre os enfoques para melhorar a qualidade de vida das pessoas e delineou um conjunto de metas a serem alcançadas entre o período de 2016 a 2030.

A Agenda 2030 é segmentada em 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), dentre os quais, 3 podem ser correlacionados com a presente pesquisa (ONU, 2023, SEM NÚMERO):

- ODS 4. Educação de qualidade: Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

- ODS 9. Indústria, inovação e infraestrutura: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
- ODS 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

O ODS de número 4 tem como um dos objetivos aumentar o número de indivíduos com habilidades e competências para que possam se desenvolver enquanto profissionais (ONU, 2023). Os temas abordados nesta dissertação visam exatamente isso, desenvolver competências para que os indivíduos possam evoluir profissionalmente.

O ODS 9 visa, dentre seus objetivos, facilitar o desenvolvimento de uma infraestrutura sustentável e resiliente, que, conseqüentemente, influencie a inovação e os investimentos em educação e pesquisa (ONU, 2023). A partir do desenvolvimento da Competência em Informação, amparada por uma Cultura Organizacional focada na aprendizagem constante, a estrutura dessas organizações familiares vislumbra um cenário sustentável no sentido da gestão do conhecimento, e resiliente, uma vez que quem tem maior habilidade para tomar decisões relativas ao negócio. Imersas em um ambiente corporativo, essas organizações têm mais chances de sobrevivência.

O ODS 17 visa fortalecer a mobilização de recursos internos em escala planetária, mas no sentido desta dissertação o ODS contempla a compreensão de que os temas desenvolvidos podem ser trabalhados por diversos profissionais dentro da organização, como comunicólogos, profissionais de recursos humanos, profissionais da gestão da informação e do conhecimento e também pelos próprios gestores dessas organizações familiares, porque trata-se de um tema multidisciplinar. Além disso, esta pesquisa também pode ser utilizada por organizações de diferentes portes e tamanhos, pois tem a capacidade de se adaptar a pequenos e médios negócios de estrutura familiar, com vistas a desenvolver organizações sustentáveis e preparadas para tomar decisões assertivas.

Os ODS selecionados se conectam com a Cultura Organizacional, voltada para a ética, para a responsabilidade corporativa e social, para a gestão da inovação, sustentabilidade e com a Competência em Informação.

Resta, contudo, também lembrar que essas mesmas organizações, amostrais, demonstram interesse em conhecer melhor a temática desta dissertação

no sentido de encontrar pontos que podem ser adotados e que podem, de alguma forma, contribuir com o diferencial competitivo e, sobretudo, com as tomadas de decisão.

Por fim, resta também ressaltar o quanto esta pesquisa enriqueceu o repertório desta mestranda, que agora deseja seguir pesquisando sobre o tripé teórico levantado com o objetivo de encontrar cada vez mais correlações entre os três temas, agora considerados como fundamentais para o exercício de toda organização, familiar ou não.

O contato com a pesquisa e com as leituras reacendeu um desejo antigo pela realização do mestrado e que, claro, foi orientado com maestria e muita generosidade pela professora que se fez de orientadora e mentora desta mestranda.

Espera-se que esta pesquisa seja o 'meio do caminho' para outras pesquisas desta autora e, principalmente, de outras pesquisadoras e pesquisadores que almejam investigar os temas que aqui se investigou. Que as observações aqui levantadas possam devolver para as organizações pesquisadas considerações úteis para exercício da gestão de seus negócios. Que outros mercados e negócios possam usufruir de alguma forma das contribuições desta dissertação, com os ajustes e melhorias que forem necessários.

'Uma andorinha só não faz verão', de fato.

Mas muitas sim.

Esta dissertação é a prova disso.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Report of the presidential committee on information literacy:** final report. Chicago: ALA, 1989. Disponível em: www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential. Acesso em: 01 fev. 2022.

ALMEIDA, F. T. de. **Relações públicas educativas:** as competências relacionadas com a comunicação e seu desenvolvimento com os empregados de organizações. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Arte e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus Bauru, área de Concentração em Comunicação Midiática, linha de pesquisa Gestão e Políticas da Informação e da Comunicação Midiática, sob orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/204237>. Acesso em 20 dez. 2022.

ALMEIDA JUNIOR, O. F. de. Competência em Informação e sua avaliação sob a ótica da mediação da informação: reflexões e aproximações teóricas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 60-77, 2014.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRELO, R. **As relações públicas e a educação corporativa:** uma interface possível. São Paulo: Editora Unesp Digital, 2016

ARNEDO, E. G.; RIVERO, C. O. G. **Empresa familiar, empreendedorismo e intraemprendimento.** Barcelona: EAE Business School.2018. Disponível em: < https://www.eref.es/sites/default/files/archivos/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

ARRUDA, M. F. de. **Cultura organizacional e inovação:** estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. 2006. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, FGV, São Paulo, 2006.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom, [S. l.]**, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 13 jan. 2023.

BASSETTO, C. L. **Redes de Conhecimento:** espaço de Competência em Informação nas organizações contemporâneas. Bauru: Idea Ed., 2013.

BASSETTO, C. L.; LOUSADA, M.; CAVALCANTI, L. F. B. Proposta de mapeamento da Competência em Informação em redes organizacionais. In: BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G.; VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Redes de conhecimento e competência**

em Informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Editora Interciência, v. 1, p. 281-305. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARRETO, A. de A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.8, n.4, p.3-8, 1994.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas:** desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

_____. O conhecimento, as redes e a Competência em Informação (ColInfo) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 48-63, out. 2014.

_____. Bases teóricas de gestão da informação: das origens aos desafios na sociedade contemporânea. **Palavra Chave** (La Plata), vol. 7, núm. 1, outubro, 2017, p. 1-12. Universidad Nacional de La Plata La Plata, Argentina. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350553375002>>. Acesso em: 11 ago. 2022.

_____. **A Competência em Informação no Brasil:** cenários e espectros. São Paulo: ABECIN Editora, 2018.

_____. Competência em Informação: vivências e aprendizado. In: BELLUZZO; R. C. B., FERES, G. G. (Orgs.). **Competência em Informação:** de reflexões às lições aprendidas. São Paulo: FEBAB, 2013. p. 65-80.

_____. O uso de mapas conceituais e mentais como tecnologia de apoio à gestão da informação e da comunicação: uma área interdisciplinar da Competência em Informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação:** Nova Série, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 78-89, dez. 2006.

_____. Competências na era digital: desafios tangíveis para bibliotecários e educadores. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 30-50, jan. 2005. Disponível em: <<http://www.fae.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/view/1655>>. Acesso em: 02 ago 2022.

_____. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 58-73, nova série, jan/jun. 2011.

BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Competência em Informação, redes de conhecimento e as metas educativas para 2021: reflexões e inter-relações. In: BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G.; VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Redes de conhecimento e Competência em Informação:** interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Editora Interciência, v. 1, p. 1-35. 2015.

BELLUZZO, R.C.B.; SANTOS, C. A. dos; ALMEIDA JUNIOR, O. F. de. Competência em Informação e sua avaliação sob a ótica da mediação da informação: reflexões e aproximações teóricas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 60-77, 2014.

BENITO MORALES, F. Nuevas necesidades, nuevas habilidades. Fundamentos de la alfabetización en información. In: GOMÉZ HERNÁNDEZ, J. A. (Org.). **Estrategias y modelos para enseñar a usar información**. Murcia: KR, 2000. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/6717/2/EMPEUlcap1.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2022.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou a sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R; GALLO, M., **Governança na empresa familiar**, 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BLOK, M. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.

BM&FBOVESPA. **Regulamento de práticas diferenciadas de Governança Corporativa nível 2**. São Paulo, 2008b. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel2.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2013.

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

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial [da] União, Brasília**, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm. Acesso em: 10 out. 2022.

BRUCE, C. S. Las siete caras de la alfabetización en información en la enseñanza superior. **Anales de Documentación**, Murcia, n. 6, p. 289-294, 2003.

CANCLINI, N. G.. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996.

CAREGNATO, S. E. O desenvolvimento de habilidades informacionais: o papel das bibliotecas universitárias no contexto da informação digital em rede. **Rev. de Bibliotecon. & Comum.**, Porto Alegre, v. 8, p. 47-55, 2000.

CARVALHAL DA SILVA, A. L.. Governança Corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. **RAUSP**, v. 39, n. 4, out./dez. 2004, p. 348-361. Disponível em: <http://www.rausp.usp/busca/artigogeral-resultasp??>. Acesso em: 11 out. 2022.

CARVALHO, A. V. **A aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. In: CARVALHAL DA SILVA, André Luiz; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. (Org.). **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. cap. 2. São Paulo: Atlas, 2007. p. 22-45.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC Editora, 2006.

COELHO, M. M. Competência informacional no ambiente de trabalho: percepção do bibliotecário de órgão público. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 170-196, mar. 2011. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3294/2910>. Acesso em: 22 fev. 2022.

CONRARDS, M. in. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2019. (Série IBGC Pesquisa). 60 p.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações sobre governança corporativa da CVM**. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>. Acesso em: 03 jul. 2022.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 2, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n2.52478 Acesso em: 07 jul. 2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998a.

_____. **Conhecimento empresarial: como organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.1, p.23-35, abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pede/ci/v32n1/15970.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. Os faróis da sociedade de informação: uma análise crítica sobre a situação da Competência em Informação no Brasil. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 18, n. 12, p. 41-53, maio/ago. 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: (Entrepreneurship): prática e princípios**. Edição Revista. São Paulo. Cengage Learning, 2022.

DYER, W. G. et al. **Cultural change in family firms**. Jossey-Bass, 1986.

_____. Reflexões conceituais sobre conhecimento e competência: o ensaio para o desenvolvimento de ações de ensino aprendizagem. In: CAVALCANTI, L. E.; PINTO, V. B.; VIDOTTI, S. A. B. G. (Orgs.). **Ciência da Informação e contemporaneidade**: tessituras e olhares. Fortaleza: Edições UFC, p. 89-116, 2012.

FERES, G.G. Competência em Informação: Interface entre as redes de conhecimento, criatividade e inovação. In: BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G.; VALENTIM M. L. P. (Org.). **Redes de conhecimento e competência em informação**: interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Editora Interciência, v. 1, p. 215-248. 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002

FORTES, W. G. Governança corporativa e relações públicas: pontos de contato. **Organicom** v. 6 n. 10-11 (2009): Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139018/134366>>. Acesso em 20 jun. 2022.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional e seus elementos. In: **CULTURA organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. p. 11-30.

FARIAS, G. B. de; BELUZZO, R. C. B. Competência em Informação: perspectiva didática pedagógica. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 22, n. 3, p. 112-135, set./out. 2017.

FRANCISCO, J.R. de S.. **Índice de governança corporativa**: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito. 321f. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9MBKV6/1/tese___mat._2009752036___jos___roberto_de_souza_francisco.pdf> Acesso em: 04 abr. 2022.
2015.

GALLO, M. A.; VILASECA, A.. Finance in family business. **Family business review**, v. 9, n. 4, p. 387-401, 1996.

GARCIA, R. L; TAVARES, C. T. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. **REPATS**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 481-516, Jan-Jun, 2017

GATTAI, M. C. P. A fragilidade da classificação das competências. **Psicologia Revista**. São Paulo, v. 22, n.1, p. 9-42, 2013. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/16656/12510>. Acesso em 26 out 2022

GERSICK, K. E. et al **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T.. (Org.) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2019** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2020. 200 p.: il. Disponível em: < <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em 20 jun. 2022.

GONÇALVES, J.R.R.C. As empresas familiares no Brasil. **ERA light.**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12.jan/mar. 2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GUERRA, Sandra. **A caixa-preta da governança**. Editora Best Seller, 2021.

HATSCHBACH, M. H. L. **Information literacy: aspectos conceituais e iniciativas em ambiente digital para o estudante de nível superior**. 2002. 108f. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pós-Graduação em Ciência da Informação do MCT/IBICT – UFRJ/ECO, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

HATSCHBACH; M. H. L.; OLINTO, G. Competência em Informação: caminhos percorridos e novas trilhas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20-34, 2008. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-2.1.1/index.php/rbbd/issue/view/6>>. Acesso em: 06 out. 2013.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, IBGC, 2020. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 20 jun. 2022.

IBGC. **Identidade da família empresária: um elemento de coesão para a continuidade dos negócios**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2018. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23994/Publicacao-IBGCsegmentos-IdentidadeFamiliar-2018-novo.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

JOHNSTON, B; WEBBER, S. Como podríamos pensar: alfabetización informacional como una disciplina de la era de la información. **Anales de Documentacion**, n.10, p.491-504, 2007. Disponível em: <<http://revistas.um.es/analesdoc/article/download/290/269>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. Pioneira. São Paulo, 2003.

_____. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. São Paulo. Ed. Elsevier. 7a edição. 2000.

LOUSADA, M. **A mediação da informação na teoria arquivística**. 2015. 135f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2015.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Informação orgânica como insumo do processo decisório empresarial. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 268p.

MACEDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, I. G. da S. et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MARTIN-BARBERO, J. De los medios a las mediaciones. México: Gustavo Gilli, 1987. Razón técnica y razón política: espacios/tiempos no pensados. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación – ALAIC**. v. 1, n. 1, jul./dez. 2004.

MIRANDA, A. Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.3, p.227-232, set./dez.1993. Disponível em:

<http://www.antoniomiranda.com.br/ciencia_informacao/art_conceitos_de_organizacao.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2022.

_____. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1053/1132>. Acesso em: 30 jun. 2022.

MOLINA, L. G. Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.; p.123-156.

MOURA, M. **Supergovernança** [livro eletrônico]: um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares / Mariana Moura. São Paulo: Trevisan Editora, 2020..

MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MUSTAKALLIO, M. et al. Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. **Family Business Review**. San Francisco, setembro, vol.15, p.205-227, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Principles of corporate governance**. 1999. Disponível em www.oecd.org. Acesso em: 13 jun.2022.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório...** São Paulo: Atlas, 1999.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (ONU). **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>> Acesso em: 04 jan. 2023.

PWC. Price Waterhouse Coopers). **As empresas familiares no Brasil. 2010**. Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html>. Acesso em 13 jul. 2022.

PWC. Price Waterhouse Coopers) Pesquisa Global NextGen 2022 **Competência e ousadia para liderar em tempos incertos**. Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-nextgen-2022.html>. Acesso em 13 jul. 2022.

RADER, H. B. Educating students for the information age: the role of the librarian. In: **CHINA-UNITED STATES LIBRARY CONFERENCE**, 1., 1996, Beijing. Conference reports... Beijing: National Library of China, 1996. Disponível em: <<http://darkwing.uoregon.edu/~felsing/ala/rader.html>>. Acesso em: 7 jan. 2023.

RADER, H. B. Bibliographic instruction or information literacy – 1990. **College and Research Libraries News**, v. 51, n. 1, p. 18-20, 1991.

RESENDE, E. J. **Remuneração e carreira baseada em competências e habilidades**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROSÁRIO, I. M. C. de A. P. do et al. Processo sucessório em empresas familiares: um estudo de suas dimensões comunicacionais. **Educação, Cultura e Comunicação**, [S.l.], v. 10, n. 19, fev. 2019. ISSN 2177-5087. Disponível em: <<http://fatea.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/976>>. Acesso em: 02 ago. 2022.

SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

SANTOS, V. C. B.; DAMIAN, I. P. G.; VALENTIM, M. L. P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 01 ago. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores** <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-deempreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20do,Brasil%20seguem%20o%20modelo%20familiar>. Acesso em: 7 jul. 2022.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Social Science Research Network. Working Paper**, n. w5554, abr. 1996. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/5554.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

SOUZA, J. S. F. de, VALENTIM, M. L. P. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação** [en linea]. 2013, 18(38), 87-105[fecha de Consulta 7 de Julio de 2022]. ISSN:. Disponível em: <tps://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14729735006>. Acesso em: 7 jul. 2022.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Gente, 2003.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [S. l.],v. 9, n. 2. 1985.

TEIXEIRA, T. M. C.; COELHO, T. M.; YAFUSHI, C. A. P.; ISHIKAWA, M. I. G. Inovação e desenvolvimento social nas organizações contemporâneas sob o

espectro da Competência em Informação. In: BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G.; VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Redes de conhecimento e Competência em Informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, v. 1, 131-170. 2015.

TOMAÉL, M.; ALCARÁ, A.; DI CHIARA, I. Das redes sociais à inovação: **Ciência da Informação**. Brasília, DF, Brasil, 34, mar. 2006. Disponível em: <<https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1094/1206>>. Acesso em 11 ago. 2022.

TRICKER, B. **Corporate governance: principles, policies and practices**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramZero: **Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 11 jul. 2022.

VALENTIM, M. L. P. **O custo da informação tecnológica**. São Paulo: Polis: APB, 1997.

VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. Londrina: **InfoHome**, 2003. 2p. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 14 out. 2022.

_____. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões.. In:VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008. p.11-26.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.

VARELA, A. V. A explosão informacional e a mediação na construção do conhecimento. In: MIRANDA, A.; SIMEÃO, E. (Orgs.) **Alfabetização digital e acesso ao conhecimento**. Brasília: UnB, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 2006. p.15-32. Disponível em: <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/3761/3661>. Acesso em: 15 mar. 2022.

VARELA, S. R. A. **Inteligencia competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial**. Pirámide: Madrid, 2005.

WARD, J.; DOLAN, C. Defining and describing family business ownership configurations. **Family Business Review**, v. 11, n. 4, p. 305-310, 1998.

WEBBER, S. An international information literacy certificate: opportunity or dead-end?. In Congresso Mundial de Bibliotecas e Información; **Congreso General y consejo de la IFLA, 2003, Alemania. Anales eletrônicos...** Alemanha, 2003. Disponível em: <http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/199e-Webber.pdf>. Acesso em 12 nov. 2022

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firm, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985. 453 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Título do Projeto: A relação entre Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Competência em Informação para a construção de conhecimento em empresas familiares.

Pesquisadora: Carolina Vitória de Oliveira Correia Alves.

Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design. FAAC/UNESP/BAURU. Mestrado Profissional. Linha de Pesquisa: Gestão Midiática e Tecnologia.

Tema: apresentação

0. Apresentação do entrevistado

0.1 Nome completo

1. Conte resumidamente a história da organização.

1.1 Tamanho da empresa, quantidade de funcionários (possui organograma estruturado?).

Tema: informação, conhecimento e competência em informação

2. O que é informação para você?

3. Como você vê a informação e a sua importância dentro da empresa?

4. Quais informações (tipos de informação) você costuma utilizar para realizar as suas atividades?

5. Como você se atualiza sobre as informações da empresa?

6. Quando precisa de uma informação que não está em seu domínio, o que você faz? (relate passo a passo exemplificativo)

7. Como você enxerga a informação para o processo de tomada de decisão no que se refere à gestão da empresa?

8. A empresa possui alguma política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações que são úteis em suas atividades, processos ou gerenciamento? (sim, não, explique)

9. Existem reuniões, eventos, rotinas em que a empresa toda é reunida para divulgação de informações importantes? Se sim, qual?

9.1. E entre as equipes? Se sim, qual? (ex. reuniões semanais de planejamento)

10. A organização oferece programas de capacitação para o acesso e uso de informação? Em caso afirmativo, quais?
11. Existe na empresa normas ou regras referentes ao uso e acesso de informação?
12. Existe algum profissional ou equipe encarregado de pelos fluxos de informação, ou seja, por repassar as informações, dados ou conhecimentos importantes sobre a empresa? Se sim quem/qual?
13. Quais são as competências essenciais que acredita serem as mais importantes para que você enquanto gestor possa tomar decisões assertivas?
14. O que é diferencial competitivo para você?
15. Qual é o diferencial competitivo da empresa?
16. Como novos produtos ou melhorias são criados?
17. Como acontece a criação de novos conhecimentos, inovações, melhorias?
18. Quais competências e habilidades você considera serem fundamentais para gerir a empresa?

Tema: Governança Corporativa

19. O que você entende por governança corporativa?
20. Existe alguma estrutura de governança corporativa na empresa?
21. Algum desses conceitos é um valor da empresa: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa? Em caso afirmativo, explique.

Tema: Empresa Familiar

22. Quantas pessoas da família estão trabalhando na empresa (formal ou informal) (ou já trabalharam)?
23. O que é para você uma empresa familiar?
24. Você considera a sua empresa como uma organização familiar?
25. Você deseja que seus filhos ou alguém da sua família assumam a empresa no futuro?

APÊNCICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Câmpus de Bauru

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA

A empresa *Delizaire Gransil - Industria E Comercio De Produtos Alimentícios Ltda*, através do presente instrumento concorda em participar do estudo intitulado: *A relação entre Governança Corporativa e Competência em Informação para a construção de conhecimento em empresas familiares: estudo de caso*, cujo objetivo é pesquisar a inter-relação entre a competência em informação com as práticas de governança corporativa em empresa familiar e suas contribuições para a tomada de decisão assertiva na sociedade contemporânea. O projeto de pesquisa é realizado por Carolina Vitória de Oliveira Correia Alves, matriculada, na modalidade de mestrado, no Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), sob a orientação da Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo.

A pesquisa é feita por meio de pesquisa documental (levantamento informações para identificação da organização), e entrevista em profundidade e questionário. As entrevistas são gravadas em áudio. Este termo assegura o sigilo da identidade e a privacidade dos participantes, que não terão seus nomes divulgados. As informações levantadas serão usadas parcial ou totalmente para a elaboração do projeto de pesquisa ou em publicações científicas posteriores, preservando-se a identificação do nome dos participantes.

A pesquisa assume o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, disponibilizar todos os resultados obtidos para a organização pesquisada, bem como assegura absoluto sigilo em relação a qualquer informação sinalizada como sigilosa e da não incorporação de qualquer dado ou informação identificada como confidencial.

Em nenhuma hipótese, as conclusões da pesquisa acadêmica em questão poderão denegrir, desabonar ou macular a imagem da organização, seus integrantes e qualquer outra parte interessada, sob pena da revogação da presente autorização.

Estando de acordo, assinam as partes, por meio de seus representantes, a presente autorização em duas vias.

Bauru, 06 de setembro de 2022.

PESQUISADORA

Nome: Carolina Vitória de Oliveira Correia Alves
CPF: 347.748.008-21

EMPRESA PESQUISADA

Delizaire Gransil - Industria e Comercio De
Produtos Alimentícios Ltda.

Nome: *Damiano*
CPF: *267389428-42*



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Câmpus de Bauru

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA

A empresa *Emporium Comércio de Acrílicos LTDA* através do presente instrumento concorda em participar do estudo intitulado: *A relação entre Governança Corporativa e Competência em Informação para a construção de conhecimento em empresas familiares: estudo de caso*, cujo objetivo é pesquisar a inter-relação entre a competência em informação com as práticas de governança corporativa em empresa familiar e suas contribuições para a tomada de decisão assertiva na sociedade contemporânea. O projeto de pesquisa é realizado por Carolina Vitória de Oliveira Correia Alves, matriculada, na modalidade de mestrado, no Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), sob a orientação da Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo.

A pesquisa é feita por meio de pesquisa documental (levantamento informações para identificação da organização), e entrevista em profundidade e questionário. As entrevistas são gravadas em áudio. Este termo assegura o sigilo da identidade e a privacidade dos participantes, que não terão seus nomes divulgados. As informações levantadas serão usadas parcial ou totalmente para a elaboração do projeto de pesquisa ou em publicações científicas posteriores, preservando-se a identificação do nome dos participantes.

A pesquisa assume o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, disponibilizar todos os resultados obtidos para a organização pesquisada, bem como assegura absoluto sigilo em relação a qualquer informação sinalizada como sigilosa e da não incorporação de qualquer dado ou informação identificada como confidencial.

Em nenhuma hipótese, as conclusões da pesquisa acadêmica em questão poderão denegrir, desabonar ou macular a imagem da organização, seus integrantes e qualquer outra parte interessada, sob pena da revogação da presente autorização.

Estando de acordo, assinam as partes, por meio de seus representantes, a presente autorização em duas vias.

Bauru, 06 de setembro de 2022.

PESQUISADORA

Nome: Carolina Vitória de Oliveira Correia Alves

CPF: 347.748.008-21

EMPRESA PESQUISADA

Emporium Comércio de Acrílicos LTDA

Nome:

CPF:

118 069 398-19

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA DELIZIARE (ORGANIZAÇÃO A): ENTREVISTADOS 01 E 02

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE DELIZIARE GRANSIL - INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS ALIMENTICIOS LTDA ENTREVISTADOS 01 E 02

Carolina Vitória:

Este é o roteiro de entrevista em profundidade, cujo título do projeto é Relação entre governança corporativa, cultura organizacional e competência em formação para construção de conhecimento em empresas familiares. A empresa investigada hoje é a Deliziare, sendo que a entrevista será feita com [REDACTED] e [REDACTED].

Primeiro eu gostaria, por favor, que vocês contassem a história da organização.

Entrevistado 02:

Foi na minha faculdade, eu estava fazendo faculdade e tinha um carro somente e ‘tava’ cansado de ser funcionário. Eu cheguei para um professor e ele pegou, e eu cheguei para ele e falei que eu queria montar alguma coisa e tudo mais, passei isso para ele um dia, achei que ele não ia ‘dar bola’. Passou uns 3 meses, ele me ligou oferecendo ‘pra’ mim uma franquia de uma empresa de massas e eu fui lá e conversei com a pessoa e a pessoa aceitou um carro que eu tinha.

Fui lá e comprei essa franquia dessa pessoa e compramos uma loja na (rua) Machado de Assis, inclusive é onde é nossa loja hoje, a nossa segunda loja é lá. E a gente comprou essa loja e começamos a atender varejo e, devagarzinho, a gente começou a atender alguns restaurantes, junto com o varejo, mas praticamente no preço que a gente vendia.

Com o tempo essa empresa queria sair do varejo e ir para a indústria. Ela começou, ela comprava fora, a fabricar. Só que em questão de administração ela não aguentou com o tempo, (passou) uns dois anos e ela não aguentou. Tinha muito cálculo errado, com administração errada e fechou.

Carolina Vitória: o negócio não fechava.

Entrevistado 02:

Isso. Aí nós, eu e a (entrevistado 01), começamos a fabricar. De um dia para o outro pegamos alguns funcionários e achamos um ponto e e a gente pegou e começamos a fabricar a própria massa.

Carolina Vitória:

Desde o começo, na franquia, vocês já trabalhavam juntos?

Entrevistado 02:

Desde o começou desde o primeiro dia juntos.

Carolina Vitória:

Começou em qual endereço?

Entrevistado 02:

Nós começamos na (rua) Machado de Assis com a loja, quando começou a fabricar, nós começamos na Rua Floresta, fabricava lá. Aí, uns dois, três meses, um consultor nosso que até hoje, que é considerado como um padrinho da empresa, o Carlos Sette, ele deu uma opinião para nós para a gente fechar a loja e ficar só com a fábrica.

Carolina Vitória:

E aí foi o que vocês fizeram.

Entrevistado 02:

Foi o que nós fizemos. De um dia para o outro nós fechamos tudo o que tinha lá em cima e começamos a focar só aqui. Aí era o que... uns cem metros quadrados, não tinha mais do que cem metros quadrados. Fabricava, vendia, fazia acontecer, literalmente, a gente lavava banheiro, fazia tudo.

Carolina Vitória:

É, no começo a gente se desdobra em várias funções para fazer o negócio dar certo.

Entrevistado 01:

Com certeza.

Entrevistado 02:

E aí começou a administrar com o que tinha. Tudo pagando à vista, sempre pagando à vista, até hoje, tem dinheiro em caixa e paga à vista. Até hoje a gente tem essa política. A gente não trabalha com prazo, é tudo à vista. Mas então foi isso, a gente sempre junto, cem por cento.

Carolina Vitória:

Hoje vocês atendem atacado e varejo?

Entrevistado 02:

Estamos focando... É, varejo sempre foi, 22 anos com Mr. Bay (marca de sobremesas refrigeradas e congeladas), nos supermercados e tudo mais. Agora, varejo, a Deliciares 'tá' entrando esse ano com varejo Deliziare. Na verdade, começou no ano passado. Mas sempre foi focado a food.

Carolina Vitória:

Lá no começo vocês tinham ideia do tamanho que iria se tornar?

Entrevistado 01:

Não.

Entrevistado 02:

Não. Na verdade, do tamanho desse prédio eu não sei como é que eu fiz até hoje. Nós fizemos.

Carolina Vitória:

Mas foi acontecendo e você foram criando as oportunidades...

Entrevistado 02:

Não, do que a gente tinha para o que a gente tem hoje, eu não imaginava, eu não sei como é que eu fiz. Muita luta, né? Muito dinheiro. Deixava de comer pizza para comprar um saco de cimento, era literalmente isso mesmo.

A gente deixou de comer muitas vezes para comprar o material daqui. Muitas vezes, muitas. Não vou falar que deixar de comer é passar fome, isso não é verdade, é deixar de comer uma pizza, deixar de comer um lanche, deixar de viajar, andar com um carro, eu andava com uma Fiorino da própria empresa, entendeu? A gente andou muitos anos com o carro da empresa. Durante a semana fazia a entrega e tudo mais, e no final de semana, se ia na casa de uma amiga ia com o carro da empresa. Então isso que teve.

Carolina Vitória:

Que é um movimento próprio da empresa familiar.

Entrevistado 02:

Ah, sim, é literalmente isso daí que aconteceu. Lógico que tem os perrengues do dia a dia, os desafios, entendeu? Isso aí sempre teve, mas assim, pra gente começar a fazer entrega tem um detalhe, nós pegamos um carro que era do meu sogro, eu vendi um carro que era dele pra gente comprar uma Fiorino pra gente trabalhar.

Ele nos ajudou muito, é uma pessoa que nos ajudou demais também.

Carolina Vitória:

Tem ajuda, então, da família?

Entrevistado 02:

Tem, tem... Meu sogro e Seo Júlio, os dois, tenho que ser muito grato, vendemos o carro dele, vendemos o carro dele pra poder comprar essa Fiorino. Nossa, essa Fiorino rodou, eu acho, uns 500 quilômetros. Essa Fiorino... Eu andei muito... Então hoje eu conheço a região porque eu fui, eu fiz o campo, né?

Então hoje, quando um funcionário meu fala 'ah, o João tal, do restaurante tal' eu sei da onde que ele tá falando, porque eu andei tudo.

Carolina Vitória:

Hoje vocês dois estão na administração, mas tem uma divisão de funções. Quando vocês precisam tomar uma decisão em relação a empresa, vocês tomam a decisão juntos ou não?

Entrevistado 02:

Importantes todas. Tomamos todas as decisões juntos, nunca separado. Exceto uma manutenção, por exemplo, exceto a (entrevistado 01) com o banco, por exemplo, assim, sabe? Simples... É cada um na sua, ah, mas vamos comprar um caminhão? Juntos. Vamos comprar uma máquina. Juntos. Agora, função de fábrica não, cada um toma a sua decisão normal, do dia a dia. Então dizer que é 100% não, as primordiais, vamos dizer assim.

Carolina Vitória:

Então tudo o que é relacionado com o negócio como um todo vocês tomam uma decisão juntos.

Entrevistado 02:

Isso, isso, essa aí a gente faz 100%. Um não toma a decisão sem falar com o outro.

Se errar, erramos junto.

Carolina Vitória:

O que é informação para vocês?

Entrevistado 02:

Em relação a que você fala?

Carolina Vitória:

De uma forma geral, qual é o significado, para vocês, dessa palavra?

Entrevistado 01:

Informação é tudo o que engloba você saber as coisas para você tomar a decisão. Se você não é informado do que acontece hoje, no mundo, você pode tomar uma decisão errada que você pode levar a sua empresa a falência.

Carolina Vitória:

Então não é só o que tá aqui interno, o externo influencia.

Entrevistado 01:

É tudo, é informação.

Você tem que saber, que nem, ó, dentro da linha de produção, eu tenho que saber a informação da qualidade da farinha, entendeu? Qual é a melhor farinha pra trabalhar... Eu preciso saber, é... Eu tenho que ter as informações relacionadas a novidades de matéria-prima... Então é informação geral. Se você não tem essas informações, você não tem... A máquina não gira. Porque informação é tudo na vida da gente hoje.

Entrevistado 02:

No interior, (a informação) é muito baseada na capital (São Paulo). Isso é...É... É nítido. Quando acontece na capital depois vem, no interior acontecer.

Carolina Vitória:

Então a capital é um centro de informação... Do que vem de referência

Entrevistado 01:

Sim, sim

Entrevistado 02:

Sim, sim... Sim... No nosso caso é da capital.

Entrevistado 01:

É, porque o povo vê lá, né? Você já trazer para cá é uma coisa. As pessoas vêm de fora, aí tem uma referência de lá e eles querem. Tem muito disso, da pessoa ver em algum lugar, e as vezes vê em um outro país e chega aqui e pergunta se a gente tem o produto ou semelhante... Então é uma informação que vem, assim, globalizada, globaliza tudo, globaliza o mundo se for ver. Lembra uma mulher, uma vez, que veio escolher um macarrão ela veio ver se a gente tinha um igual ao que ela conheceu lá na Espanha?

Entrevistado 02:

As informações são mais rápidas hoje também.

Entrevistado 01:

É, as informações são mais rápidas. Até vinte anos atrás não era tão rápida assim!

Carolina Vitória:

Hoje é mais rápido por quê?

Entrevistado 02:

Ah, é por causa do WhatsApp

Entrevistado 01:

É WhatsApp, você tem google, né? Tem internet, tem, tem pessoas que você consegue se comunicar, com pessoas fora, né? Com distâncias longas.

Entrevistado 02:

A gente tá falando de vinte anos atrás, aí era tudo capital.

Entrevistado 01:

Tanto é que a gente viajava muito pra lá pra trazer novidades pra cá, pra trazer informações novas pra nós. Então, hoje você não precisa.

Entrevistado 02:

Hoje você não precisa depender de São Paulo. O melhor restaurante, as melhores comidas, as melhores massas, então você fica de olho na internet mesmo. Antigamente a gente ia muito pra São Paulo mesmo, ver essas coisas.

Quando a gente começou a ter condições de ver isso aí, a gente ia muito pra São Paulo. Bastante mesmo. Almoçava, entrava num restaurante pra trazer alguma coisa.

Carolina Vitória:

Indo lá e buscando uma experiência ao vivo ainda conta mais do que tem na internet?

Entrevistado 02:

Ah sim...

Entrevistado 01:

Sim, ao vivo é bem diferente.

Entrevistado 02:

Hoje em dia, como se diz, a gente tem que tomar muito cuidado, né? Hoje tem muito influenciador e tudo mais, né? Então não dá para acreditar em muita coisa... Hoje tem que tomar muito cuidado.

Carolina Vitória:

É, a gente tem que ter essa habilidade de, dentro da internet, filtrar.

Entrevistado 01:

Sim.

Entrevistado 02:

Hoje, se você investir pesado em marketing hoje, você... Tem muita gente que cai. Aí você tem que saber também, ter cuidado pra não se queimar também. Que nem, uma informação negativa corre

muito rápido. Você vai lá e coloca que tem melhor massa do mundo, vai lá um cara não achar, se não gostar, do jeito que ele quer, aí, com certeza ele vai começar a falar mal. Tem que tomar muito cuidado com a informação também.

Carolina Vitória:

Então é tanto para pesquisar, para conseguir informações novas, como também é depois da venda do produto.

Entrevistado 02:

E não adianta fazer um negócio se você não é, né? Vamos dizer, nós somos a melhor massa do mundo, ok, mas se você começar a falar desse jeito... Entendeu? A massa é boa? Com certeza, mas tem muita coisa boa no mercado também.

A gente não pode ser hipócrita, né?

Carolina Vitória:

A gente pode afirmar então que a informação é importante para vocês no negócio?

Entrevistado 01 e Entrevistado 02:

Com certeza.

Carolina Vitória:

Que mesmo trabalhando com produto, é lógico, o que eu estou falando é um senso comum, mas, mesmo trabalhando com um produto e não com um serviço, que dependeria 100% de um computador, você entende que a informação é um bem importante?

Entrevistado 01:

Com certeza, com certeza.

A informação engloba tudo. Se você não sabe a informação correta pra colocar no sistema, até pra tirar uma nota fiscal, isso aí já te prejudica. Então, você tem informação, informação é tudo.

Não adianta só saber fazer... E é a mesma coisa, você tem que ter a informação correta de tudo, de como precificar um produto, então tudo isso engloba, entendeu? E vem tudo do que? Vem tudo de informações.

Carolina Vitória:

Quais tipos de informações vocês costumam utilizar para realizar as atividades do dia a dia? Então, por exemplo, se é uma atividade mais voltada para a produção, eu busco muita informação com a equipe, ou, eu dependo muito mais do computador. O que vocês utilizam mais?

Entrevistado 01:

As informações, é o diálogo para tentar desenvolver o produto melhor, da melhor forma possível.

Entrevistado 02:

Toda empresa tem a sua maneira de trabalhar. A gente, de acordo com a necessidade, a gente vai tentando no sistema.

Carolina Vitória:

Usa, então, bastante o sistema? Tem também a conversa com a equipe?

Entrevistado 01:

Tem, tem que ver com a equipe como vai definir como vai ser o sistema de produção, né?

Entrevistado 02:

Tudo tá englobado: produção, logística e cliente, né?... é uma cadeia.

Entrevistado 01:

É uma cadeia.

Entrevistado 02:

E também tem o fornecedor. É o fornecedor, produção, logística e cliente.

Entrevistado 01:

Na verdade, acho que é até ao contrário.

O cliente faz o pedido, a gente tem que tirar o pedido, mandar pra produção, eles têm que produzir, de produzir tem que ir pra logística. É, é uma cadeia.

Entrevistado 02:

É uma cadeia, é uma árvore, né?

Entrevistado 01: então é tudo um todo.**Entrevistado 02:**

Você vai acesa os fornecedores, o estoque. O que que é produção? É fornecedor, estoque, é tudo, né?

Entrevistado 01:

Porque não é você pegar e fazer assim 'tó', faz, você tem que treinar o funcionário, entendeu? Porque sempre tem gente nova entrando, então você tem que tá treinando... Você tem que tá dando a diretriz, do que vai ser feito, de como vai ser feito, então tudo é...

Entrevistado 02:

Porque o (setor) food é relativo, o food é diferente do varejo, no food você não consegue prever 100% do que vai vender, do que você vai precisar de matéria-prima, né? É bem dinâmico. Você não sabe. Graças à Deus, no mês de dezembro a gente teve 300% de aumento em relação a um mês normal. Lógico que você prevê farinha, que não perde, o ovo, muçarela, aí você consegue prever, é uma matéria-prima que você vai lá e estoca. O básico do básico você sabe o que vai acontecer.

Na verdade, a produção nossa é muito grande, né?

Agora, o cara lá coloca, 'eu quero um, um... emental com peito de peru (recheio)', a gente não pode ter esse produto estocado, no estoque. Fica sob demanda.

Tem que esperar a quantidade (que o cliente) vai querer e fazer, né? Senão não tem como fazer.

Não dá pra comprar uma quantidade grande de (queijo) emental e estocar. Peito de peru, não dá pra comprar um monte de caixa de peito de peru e deixar. Tem que esperar o que o cliente vai pedir. Agora, o básico do básico, presunto e queijo não, você vai e compra.

O presunto lá, nossa, não tenho problema nenhum porque você não perde. 4, 5 meses você deixa lá tranquilo. Você sabe que vai usar, você pode comprar à vontade. Farinha é a mesma coisa, você sabendo comprar... Ah, comprei 14 toneladas, vou dobrar o pedido esse mês, você sabe que, tem a validade de seis meses para você usar e você não perde, vamos dizer assim. Só o fluxo de caixa que você tem que gastar um pouco mais, né? É isso.

Carolina Vitória:

Agora quando vocês precisam de uma informação que não tá no domínio de vocês, vocês não têm uma informação para tomar uma decisão, o que vocês costumam fazer?

Entrevistado 01:

A gente tem uma consultoria.

Entrevistado 02:

Amigos, consultoria, contatos o tempo todo. Empresários, muitos empresários. O meio nosso tem bastante empresário, mesmo que cada um é no seu ramo, é onde você vai escutando. A pandemia afetou todo o mundo, o mercado político afeta toda, todo o mundo. Então você tem que 'tá' escutando. Num evento, num churrasco, você vai viajar com um amigo é impossível você não entrar no assunto de política, impossível não entrar um assunto de, de mercado, do cenário, do que tá acontecendo. Aí você vai filtrando e vai puxando pra você, né?

Então isso aí é normal no dia a dia. Não pode, não tem como você se isolar disso aí.

Então você tem que tá, desde uma academia, você tem que ter contato disso aí, né?

Então é normal. Igual funcionário. Queira ou não queira também já é normal. Ele, o meio dele são outros funcionários de outras empresas, entendeu? Então o meio dele, ele vai pegar 'ah, na minha empresa tá instalando isso, tá fazendo aquilo', então ele fica... O esperto, aquele que quer vencer na vida fica escutando. Se ele for esperto ele tem que ficar escutando, chega para o encarregado dele e fala 'um amigo meu fez isso, vamo implantar aqui também?' Entendeu? É assim que a pessoa consegue subir como profissionalmente. Agora, aquele que não tá nem aí vai para um churrasco e

fala besteira. Lógico que a gente fala também, mas queira ou não queira, no assunto social acaba entrando. Pelo menos, em uma conversa nossa, tomando um vinho, acaba conversando, não tem jeito, é inevitável isso.

Carolina Vitória:

Então tem informação que vocês conseguem coletar aqui, internamente?

Entrevistado 02:

Alguma coisa sim. Alguma coisa sim, mas é mais lá fora. É porque acontece tudo lá fora. Então tem que buscar conforme forme melhor para você.

Tem clientes, clientes amigos que você escuta falando 'olha, tá acontecendo isso, tá acontecendo aquilo', 'olha, agora as nossas festas diminuíram o ticket médio bastante', 'então, não é mais a festa como acontecia antigamente'. Você vai escutando isso daí, entendeu? 'O recheio tal agora tá vendendo bastante', os clientes agora tão pedindo bastante esse recheio'. Aí você tem que estar atento com o que tá acontecendo pra você poder fazer... Senão ele vai procurar outro fornecedor.

Carolina Vitória:

Vocês possuem alguma política para pesquisar, coletar, fazer todo esse processo de informação, alguma metodologia ou algo que seja um pouco padrão para vocês conseguirem documentar e tratar essas informações que chegam a todo momento para vocês?

Entrevistado 02:

É de acordo com a necessidade. O momento, o cenário do mercado, a cada dia você tá aprendendo, não tem um padrão exato. O varejo o (setor) food todo dia você tá aprendendo.

Todo dia. Todo dia tem novidade

Carolina Vitória:

Então essa necessidade de acompanhar o mercado faz com que isso (essa busca) seja uma rotina?

Entrevistado 02:

Isso. Nunca existe uma receita para o bolo. Todo dia, todo dia você tem que tá antenado no que tá acontecendo.

Por mais que a gente seja pequeno, tem que tá antenado, entendeu? Tem que tá antenado. Entender a região, muda muito cada região. O que acontece, por exemplo, lá no Paraná, não acontece aqui do lado de São Paulo, né?

Entrevistado 01:

É, o que vende lá e o que vende aqui.

Entrevistado 02:

A gente tá com um produto no varejo, a gente sabe o que é isso. É muito diferente. Mas você tem que aprender com o varejo. Tem que trabalhar e ir aprendendo.

Carolina Vitória:

Tem que entender a cultura dessas regiões para conseguir a absorção.

Entrevistado 02:

Exatamente. Hoje se você soltar 10, 15 produtos sempre vai ter dois três que não vai... Pode ser o produto, pode ser a embalagem... Não sei, é cultural. É cultural. Cada região é uma região. Varejo e food é desafio.

E cada dia tem novidade, né?

Mas tem a novidade, né? Sempre tem embalagem nova, um conceito novo de fazer, e tudo mais, entendeu?

Agora, o futuro é embalagem biodegradável, então tem que pensar muito bem porque o futuro é isso.

Tem que pensa 100% biodegradável. Tem esse detalhe também.

A gente tem que tá antenado nisso.

Começar a pesquisar isso aí, entendeu?

Entrevistado 01:

Tem que começar a pesquisa pra trazer coisas novas.

Entrevistado 02:

O futuro agora é isso sí. Embalagens muito boas, muito modernas, mas, ao mesmo tempo, biodegradável.

Não é porque você é pequeno que você vai deixar de fazer, pelo contrário, você tem que sair na frente de todo o mundo. Esperar todo o mundo fazer acontecer pra depois você fazer? Não. A hora que sair você já tá pronto, já.

Carolina Vitória:

Vocês têm reuniões, encontros, aí falando mais interno, a rotina de falar com o colaborador, para trocar diversas informações, não vou nem falar nem só para as tomadas de decisão, mas para acompanhar, durante o ano, por exemplo, a rotina e o andamento da indústria?

Entrevistado 02:

Sim, sim... é um pouco de como eu falei, na rotina você tem que tá antenado no que tá acontecendo.

O que tá mudando, mudando o preço, mudando o atendimento, a rota, tem que tá antenado no que tá acontecendo.

Carolina Vitória:

Mas tem alguma rotina de reuniões com eles?

Entrevistado 01:

Não tem rotina, assim, de data certa não.

Entrevistado 02:

Não tem data certa não, até seria interessante. Mas aí não precisa ser com todo o mundo, entendeu? Precisa fazer implemento lá na produção. Então eu pego o encarregado, converso com ele e ele vai coordenando essas coisas, entendeu?

Porque a gente não consegue coordenar tudo.

Entrevistado 01:

Quando é um problema da produção, não precisa chamar alguém da loja.

Então a gente é muito específico.

Carolina Vitória:

Mas então é conforme a demanda, conforme vocês precisam?

Entrevistado 01:

Sim, é setorizado.

A única que você tem é toda semana com as meninas da loja.

Entrevistado 02:

É para escutar o que tá acontecendo, a gente escuta, entendeu?

Ó, o que aconteceu essa semana? Teve ocorrência, não teve? Teve algum pedido especial? Isso aí a gente tem que tá escutando elas, entendeu?

A aparência da loja... A gente tá cuidando da fachada da loja lá de cima, tá na hora de mudar, de pintar a loja, faz 2 anos que a gente trocou e tem que fazer um novo.

Carolina Vitória:

Então essa é rotineira.

Entrevistado 01:

Com as lojas sim.

Carolina Vitória:

Vocês oferecem de alguma forma alguma ferramenta ou vocês dão alguma instrução pras equipes de trabalho em relação a esse acesso de informação, até no que é interno, como o POP, os procedimentos operacionais?

Entrevistado 01:

Isso a gente tem tudo. Quando a pessoa entra ela tem um manual, ela tem acesso ao manual para ela ver quais são todas as diretrizes da empresa e a gente tem todos os POPs também, porque anualmente a gente é auditado, a gente tem tudo organizadinho. Então eles têm acesso a tudo isso. Até fica uma pasta lá no refeitório, tem uma pasta lá que eles têm acesso ao que quiserem. Eles pegam, pega a folha, e veem o que eles querem fazer, se informar. Na verdade pela fábrica toda, tem tudo.

Carolina Vitória:

Tem algum profissional encarregado por fazer esse controle, essa gestão desses documentos?

Entrevistado 01:

Quem faz a gestão é o Vitor, né? Ele faz toda essa parte de auditoria pra nós.

Entrevistado 02:

Carolina Vitória:

Para vocês, quais são as competências que vocês consideram essenciais pra tomar decisões assertivas?

Entrevistado 01:

A gente tem que saber qual é o problema certo para tomar a decisão, né?

Entrevistado 02:

Mas é questão de feeling, feeling do comércio, a experiência. Você vai aprendendo. Na hora em que a gente erra também. Esse feeling é essencial... Tanto no dia a dia, você erra, acerta, erra, acerta, não vou dizer pra você que é 100%... Tem muitas decisões que a gente erra, mas tem muitas que a gente acerta.

O bom seria a gente acertar tudo, mas...

Entrevistado 01:

É, se fosse 100% não tinha graça, né? A gente não teria desafio, né?

Carolina Vitória:

Para vocês o que é diferencial competitivo?

Entrevistado 01:

É ter aquele a mais no produto, né?

Entrevistado 02:

Ah sim... é sempre manter... vamo lá... Você não tá tendo reclamação, você tem que tomar muito cuidado para não mexer naquele produto.

Se sempre tá bom e o pessoal tá gostando, maravilha.

Se você tem 3, 4 fornecedor de qualidade boa, você não vai mudar isso, não vai colocar um outro de qualidade inferior. Tem que tomar muito cuidado com isso.

Carolina Vitória:

E qual é o diferencial competitivo da Deliziare?

Entrevistado 01:

Qualidade.

Entrevistado 02:

Isso é o que a gente preza. Você pode entrar na produção a qualquer momento que você vai ver.

Acha realmente, quer entender? A gente chama pra conhecer a nossa fábrica. A qualquer momento.

Acho que isso já um grande motivo (de diferencial).

Eu tenho orgulho da produção. A qualquer momento o cliente pode chegar aqui e ver.

Você tá aqui no escritório. Você pode bater o olho ali na produção que você vai ver, a qualquer hora.

Uniforme, touca, jaleco, tudo mais. No dia a dia.

Entrevistado 01:

A gente preza muito pela higiene.

Entrevistado 02:

Os funcionários. No próprio ombro aqui tá escrito o dia da semana, que é o dia que ele tem que usar o uniforme... Segunda, terça quarta... ele tem que usar aquele uniforme. O do dia, entendeu?

Entrevistado 01:

É uma forma para não ter como reutilizar, entendeu? Ele usa 1 uniforme por dia. E aí ele tem que lavar, não tem como ele guardar...

Entrevistado 02:

Isso é um detalhe, mas por aí você já vê como é o serviço.

Vai usar uma vassoura? Cada setor tem uma cor de vassoura.

Entrevistado 01:

É não mistura. Que nem, a vassoura que lava o banheiro, ela não vai entrar na produção. Entendeu?

Ela não vem par ao escritório.

Entrevistado 02:

Só por aí você vê o tipo de controle que a gente tem.

O descarte, descarte de reciclável. A gente tem uma empresa auditada catar o nosso reciclável.

Todos os POPs na implantação, eles são todos auditados, uma vez por ano.

Entrevistado 01:

Os produtos, são feito análises.

Análise de laboratório, em Lins, que faz a análise.

Entrevistado 02:

Tem tudo isso, todo esse controle, toda essa documentação é auditada.

Entrevistado 01:

É, tem aquela teoria: a gente não faz o produto só pra vender, a gente faz o produto pra consumir também. É aquilo: eu faço bem feito porque eu também gosto de qualidade. Eu gosto de comer bem, eu gosto de coisa bem feita. Então, se eu gosto por que eu também não vou fazer? Então a gente preza muito isso.

Carolina Vitória:

Para vocês o que é governança corporativa?

Entrevistado 02:

Governança corporativa seria uma mesma pessoa gerenciar vários setores da empresa? Seria isso?

Carolina Vitória:

Não é isso, mas a ideia é entender o que o senhor entende por governança corporativa.

Entrevistado 02:

Ela tá incorporada em cada setor da empresa.

Eu penso dessa maneira, não sei se eu to certo ou não.

Eu nunca ouvi falar.

Governança. Corporativa. A corporação como um todo. Eu penso dessa maneira.

Posso á errado, mas a princípio, de bate e pronto seria isso.

Entrevistado 01:

Isso não seria todo o mundo ajudar em uma governança? Ajudar a organizar ou ajudar a manter?

Porque o corporativo é isso, é todo o mundo junto.

Entrevistado 02:

Governança. Governar. Governador. Todo o mundo.

Você governa, governador.

Entrevistado 01:

É uma pessoa que manda em tudo.

Entrevistado 02:

Por exemplo: o governador do estado de São Paulo. Então ele vai governar. Ele vai governar tudo, eu tô certo? Aí tem os assessores deles, tem os cabides deles... tem todo o mundo. Eu tô certo?

Carolina Vitória:

É interessante que vocês não sabem, mas vocês explicaram parte do que é governança corporativa. Governança corporativa nada mais é do que bem governar. Toda empresa é governada, é administrada. A Governança corporativa tem uma série de preceitos, é uma metodologia de gestão. Pensando em empresas grandes que têm acionistas, por exemplo, eu tenho os grandes acionistas e os pequenos acionistas e eu preciso dar, oferecer um cenário igual para ambos. Governança corporativa é gestão visando um bom relacionamento entre os acionistas, os gestores, fornecedores, clientes... todos os públicos que têm alguma relação com essa empresa.

Entrevistado 02:

É isso mesmo, é dessa maneira... Mais ou menos que eu penso é isso.

Carolina Vitória:

Pensando nessa nossa resposta, vocês acreditam que tem na Deliziere algum componente de Governança Corporativa?

Entrevistado 02:

A tem, porque você, queira ou não queira, você sempre tem alguma pessoa que se destaca na produção, tem uma pessoa que faz a gestão da produção, tem uma pessoa que se destaca dentro do escritório, e você tem que se apoiar nisso. Você vê, a gente tá ausente, mas tem uma pessoa da produção que cuida, tem no escritório e vice-versa.

Mesmo na empresa multinacional tem suas cabeças.

É isso aí que eu posso entender de governança corporativa.

Numa rede de supermercados, se você não tiver as cabeças pensando você não consegue cuidar de tudo. Tem 30 lojas, tem que ter governança.

Aí tem gestão. Hoje, na minha indústria tem governança porque tem gestão. Aí, dentro da gestão você vai fazendo as suas colocações.

Conforme vai crescendo a empresa você vai colocando os responsáveis, entendeu? Vai fazendo a ramificação. Igual, literalmente uma árvore.

A hora que você vai fazer a reunião, você chama todos os encarregados, entendeu? Passa as orientações e eles passam cada um para o seu setor. É assim que funciona. Por exemplo: a partir de hoje o nosso horário vai ser tal e tal. E cada encarregado vai organizar o seu setor, entendeu?

É assim que funciona dentro da indústria, porque se não for assim você adocece.

Hoje quem tá administrando ainda somos nós, mas com o tempo, a produção vai que ter que ter a gestão própria e assim por diante. Aí o crescimento dos funcionários.

Aí você tem que cuidar cada vez mais para tomar decisões, senão é aí que a empresa quebra.

Carolina Vitória:

E não tem a ver só com o lucro de curto prazo, tem o de longo prazo também.

Entrevistado 02:

Sim, exatamente. Toda empresa que tem dinheiro em caixa, vai queimando gordura, gordura, gordura... aí você vai ver, a hora que ver já não dá mais tempo, pra recuperar isso não é fácil não. Se for depender de juros de banco não tá fácil.

Carolina Vitória:

Você tem missão, visão e valores? Vocês têm isso escrito?

Entrevistado 01:

Não temos.

Entrevistado 02:

Não.

Carolina Vitória:

Mas, independente de não ter, alguma dessas palavras faz parte do que você entendem como valor da Deliziare? Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa?

Entrevistado 02:

Equidade?

Carolina Vitória:

Sim, equidade é quando eu trato duas pessoas, dois grupos da mesma forma, com os mesmos pesos e medidas.

Entrevistado 02:

Ah, isso aí sempre, né?

Eu tomo muito cuidado com a decisão de que, que eu falei: você vai investir x, vai fazer falta para a empresa? Vai. Vai quebrar? Não, então vamos.

Essa é sempre a minha decisão financeira.

Carolina Vitória:

Transparência.

Entrevistado 02:

Transparência é isso que eu falei pra você: a partir do momento que você deixa a fábrica a qualquer momento já é tudo. É deixar a fábrica com portas abertas, você entende?

Carolina Vitória:

Prestação de contas é um valor para vocês?

Entrevistado 02:

A sim, com certeza. Você tem que prestar atenção em sempre prestar contas.

Entrevistado 01:

Se você não fizer prestação de contas, meu bem, você nem segue, você fecha.

Carolina Vitória:

A auditoria auxilia muito nesse processo, né?

Entrevistado 02:

Sim, você sempre vai achar que você tá certo, o que tá de fora vai conseguir enxergar o que pode ser mudado. Você chega na sua e você já tá tão acostumado que você não vai conseguir enxergar tudo. Aí vem uma outra pessoa e mostra.

Entrevistado 01:

É que a prestação de contas engloba tudo, né?

Engloba não apenas o financeiro, mas também envolve documentação, a parte de imposto, engloba tudo. Se você tá comprando corretamente, se você tá comprando de empresa idônea, tudo isso é prestação de contas.

Carolina Vitória:

E responsabilidade corporativa?

Entrevistado 02:

Ah, tem que ter, senão você nunca vai manter um funcionário. Por mais que você controle tudo, você depende deles, né?

Você tem que ter respeito, porque é todo mundo ser humano, né?

Tem vida, tem filho, é avô. Tem avô que é funcionário. Então o que você vai falar, o jeito que você vai falar, é complicado isso, tem que ter muito cuidado com o que vocês vão falar. A palavra, geralmente ela é muito delicada, muito minucioso.

Entrevistado 01:

E o ser humano, hoje em dia, ele tá muito... muito afetado, é... emocionalmente, você entende? Então, se você não souber trabalhar com as pessoas, se você não souber ter aquele respeito, aquela responsabilidade com eles, você acaba desestruturando uma pessoa. É que nem esses dias, uma palavra, as vezes, mal falada pode acabar com a vida de uma pessoa. É uma realidade isso, né? Hoje em dia.

Carolina Vitória:

Quando eu estava na Oliveira e Olivi a gente tinha muito essa lição de sempre que puder enviar áudio pelo WhatsApp em vez de texto. Porque muitas vezes você envia com uma intensão, mas a pessoa que vai ler lê de outra forma, com outra entonação.

Entrevistado 01:

Eu tenho o hábito de dizer muito isso, eu não gosto de conversar muito pelo WhatsApp porque você não sabe como a pessoa está lá do outro lado. As vezes ela tá num momento em que ela está ruim, de um espírito ruim, você escreve de um jeito e ela vai receber, na mente dela, ela vai receber a sua voz de outra forma. Uma vírgula colocada da forma errada muda o sentido do texto. E hoje em dia, eu acho assim, hoje em dia o brasileiro não se preocupa mais com ortografia, ele escreve tudo lá e não sabe colocar ponto, não sabe colocar vírgula, então fica tudo muito sem sentido, então as vezes você pode ler uma coisa dessas e você fica chateado porque você não entendeu o que ela pensou em escrever. Então é melhor o áudio porque não se pratica mais a ortografia no nosso país.

Carolina Vitória:

Antes de seguir deixa eu perguntar: vocês têm um organograma?

Entrevistado 01: sim, temos.

Carolina Vitória:

Tem desenhado, não é?

Entrevistado 01:

Sim, temos.

Carolina Vitória:

Sim, eu imaginei, como vocês passam por auditoria, eu deduzo que tem uma série de documentos próprios da auditoria.

Carolina Vitória:

Hoje existem mais pessoas, além de vocês, familiares que trabalham na empresa? Formal ou informal?

Entrevistado 01:

Não, não temos. Na verdade, a gente só tem um primo, mas ele não participa das decisões da empresa, ele é um empregado. Só que ele é o braço direito nosso, ele não toma nenhuma decisão, mas é o braço direito nosso.

Carolina Vitória:

Para vocês o que é uma empresa familiar?

Entrevistado 01:

Eu não acho que a nossa seria dada como empresa familiar

Eu tenho na minha cabeça que é familiar quando tá o pai, mãe, o avô a avó, o tio, a tia, os filhos...

Sabe?

Sabe aquele monte de gente?!

Entrevistado 02:

Mas só faltam os filhos pra nós, porque família já temos.

Falar a família, a família inteira? Vamo falar? Se você tem a o pai e a mãe ou o filho já é familiar... Já é familiar.

A família inteira não é nós dois. Falar assim, a família inteira...

Se pensar na nossa família, se for dividir 100% já tem 50%, eu e você.

Não é verdade?

Então, se for ver já é 100% familiar.

Então só falta os dois filhos que a gente tem, mas se for ver já é familiar.

Carolina Vitória:

A sua definição (entrevistado 01) é a típica definição familiar italiana, com todos os parentes trabalhando juntos, unidos, não é? Porque a gente tem muita influência desse povo, dessa migração.

Entrevistado 01:

Isso! Isso mesmo! Todo o mundo trabalhando junto, misturado...

Entrevistado 02:

Na minha opinião os filhos, se algum deles quiser trabalhar, mas porque gosta não porque tem que vim obrigado...

Essa é uma decisão da família, porque essa é uma decisão muito delicada, você sabe, né? Que toda família passa.

É uma lição que passa por nós, tem um amigo que tem empresa, ele tá passando por essa decisão.

Ou você vai querer vender ou vai passar pra frente.

Eu vejo muitos amigos que tem mais idade do que a nossa, quer parar de trabalhar e não sabe o que vai fazer com a empresa.

Entrevistado 01:

Alguns já venderam

Entrevistado 02:

É, tem quem vendeu, outros não sabem o que vão fazer...

Tem outro amigo que o que ele fez: ele pegou os próprios funcionários, ele pegou e transformou em pequenas porcentagens, em sociedade... e... e... transformou alguns funcionários chaves em sócios... e continua sendo dono e vai lá só de vez em quando, pra tomar algumas decisões.

Porque o cara não tem filho pra passar, filho que gosta.

Entrevistado 01:

É, porque não é o que o filho quer, não é o que o filho gosta... O filho não quer tocar a empresa, quer outro ramo.

Entrevistado 02:

Então tem isso aí, tem a decisão de todo o mundo que... todo mundo ai chegar, todo o mundo que é empresário.

Carolina Vitória:

E tem empresário que não quer passar.

Entrevistado 02:

Tem mesmo, tem empresário que não quer passar. Que acha que o filho não é competente, as vezes, por ignorância, literalmente, acha que só ele sabe fazer... E não é bem assim. Tem que... é que é engessado, né? Ele acha que só ele vai fazer, que só ele sabe fazer...

Entrevistado 01:

Acha que só ele sabe, que ninguém vai aprender a fazer.

Só que todo o mundo esquece que todo o mundo é substituível, né?

Entrevistado 02:

As vezes não vai, as vezes ele vai explodir a empresa, não vai saber cuidar da empresa.

Aí você tem que saber cuidar, porque vem de berço, não é?

Tem esse detalhe também, não é?

Tem que cuidar desde cedo, tem que criar... Eu vejo dessa maneira.

A educação é isso daí, tem que, que criar desde pequeno, começar aí, do ninho.

Achou um negócio no chão, deixa aí.

Todos esses exemplos.

Antes de ontem a gente tava na praia, achamos um chinelo no chão, de marca, de marca no chão. Não, deixa aí, ué?

Entrevistado 01:

Não é sei por que você vai pegar?

Entrevistado 02:

Se o pai vai lá pegar... Meu pai pegou... ué? Era um chinelo de marca, tava lá no chão. Tava lá certinho. De certo a pessoa foi entrar no carro, tirou, deixou ali e esqueceu. Nós deixamos lá. Por que que eu vou pega?

Esse tipo de coisa que você tem que...

Aí tem pai que... que não tá nem aí. Tem pai que mostra a vantagem lá pro filho. Você acha que o filho não vai fazer?

Então isso é a base

Entrevistado 01:

É o berço

Entrevistado 02:

Começa lá traz. Esse negócio de droga. Eu acredito muito na questão disso daí.

Tem época que se você fechar o olho pro seu filho, largar, largar... largar, não saber o que tá acontecendo na escola, não saber o que tá acontecendo em volta dos amigos... Meu, eu vou falar pra você que é muito difícil entrar... Entra? Entra..., Mas é bem mais difícil. Entra sim, entra sim, mas você tem que cuidar, tem que ter base, tem que cuidar. As vezes no começo.

Onde você (filho) tá, onde você não tá...

Ah, meu pai era xarope... Corta, corta... Xarope não, você tem que correr aqui. Desde o primeiro dia em que você começa a doutrinar já era...

Entendeu? Você tem que ter... Mesmo assim, tem amigo nosso que tem história... tem história de droga.

O cara, um puta de um empresário, fodido, o filho se meteu com coisa de droga.

Agora, graças à Deus mudou, agora mudou a rotina dele, pegou ele na empresa, levou ele e agora ele tá cuidando, agora o pai pode largar a empresa... ele pode viajar sossegado, de olho fechado que o filho tá cuidando da empresa, sabe?

Ele teve altos e baixos.

Entrevistado 01: altos e baixos

Entrevistado 02:

Altos e baixos... ele passou por um baixo mesmo... quase perdeu o negócio (filho).

Você dar tudo do bom e do melhor é muito fácil. Você tem que ter muito cuidado familiar com isso daí... é... é uma decisão que vai chegar uma hora que... eu sou a favor de vender.

Eu sei... eu mesmo percebo que, que toco mais uns 10 anos e vou vender.

Eu vendo fácil... fácil, fácil, fácil...

Eu vou guardar dinheiro pra dar briga? Jamais!

Eu quero trabalhar até os 55 anos, depois disso não tem mais o que construir, você já passou a vida construindo.

Carolina Vitória:

Essa é até uma das próximas perguntas, se você veem, se vocês desejam que um filho ou alguém da família assuma no futuro.

Entrevistado 02:

Não... como eu acabei de falar, se ele vim e falar 'eu quero, eu quero trabalhar' 'aqui eu vou fazer', 'eu amo isso daqui'... isso é seu. A gente vem de vez em quando e deixa, ele cuida. Vai dando a disciplina... se não der a gente vende tudo.

Entrevistado 01:

Se ver que não é...

Entrevistado 02:

Se não vende tudo.

Cada um cuida do seu.

Eu acho que a gente tem que fazer até os 50, 55 anos, depois não adianta mais ficar guardando dinheiro.

Já teve a oportunidade de criar. É besteira.

Entrevistado 01:

É, você já viveu mais da metade da sua vida. Você vai viver 110 anos?

Entrevistado 02:

Você tem que parar...

Eu, na minha opinião, 55 anos é muito, tem que parar todo o mundo, não tem que fazer mais nada.

Mediante o que você fez da sua vida. Você plantou.

A mãe teve oportunidade, o pai teve oportunidade, a tia teve oportunidade... todo o mundo teve oportunidade, entendeu? Deixar bem claro isso. Cada um vai plantando a sua sementinha. 55 anos a sua árvore tá lá, você fez a sua árvore aí... Se você compro uma casa, deixou pra renda, se você comprou um negócio, deixou pra renda, se você comprou um carro e deixou pra renda... quer dizer, se você... entendeu? Se você plantou durante a sua vida, você teve 55 anos pra fazer isso. Por que 55 anos?

Quando você era criança, seu pai deu um cofrinho pra você e você foi guardando. Se você guardou no seu cofrinho, ele tá guardado lá. Não é assim que funciona?

Todo o mundo teve uma caixinha de moedinha lá... não é? Todo o mundo tem isso.

Então se você pegou lá, se você é empreendedor desde pequenininho, foi lá e fez, foi você que plantou isso.

Na vida da gente você tem oportunidade de fazer o que você é.

Entrevistado 01:

Porque é assim, não adianta nada você passar a sua vida inteira esbanjando e quando você tem 55 anos você não tem nada, entendeu?

Às vezes você tem que regrad algumas coisas pra depois você ter uma qualidade de vida lá na frente.

Entrevistado 02:

Mas vamos lá, não adianta você passar a vida guardando dinheiro e depois você morre de alguma coisa.

Não, muito pelo contrário, você tem que, se você ganha, vamos lá, se você ganha mil reais, paga o que você tem, quinhentos reais. Beleza, fica só quinhentos? Beleza? Pega esses quinhentos que sobrou, guarda duzentos e pega esses trezentos e torra, paga viagem, paga o melhor vinho... eu penso desse jeito.

Carolina Vitória:

É criar um pé de meia...

Entrevistado 02:

Você tem que ter o melhor vinho, a melhor viagem, entendeu? Conhecer os melhores restaurantes do mundo...

Mas isso depende de muito fator, de sorte, de fé...

Muita gente já tentou abrir um negócio e não deu certo.

Eu não, eu acho que isso daí é Deus

Entrevistado 01:

Isso é coisa de Deus...

Carolina Vitória:

No Brasil, a taxa de mortalidade das empresas é alta.

Entrevistado 01:

Sim... é alta...

Entrevistado 02:

É, eu não sei explicar...

Eu, eu mesmo foi Deus, a gente começou do nada, nós dois, não tinha as coisas... foi, tal, foi, foi, foi... Fazer uma empresa igual eu olho pra isso aqui, eu não sei como eu fiz. Eu não sei de onde saiu tanta coisa. Eu não sei assim, tem muita coisa, muita coisa que entra e a gente foi, foi, foi, foi e conseguiu.

Vou falar pra você que é 100% honesto, nunca teve nada errado, acho que foi isso. Mas é uma lição vencida.

Mas eu também já quebrei, isso também.

Antes de montar essa empresa eu já quebrei. Eu entrei fazer um polimento de aço inox lá no começo, entendeu? Quando eu era funcionário eu tentei fazer, trabalhar com sociedade com outras pessoas ali é... de polimento, assim, nosso... Não deu certo.

Porque não era só eu que gestava... tipo assim, a gente pegava um tanque pra polir e cobrava cinco mil reais, por exemplo. A gente mal acabou de polir o cara já queria, já queria saber quando ia receber porque a esposa dele tava enchendo o saco porque queria fazer mercado. Nem sabia quando você ia ganhar, entendeu?

Não sabia quanto que ia cobrar. Não tinha noção do quanto ia cobrar, não tinha noção do metro quadrado.

Entrevistado 01:

É questão de gestão, né?

Carolina Vitória:

Faltava informação também, né?

Entrevistado 01:

Sim, sim

Entrevistado 02:

Vamos lá, se você pegar o cara de massa lá.

Ele vai vende, 'hoje vou começar a fazer massa em casa. Ah, eu comprei um quilo de farinha, custa dois e cinquenta, vai. Vou gastar tantos ovos e tanta água. Nossa custou cinco reais! Vou botar 10% e tá bom, tô no lucro' e não é assim.

Entrevistado 01:

Tem que pensar que ele esquece que ele gastou energia, que ele gastou gás, água... ele esquece de tudo isso.

Ele esquece que a máquina estraga.

Entrevistado 02:

Percebe isso daqui: se o cara tem o restaurante lá. Se ele colocar no restaurante 'prato feito' ou colocou 'executivo', eu não dou dois meses, ele fechou.

Fecha.

Pode ver, entendeu? Se ele abriu o executivo no restaurante, é dois meses e ele tá fechado.

Entrevistado 01:

Porque ele não faz o cálculo.

Entrevistado 02:

Isso, ele não faz o cálculo. Se você vende a 15 reais o prato executivo, aí o cara fala 'nossa!'. O cara tem que entender que ele precisa vender 100 pratos pra receber 1500 reais. Só pra você pagar o aluguel na cidade, você tem que pagar uns 8 ou 10 mil.

Não fecha a conta.

E o cara não consegue vender 100 pratos todo dia.

Ele fica lá, pra você ter noção: de 15 reais, ele precisa de uns 8 ou 9 (mil reais) então isso não é nada. Não é nada.

Não adianta, entendeu? Aí já é desespero.

O cara tem medo de subir o preço.

Entrevistado 01:

Hoje em dia, infelizmente, não dá mais pra ter medo de subir o preço.

Tá subindo tudo.

Entrevistado 02:

A gente já subiu o preço duas vezes nesse mês. Não adianta.

Entrevistado 01:

Cada dia que vem aumenta uma coisa.

Carga de farinha já chega com aumento...

Entrevistado 02:

Vem o concorrente lá, você tá vendendo a vinte, o concorrente fala 'eu tô vendendo a 12'.

Mas assim, você nunca pode se basear pelo concorrente 100%. É ótimo ter concorrente, mas o cara que chegar com o preço 100%, o cara não consegue usar o mesmo presunto, a mesma muçarela, não é a mesma coisa.

Lógico que a base de cálculo... se você prefere vender tendo margem, tendo a sua liquidez boa, é melhor você vender 1 milhão do que 200. Tudo bem, você tem a sua margem, mas não negativo.

Você concorda? Você vende 1 milhão abaixo da margem ou 200 na margem?

Entrevistado 01:

É, porque a gente fala assim: antes era melhor você manter a sua margem de lucro a 10% pra vender um milhão no mês do que você deixar a margem sua em 30, 40% e você só faturar 200 mil por mês. Entendeu? Essa foi uma reunião que a gente teve ontem. É a realidade disso.

Entrevistado 02:

Mas aí é gestão.

Saber comprar, saber comprar, saber administrar... Entendeu? Aí é a gordura que você tem que ter dentro da empresa. Por exemplo na pandemia. Na pandemia... na pandemia a gente só não quebrou porque a gente tinha caixa. Numa dessa, como eu falei pra você: vamos investir 100% nesse produto, se a gente não tivesse caixa, a gente tinha quebrado. A pandemia chegou assim com tudo, do nada... Agora o Lula que chegou agora... eu não tenho nada contra... entendeu? tomara Deus que o trabalho dele não seja nada disso do que tão falando... entendeu? Muito fake News. É claro que eu não vou votar nele, mas se eu for ficar pensando negativamente, eu vou fechar a empresa? Não, muito pelo contrário. Eu tô vendendo (meu produto), quem quer?

Só que você tem que ficar esperto, é hora de deixar dinheiro guardado, agora não é hora de você trocar de carro, de você fazer loucura, entendeu?

Igual eu falei pra você: se você tem 100, gasta só 10 ou 15. Guarda lá, deixa quietinho lá. Não é hora de você arriscar, não é hora de você gastar.

Mas o que tá matando é que tem muita fake News... Tem muita fake News...

No começo eu tava acompanhando... quando o Bolsonaro ganhou, na primeira, segunda semana eu tava acompanhando... no primeiro turno. Agora vai, agora vai, agora vai.

Entrevistado 01:

Isso, quando empatou, quando foi para o 2º turno.

Entrevistado 02:

Depois eu parei de olhar, é muita mentira, muita fake News... entendeu?

Não dá pra acreditar em mais nada. Eu não acredito em mais nada vindo dos outros.

Hoje em quem você acredita? Hoje você recebe muita informação.

Eu não sou de política, mas o que vai acontecer? Daqui 4 anos vai entrar um muito pior ou que vai ser igual, nunca vai ser bom....

Igual o condomínio que você tem lá, tem 8, 10 caras lá que só reclamam, só martelando a semana inteira, entendeu?

Tem sempre 3, 4 que só martela.

Entrevistado 01:

Que nunca elogia o serviço de ninguém.

E se ele for fazer o elogio, ele faz o elogio e põe uma crítica no final. Ele põe uma aspas pra fazer uma crítica.

Entrevistado 02:

Os pontos principais ninguém toca no assunto, nos problemas principais ninguém fala.

Ah, por que aquela empresa fechou? Por que fechou? Por que não sei o que? Ninguém fala.

Ninguém toca no assunto, só vê o básico. Então gestão, literalmente é ver o básico.

Se a empresa vai tomar um rumo de atividade tem que ver o que, por que você vai tomar essa decisão.

Não é à toa entendeu? É isso daí, é pura e simplesmente, é tomar decisão.

'Ah, vou abrir um negócio'. É pura ilusão.

É igual viagem. Tem viagem que você programa tudo e vai lá e é uma merda...

A empresa é isso daí, você tem que... é difícil, é difícil... você tem que falar 'ah, como você conseguiu até hoje?'

Passa cada dia, a gora que você senta aqui, entendeu? E toma uma decisão errada é dinheiro.

Hoje eu tô com um funcionário em Campinas pra resolver um negócio, tem que resolver, uai! Não adianta você ficar postergando. Esse tipo de coisa, entendeu? Tenho mais um monte de coisa pra resolver aqui, entendeu? Aí é gestão. Você tem que se concentrar no que você vai fazer, é tudo gestão. Aí se o cara não tiver isso, berço, não dá.

Entrevistado 01:

É igual aquela pessoa que começa a vender as coisa em casa. Aí ela começa a vender bem, aí ela quer já logo abrir uma loja. Primeiro faz uma estrutura financeira se você não tem capital. Faz e depois você vai lá e abre uma loja, entendeu?

Carolina Vitória:

É uma questão de gestão, por isso que o Sebrae é tão famoso no Brasil, ele atua em todo o Brasil.

Entrevistado 02:

Só que é muita teoria também.

Carolina Vitória:

Sim, não adianta ficar 'pegando livrinho da prateleira', é preciso ter aplicabilidade.

Entrevistado 02:

É... não adianta ficar com muita teoria, muito número...

Entrevistado 01:

É, não é só 'livrinho', você tem que colocar em prática.

Entrevistado 02:

Eu não sou muito de reunião... Reunião é bom com certeza.

Não adianta o cara... você vai entender o que eu tô falando.

Não adianta o cara lá de São Paulo, do Alphaville, chegar em mim e falar 'a partir de hoje você tem que vender, Bauru tem 400 mil habitantes, você tem que vender, pelo menos, 500 tortas por mês'.
Aí você fala pra mim: quantas churrascarias tem em Bauru? 3. Porteira, Apalosa e Estância Prime.
Então como que você vai vender 500 tortas por mês?

Carolina Vitória:

Bom, a última pergunta é se você se consideram uma empresa familiar.

Entrevistado 02:

Não, é familiar, porque quer queira ou não queira somos nós dois.

Não tem como não ser.

Não é familiar quando o homem trabalha em uma empresa e a esposa trabalha em outra.

É familiar.

Carolina Vitória:

E você entrevistado 01, continua achando que, não é?

Entrevistado 01:

Como boa esposa que sou eu vou concordar com ele!

Entrevistado 02:

É familiar, ué.

Eu vou fazer uma pergunta ignorante: se eu perguntar quem manda na empresa, você vai responder eu ou ela? Não, você vai responder os dois. Quem toma conta da empresa: eu e ela. Então não tem como não ser familiar.

Entrevistado 01:

É que eu tenho essa visão italiana, com os filhos juntos já, trabalhando junto...

Entrevistado 02:

Não tem como, a partir do momento que sua esposa ou marido já é sócio, não tem como, é empresa familiar. É marido e mulher. E na falta de um ou outro, quem vai responder? Não é os filhos? Então é familiar.

Carolina Vitória:

É interessante porque tem teorias que falam sobre esse conceito que você defende e tem outras que se alinham mais ao que você (entrevistado 01) diz, mas sim, o componente base é o mesmo, de ter q família trabalhando no negócio.

Entrevistado 02:

Claro!

Carolina Vitória:

Encerramos aqui a entrevista, eu agradeço muito pelo tempo e disponibilidade de vocês.

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA - EMPORIUM COMÉRCIO DE ACRÍLICOS (ORGANIZAÇÃO B): ENTREVISTADO 03

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE EMPORIUM COMÉRCIO DE ACRÍLICOS ENTREVISTADO 03

Entrevistado 03:

Estamos aqui hoje reunidos no dia vinte e quatro de janeiro dois mil e vinte e dois, doutor [REDACTED], doutora Vitória, doutora, doutora, doutora... Porque tem a pós-graduanda doutora e vamos ao questionário.

Carolina Vitória:

Bom, esse é o roteiro de entrevista em profundidade, o título do projeto é relação entre governança corporativa, cultura organizacional e competência em formação para construção de conhecimento em empresas familiares. A empresa investigada hoje a Emporium Acrílicos, a entrevista será feita com [REDACTED]. [REDACTED], primeiro eu queria, por favor, que você contasse, resumido, a história da Emporium.

Entrevistado 03:

Então, acho que a gente normalmente vira empresário quando quer virar empresário, mas cria coisas sem perceber mesmo que você está criando. Sou empresário desde sete de janeiro de noventa e um, tive minha primeira empresa, a Help Calhas comércio de chapas limitada, trabalhávamos com calha, que era um segmento que eu vinha do meu pai, que na época ele era sócio do irmão dele e eu me tornei sócio do meu irmão nessa Help Calhas.

E assim foi até os anos dois mil e cinco... É foi até dois mil e cinco ou dois mil e seis, que a gente já tinha crescido, já tinha diminuído, já estávamos entrando em outra esfera de trabalho, ela tava muito cansativa, muito... Era uma época complicada e a gente tava iniciando um pouco do negócio sem experiência, né? Negócio do acrílico, aí veio a Sheet Cril que é uma empresa fabricante de lâminas de chapas de acrílico e a Emporium veio como um laboratório de desenvolvimento, como uma empresa pra fazer a gestão das chapas, acho que gestão não é um nome correto e sim, sentir qual a dificuldade que teria a chapa pra gente desenvolver melhor a fábrica.

E aí foi, a Emporium hoje é uma empresa totalmente independente, ela consome talvez quatro, cinco, seis por cento da produção de chapa da Sheet Cril, uma vida própria hoje, eu trabalhei com comunicação visual, trabalho com soluções marcenaria, corte a laser... Enfim, temos aqui uma solução pra todo cliente e a Emporium já tá com dezesseis anos, dia treze de abril, ela vai fazer dezessete anos. É essa a trajetória da Emporium, onde a gente está aqui hoje.

Carolina Vitória:

Então ela é como se fosse, se a gente fosse tentar fazer uma analogia, ela é como se fosse um braço da Sheet Cril. São independentes, mas é como se fosse um braço porque ela é um complemento ali dessa indústria.

Entrevistado 03:

Bom, ela, ela começou sendo um laboratório, a gente fazia, fazemos as chapas na Sheet Cril, mas não temos uma serra pra cortar, nenhuma máquina a laser, pra provar é dessa chapa é... Então em matéria de dureza, de cor a gente precisava de algo. E pra não misturar a fabricação com o consumo da chapa, a gente criou um laboratório chamado Emporium Acrílicos. Estamos aqui hoje desenvolvendo coisas. Não seria um braço, ela não tem vínculo nenhum hoje com a é apenas uma empresa onde eu sou o gestor dela e tento mudar muitas vezes a sua trajetória pra... Buscando soluções pros meus clientes. Essa é a nossa filosofia aqui hoje e desenvolver pessoas. Porque pessoas é o nosso desafio sempre.

Carolina Vitória:

Hoje qual que é o tamanho da Emporium? Uma quantidade de funcionários?

Entrevistado 03:

Ah hoje a gente tá com poucos funcionários, a gente tem funcionários diretos e indiretos. Eu acredito que a gente tá hoje com vinte, vinte e um, vinte e dois funcionários no máximo. E temos colaboradores também que a gente tem reeducando aqui e não parece.

Carolina Vitória:

Como assim reeducando?

Entrevistado 03:

Pessoal que sai cadeia de manhã. Vem trabalhar, cinco da tarde pega e vai embora. A gente faz esse trabalho social, se você olhar ao nosso redor, cê vai perceber que as pessoas são iguais umas da outra, Vitória, mas elas são pessoas que estão presa por um crime que elas cometeram e condenadas. Então, tendo uma chance de vir aqui hoje, é..., tem a chance de, de vir aqui fazer um trabalho dela aqui, mostrar que ela tá inserida no nosso meio novamente pra poder seguir uma carreira deles, é isso, a carreira solo, voltar pra família deles, enfim.

E um pouco é do recurso que eles ganham é depositado na conta e eles tem acesso isso pra ajudar até as famílias dele. Muito legal, né? Isso, isso eu chamo de desenvolver pessoas. Laboratório de Desenvolvimento de Pessoas.

Carolina Vitória:

E tem a ver com um retorno para sociedade muito importante.

Entrevistado 03:

Sim. Que não tem na grande maioria das empresas.

Não, as pessoas pegam simplesmente esse tipo de pessoas, entre aspas aí, que esse tipo de pessoas é aspas. É e colocam pra um trabalho sujo, eles colocam lá e eles humilham mesmo. Aqui não, a gente trabalha com acrílico, eles sentam pra almoçar no mesmo horário que todo mundo, eles têm toda uma, regrinha que eles tem que cumprir. E muitas vezes é na época da pandemia eu não conseguia gente pra limpar o chão da empresa. Pra que as pessoas se sentem humilhada limpando o chão. E eu acho muito digno e eles vêm, chega mais cedo, limpam toda a empresa, deixa a empresa tudo prontinho pra receber o cliente, o prestador de serviço, queira conhecer a empresa.

Carolina Vitória:

Nossa, que legal. E para a equipe, isso é tranquilo?

Entrevistado 03:

Nossa, já tá todo mundo. Quando eles têm liberdade, é a regra, eles têm que sair de liberdade, voltar aqui com uma, duas, três caixas de bombom, porque isso não tem na cadeia, caixa de bombom, refrigerante... Então eles são louco por causa disso. Então eles têm que voltar aqui com três, quatro garrafa de Coca-Cola, com três, quatro caixas de bombom, vim aqui se despedir de todo mundo e distribuir pra todo mundo.

Carolina Vitória:

Muito legal. É regra? Que simbólico isso?

Entrevistado 03:

É pouco, mas eles vão lembrar, puta. 'Ó, tinha um sei lá, um gestor, um diretor, o Marcão Muito louco, ele colocava umas regras e fazia algumas coisas e falava, ó, gente, tem bebida na minha, eu tenho uma cozinha ali dentro, né?'

Tem a cozinha deles e eu tenho uma cozinha e quando eu quero cozinhar, eu entro na minha cozinha ali, tenho o meu fogão, tenho as minhas panelas, eu faço por exemplo um arroz, feijão, faço uma carne, uma salada e sirvo.

Carolina Vitória:

Mas você mesmo quem faz?

Entrevistado 03:

Eu faço.

Faço uma farofinha, ó, hoje o almoço é comigo. Nossa, 'ah, que que cês querem comer?'

'██████, aquele arroz e feijão'. Delícia mesmo, arroz e feijão, né? Comida típica nossa. Eu entro lá e faço.

Carolina:

Mas no dia a dia não tem uma cozinha pra eles terem refeição, cada um tem. Cada sua.

Entrevistado 03:

Não é eles como tem como trazer, tem alguém entregar um restaurante que atende eles aqui. E aí cada um tem que fazer por quê? Parte de alimentação por mais que queira fazer uma alimentação, se alguém passa mal, tiver uma intoxicação e eu não tiver uma nutricionista registrada na empresa, cuidando dessa alimentação balanceada, aí tem um monte de problema atrás disso eu deixo bem à vontade pra quem quiser fazer a sua alimentação.

Essas são todas as naturalidades né? De uma empresa, né? Tem que muito se defender contra o sistema, porque o sistema feito pra, pra acabar com a gente, muitas vezes o sistema ele não ajuda o empresário, ele, ele vem pra cobrar coisas e seria muitas vezes da prefeitura, dos governadores, enfim e toda aí que enfim, isso é outra coisa.

Carolina Vitória:

Mas de vez em quando você pega, faz? Faço, faço churrasquinho muitas vezes, pego, compro lá, uns filés, cortado, põe na grelha, arroz, feijão, uma salada, é com a batatonese e eu quem faço. Eu faço à noite essas coisas dá mais trabalho, faço, deixo, cubro, ponho na geladeira, no outro dia eu tiro da geladeira pra pegar uma temperatura natural, pra você comer melhor arroz e feijão faço de manhã, né, uns dois quilos de feijão e uns três quilos de arroz e deixo pronto e o pessoal vai comendo.

Carolina Vitória:

O pessoal trabalha no sábado?

Entrevistado 03: Não. Trabalhava antes da pandemia, de sábado, pra atender as pessoas que não tem a semana. Pra poder resolver alguma coisa referente a acrílico. Mas com a pandemia, pós-pandemia de sábado ninguém mais passou a vir na empresa. Então a gente resolveu fechar. Sim.

Carolina Vitória:

Tem mais alguma outra particularidade? Da empresa?

Entrevistado 03:

Não... Na lida com as pessoas? Não, na lida com a pessoa, as pessoas é o todo dia. Eu costumo dizer que quando eu bato o olho assim com uma pessoa inconscientemente, se ele vem pruma entrevista, eu já sei se ele tá apto ou não a trabalhar. Eu sei. Feeling. As pessoas podem vir, eu prometer, saber trabalhar, mas ele tem que ser completo. O ser humano ele não pode ser bom só naquilo que ele faz. Ele tem que conduzir também da melhor forma. Não adianta você fazer o melhor e você não conseguir conduzir aquilo com o melhor. Porque produzir o melhor é fácil, ter uma conduta de melhor, ter uma, uma postura de melhor, ter uma, uma, uma educação de melhor e manter o melhor é difícil. Não é pra qualquer um, Vitória. É um desafio.

Carolina Vitória:

E de olhar você já consegue fazer essa leitura.

Entrevistado 03:

Consigo.

Carolina Vitória:

Porque esse feeling que é um conhecimento que a gente não consegue expressar, mas a gente tem.

Entrevistado 03:

Exatamente. É um conhecimento que você adquire sem mesmo pensar. É muito louco. É. E pessoas, tem pessoas que você dá uma bronca, ele melhora, tem uma pessoa que se dá uma broca, ele regride. Aí depois ele melhora, ele cai no mesmo, na mesma versão que você tem que dar a prova, ele regride de novo, mas não é regredir pra melhorar, regredir em produtividade e tudo. Tem pessoas que não conseguem lidar com pressão, tem pessoas que conseguem lidar, só que vai na base da pressão. É enfim, e hoje a gente tem um problema, chama celular. As pessoas estão conectadas o tempo todo e muitas vezes perdem todo o foco e a concentração do trabalho dela. Uma dependência. Uma dependência O estudo tá dentro do celular, as finanças, a vida, as redes sociais que muitas vezes ninguém posta foto chorando.

Carolina Vitória:

Né? A rede social ela é um corte muito pequeno e muito específico da nossa vivência.

Entrevistado 03:

É. Como ser humano eu diria que não é nada, mas as pessoas se espelham tanto nisso que esquecem de trabalhar, esquecem de viver, se comunicar, de estar junto, sei lá, de pensar na própria vida. Andar de moto é uma delícia, né? Andar de moto não é bom?

Carolina Vitória:

E é uma sociedade marcada, como a gente vive muito na rede social que é feita de uma idealização, cada vez mais a gente tá se tornando uma sociedade depressiva. Porque a gente fica vendo aquele ideal de perfeito e a realidade não é essa. E nem a realidade da pessoa é isso.

Entrevistado 03:

Não! Mas é o que a gente expressa, ninguém põe uma foto feia, ninguém põe uma foto. Um... chorando. Não pô. Ninguém chora não.

Carolina Vitória:

Psicologia é uma das áreas que do que já é presente, não é nem do futuro assim de demanda.

Entrevistado 03:

Eu falo andar de moto porque é o melhor lugar que eu me encontro, não atendo, atendo o telefone, pelo fone, mas fica muito ruim a ligação por causa do barulho da moto. É. Ele me desconecta pelo menos, ali eu tenho autonomia de duas horas e meia. Na próxima parada eu dou uma breve olhada e volto aqui de moto. Você não pode ter foco, nem sono, nem distração.

É isso mesmo. Então é ali você acelera o seu o seu cérebro e consegue ter algumas conclusivas diferente. Eu adoro isso.

Carolina Vitória:

O que que é informação para você? Que que essa palavra significa?

Entrevistado 03:

Informação é um conteúdo, informação, é tudo, acho que comunicação, informação, são duas coisas separadas, mas a informação pra mim é tudo, né? É o conhecimento, é a busca. Tudo isso é informação.

Carolina Vitória:

Qual que é a importância que a informação tem dentro da sua empresa?

Entrevistado 03:

Essa informação é o conhecimento único de cada um, posto em prática na hora do trabalho. Então é a competência de cada ser humano dentro de uma linha de trabalho. Se é assim, se é se é a informação da competência, eu diria que é isso, é a competência de cada um e o desenvolvimento dessa informação dentro de cada um dando o melhor, fazendo o melhor, buscando o melhor cada dia.

Carolina Vitória:

Quais informações, que tipo de informação você costuma usar no seu dia a dia? Para o seu trabalho de gestão?

Entrevistado 03:

No trabalho de gestão, eu procuro entender as necessidades do meu cliente, eu não busco nenhum canal de informação, eu converso com três clientes, muitas vezes eu sou atendente oculto, eu ouço é..., porque todas as nossas ligações aqui são gravadas e todas as imagens são aí estão aí pra mim vem. Então tem um banco de dados muito rico aqui dentro, eu consigo ver e-mails e tal dia que foi pra tal pessoa, eu consigo ter toda essa informação e a gravação das ligações que hoje é tudo digital, não é mais analógico como antigamente, com pouco espaço de HD você grava tudo. Então eu consigo chegar em um problema fazendo uma gestão do problema, indo pra cima dele e vendo qual o

argumento que ele está usando. Você está usando de má fé ou se ele está usando de verdade. E aí eu busco o problema e tento solucionar dentro da empresa. Através do nosso canal que é essa informação do cliente. Que ele é o nosso patrão aqui. O cliente tem razão sempre. Então a gente vai buscar em cima da dificuldade que ele está nos mostrando a solução aqui pra poder melhor atender.

Carolina Vitória:

Você falou desse banco de dados, né? Que tem das câmeras, que tem das gravações de telefone, mas como que você costuma acessar? Como é que você faz esse garimpo?

Entrevistado 03:

Quando eu tenho um problema, 'olha, tá um cliente assim, assim, assado, me ligou, falou, isso, isso e isso. Aí, o meu funcionário levanta essa bandeira. Aí eu pego o ramal, vou buscar informação. Aí eu pego dá mais ou menos um horário eu venho escutando um monte de coisa e a gente vai tendo acesso a um monte de informação ali.

Carolina Vitória:

Ah entendi então. Então é na prática. Alguém levanta a bandeira.

Entrevistado 03:

Levanta bandeira, tá aqui normalmente, ó, mas pra mim tomar decisões como de compra, mandar embora, admitir, é o dia a dia. Eu tenho que acessar o meu banco de dados que tá o meu, meu faturamento futuro, como é que tá minha perspectiva futura, é eu sou muito otimista sempre, sempre fui muito otimista, pode tá ruim, eu nunca vou chorar, eu vou em frente, vou em frente, em frente eu sou cliente motocicleta, eu só tenho marcha pra frente, eu não tenho marcha ré.

Carolina Vitória:

Legal essa analogia.

Carolina Vitória:

Bom, e quando você precisa de uma informação que não tá no seu domínio, não tá por exemplo nesse campo de dados ou não tem números pra fazer essa projeção. O que você faz?

Entrevistado 03:

Pra tomar alguma decisão. Pra buscar essa informação é relacionamento com pessoas. Segunda-feira eu vou tomar vinho, vai o chefe da Receita Federal que não fala de receita é não esse é da Justiça Federal, segunda-feira da Justiça Federal, eu tenho advogado, eu tenho vendedor que vai tomar, eu tenho o cara que mexe com contabilidade e tenho um cara que é empresário também, tem vários tipos. Então você tem um tipo de informação, um pouco mais formal.

Terça-feira, futebol, aí então eu tenho o cara que corta a grama a jogar bola com a gente, eu tenho médico, eu tenho juiz de direito, joga bola com a gente, o médico que é português, que tá sempre

jogando bola de terça-feira com a gente, ele fala muito em Portugal, fala de, de economia global, enfim, a gente pega informação pra pessoas.

E quarta-feira tem um grupo maior ainda, que é um grupo de sessenta pessoas onde o Edson já foi e nesse grupo aí tem diretor de receita, delegado de receita tem tudo lá. Onde tem gente tem informação. Então, antes de eu tomar a decisão, eu vou tomar uma com meus amigos.

Que de repente lá, mas essas decisões eu nunca precisei. Nunca, nunca precisei pensar pra tomar uma decisão, é automático.

Carolina Vitória:

Você descobre o problema hoje e tem que tomar alguma decisão ou você vai tomar uma decisão para projeto futuro, pra uma inovação.

Entrevistado 03:

É, eu e eu. Eu e eu. Por exemplo, eu voltei de Guarujá domingo à noite. Sai de lá quatro horas da tarde e peguei um trânsito... Fui chegar lá em Barueri já era seis horas. Era quatro e pouquinho. Cheguei lá em Barueri seis horas da tarde, então das seis eu tenho uma viagem ali de duas horas de moto dá pra fazer em duas horas, então cheguei em casa era oito e meia na hora pra chuva, quando a chuva domingo à noite aquela pesada estava lá arrastada. E na hora dessa chuva, eu fiz todo um projeto e continuei esse projeto depois até três horas da manhã, cheguei em casa, cê desacelera, tomou um banho, come alguma coisa, começa a olhar um filme, e três horas da manhã. E aí eu continuei ainda nos pensamentos fazendo um projeto que é um projeto de lá pra fábrica. Projeto de um equipamento que todo equipamento eu construo, tá? É eu que faço a construção dos das ferramentas. Os equipamentos, enfim. Eu que faço e desenvolvo. Então eu vim, já vou começar a colocar em prática agora esse projeto.

Carolina Vitória:

Pra quando chegar no funcionário você já tem a ideia redonda ou ele acaba participando de alguma forma?

Entrevistado 03:

Não, aí eu pego, normalmente o Toni, um cara de desenho, um cara que é da mecânica igual eu e a gente começa a fazer os desenhos, a gente começa a trocar ideia pelo projeto, a gente desenvolve o projeto. Né? Põe em prática, aí vai a parte de compra de equipamentos. Ó, eu consegui aquele motor de cinco, mas pode ser um motor de sete e meio, pode. E aí a gente começa.

Mas aí essa, essa máquina ou essa parte do maquinário já foi idealizada. Já é idealizado pra fazer parte dessa nova fábrica. Aqui na fábrica está muito velhinha. Ela tem vinte e dois anos, né Vitória? É uma fábrica com vinte e dois anos, já começa a endurecer, começa a ficar ultrapassada, depende muito de investimento e você reformar custa muito mais do que você fazer uma outra nova. Então eu sei que a ela vai morrer nós ousamos vai ser tipo um processo de borboleta. É isso. Não, mas aí vai renascer. Aí depois ela vai procriar essa outra pra dois mil e vinte e cinco.

Vai deixar de existir. Inclusive a localização geográfica dela tudo vai deixar de existir. Mas é bom, é a evolução, a larvinha que veio pra cá. Que é um projeto novo.

Carolina Vitória:

Então a ideia principal e original, ela é ela é feita toda por você, mas nesse momento de pôr no projeto, você acaba contando como um funcionário que te ajuda ali a fechar os detalhes.

Entrevistado 03:

É, porque eu me dedico, eu faço o projeto, deixo ele bem orientado. É isso. Então, os projetos, eles são desenvolvidos por mim, toda essa parte de desenho, de criação, uma máquina ela serve pra facilitar a vida do trabalhador, ela não substitui ponto de trabalho. Ela produz talvez um pouco mais, com ela vai diminuir o desgaste físico humano. A máquina é pra isso. E buscar a perfeição. Porque nós, seres humanos, a gente sabe conduzir uma máquina pra fazer perto daquilo que lhe convém perfeição é Deus permite né? Não é nós.

Carolina Vitória:

██████, o que que é diferencial competitivo pra você?

Entrevistado 03:

Talvez essa dinâmica, essa dinâmica de soluções sabe resolver tal coisa e a gente resolve.

Carolina Vitória:

Esse é o diferencial competitivo da Emporium?

Entrevistado 03:

Esse é o diferencial competitivo da Emporium. Aqui você encontra e você pode comprar aqui e você pode pagar até em dez pagamentos se você quiser você tem, ó, a quem reclamar. Porque o consumidor, ele tá cansado de ir lá negociar um preço naquela pessoa que faz com aqueles custos mínimos, porque ele é um microempreendedor individual ele não tem os custos que nós temos pra abrir aqui o portal todo dia né? E não abrir o portão e sim é toda, todo esse esquema que custa muito caro. Então, obviamente o nosso preço não é o mais barato. Então, nós não somos competitivos em preço, mas a gente dá a solução e o resultado final que o cliente espera.

Carolina Vitória:

Como que o novo produto ou uma melhoria é criada?

Entrevistado 03:

Através da necessidade de cada um a gente idealiza projeto em acrílico. A pessoa muitas vezes manda um desenho ou uma ideia, a gente idealiza.

Carolina Vitória:

Mas aí o processo é parecido com o da peça. Vem aqui pra você, você faz toda essa parte criativa da solução.

Entrevistado 03:

Sim. E depois junto com os funcionários fazem o fechamento e põe pra produzir. Exatamente Então é o dia a dia. É criando soluções.

Carolina Vitória:

Quais competências ou habilidades você considera que são fundamentais pra gerir sua empresa?

Entrevistado 03:

Pergunta boa. Ah eu não diria que sou eu, eu acho que é um conjunto da equipe toda. Nós gerimos isso. Eu acho que é bem coletivo essa resposta. Não sou eu quem, quem faz toda a gestão da empresa acho que somos todos o conjunto. Cada célula, cada pessoa, desde que limpa o chão, desde que eu que assinou o cheque. Acho que é competência de cada um fazer essa gestão.

Carolina Vitória:

Voltando um pouquinho pro tema de informação. Como que vocês armazenam todas as informações que são criadas? Como que vocês trabalham essas informações que são criadas aqui? Desde formação de financeiro até por exemplo uma inovação.

Entrevistado 03:

Não, no financeiro, parte de vendas, parte de clientes, a gente tem um sistema que gerencia. Tudo isso é computadorizado. Agora, o desenvolvimento, eu tenho meus caderninhos que eu escrevo algumas coisas eu acho que o caderninho é insubstituível. Outras coisas são fotografias que hoje a gente tem no canal digital para o celular. Então a gente fotografa muita coisa. E algumas ideias ocultas eu joga num grupo que eu mesmo criei pra mim mesmo pra fazer conversa comigo mesmo. E eu tenho ele armazenado, mas eu não posso transformar todas essas informações em situações, eu tenho que colocar a ordem de cada coisa, porque senão muda toda a sistemática. Né?

Carolina Vitória:

É assim acontecer de ter uma melhoria que um funcionário idealizou, ele teve uma ideia, como que é isso?

Entrevistado 03:

Normalmente a gente. Normalizado, né? Não, a gente sempre ganha o prêmio. Quem tem uma grande ideia sempre tem um prêmio financeiro.

Carolina Vitória:

Mas aí como que isso é registrado na empresa? Tem um sistema ou não, vai direto pra implementação?

Entrevistado 03:

Fica oculto, se a pessoa traz algo de bom ela já entra já entra pra dentro da empresa.

Carolina Vitória:

Já é absorvido?

Entrevistado 03:

Já é absorvido, já é dividido em todo mundo, todo mundo aceita e vamos fazer.

Carolina Vitória:

Como que é essa dinâmica dentro da empresa? Eles trazem bastante, não traz.

Entrevistado 03:

Eles têm um pouco de receio hoje de trazer novas ideias, porque a ideia ela tem que ser é materializada dentro da empresa. Tem que ser aplicada, ela tem que acontecer. Então se traz uma ideia a pessoa vai ter que trabalhar um pouco mais, pra fazer a ideia dele dar certo. E se não der certo, é decepcionante, né? Tem que avaliar, o superior vai ficar sabendo que não deu certo na fala. Como eu te falei? Mais ou menos isso. Então, poucas ideias hoje em dia. Mas aí quando alguém traz e ela traz um êxito, você faz uma premiação.

Carolina Vitória:

Tem uma premiação. Um agradecimento.

Entrevistado 03:

Tem (premiação) da empresa toda, porque aí não é unitário, se eles batem as metas. Batem as metas, eles até quem não é da produção ganha. Então, tem um limite, vai lá, aí vendemos um milhão de reais, isso é um que cada um deles vai ganhar mil reais independente da comissão, independente do salário, mil reais cada um.

Carolina Vitória:

Eles fazem com que todo mundo saiba que tem a responsabilidade da parcela depois e o bônus da parcela.

Entrevistado 03:

É. Da contribuição, né?

Carolina Vitória:

A empresa possui algum tipo de política, rotina, procedimento pra identificar, tratar armazenar as informações que são geradas internamente como ideias?

Entrevistado 03:

Não tem nada especial. É tudo feito mesmo assim.

Carolina Vitória:

Tá tem reuniões, eventos, alguma rotina que você reúne pra falar das informações institucionais?

Entrevistado 03:

Já, já fiz muito isso, hoje eu não faço, hoje eu delego, quem fala muito é a Katia, que é uma, uma gerente administrativa e o Toni, que é o gestor na parte de então eles falam aquilo que muitas vezes eu peço pra eles falarem.

Carolina Vitória:

Por exemplo, uma supor aqui um exemplo uma alteração de horário ou emenda ou não de feriado, você passa pra eles.

Entrevistado 03:

E eles fazem esse trabalho.

Carolina Vitória:

Conforme demanda, não tem uma rotina uma vez por mês eles conversam.

Entrevistado 03:

Depende também, as pessoas têm que fazer por merecer, né? Tem envelhecimento também, que é uma coisa de cada um. Eu sei que um trabalho pode ser feito em horas ou pode ser feito em dias. Se a pessoa antecipa isso, eu sei que ele tá se dedicando, que ele merece de repente um descanso, um pedido, mas se não tá fazendo por merecer. Eu só falo assim ó, olha pro calendário, aonde tá vermelho? Aonde tá a vermelha? Nós vamos ter agora em fevereiro, né? Carnaval? Carnaval dia vinte e uma vermelho. Ah dia vinte e um. Ah, então, esse dia a gente não trabalha, porque é preciso eu posso usar essa resposta.

Carolina Vitória:

Mas ele, mas eles também não tem uma rotina de, por exemplo, falar todo mês, passa algum informe pras equipes.

Entrevistado 03:

Depende muito da necessidade. Toda vez que precisa. A gente se reúne aqui e é passado.

Carolina Vitória:

E na hora de receber alguma informação de funcionário vem por eles também?

Entrevistado 03:

Vem por eles também ou vem direto também. Vem muita coisa direta e vem por eles. Pelos dois canários. Tá. Porque Tá sendo assim eu consigo ficar mais tranquilo, né Vitória? Consigo fazer outra gestão, ter ideias, conseguir fazer um desenho de um equipamento novo construção nova, que é a minha paixão, fazer construção. Então, eu adoro o mundo da construção. Então, eu me desvio de detalhes, tipo, ah, faça isso, faça aqui, não é isso aqui, ó, essa ordem de serviço ele leva pra cá, passa por ali isso tudo eu já fiz demais e eles estão aptos a efetuar o que eu faria de melhor. Então deixa eles fazerem.

Carolina Vitória:

Bom agora sobre governança corporativa. Pra você o que que é governança corporativa?

Entrevistado 03:

Boa pergunta. Governança corporativa. Eu tive um tive um sócio na minha vida, um só, foi meu irmão, por alguns anos a gente se entendeu bem. A partir do momento que entrou as mulheres, isso deu tudo errado, porque daí não era mais eu e passou a ter um outro cenário das expectativas do que do que seriam, o que queriam e aí passou a não dar certo. Aí a gente teve que romper a nossa sociedade, não atingir alguns objetivos diante da esposa e colocava culpa não só acha 'ah porque olha eu queria fazer desse jeito aqui, mas sabe o meu sócio decidiu que não' e aí nessa governança corporativa não foi uma experiência boa pra mim por isso que eu brinco sempre que a hora que eu tiver um cenário ou Como é que fala? O instituto? Professor. Ah eu vou aparecer aqui uma vez por semana só. Pra dar bronca ou pra elogiar.

Carolina Vitória:

Bom, como essa corporativa nada mais é do que uma forma de fazer gestão. É uma metodologia de gestão, com principalmente, né? A primeira base é em relação à sociedade, então quando tem acionistas, mas mesmo quando tem só os sócios ali, quando não é uma empresa aberta a ver com essa com essa relação aqui, mas também tem a ver com todos os públicos que a empresa tem contato, porque é como a gente tá falando de gestão, a gente tem que pensar que todos esses públicos são poucos e a sua importância, então eu estabeleço algumas ferramentas também pra estabelecer esse relacionamento, não é nem só comunicação, né? Tem muito da parte jurídica e administrativa, mas nada mais é do que uma forma de fazer a gestão da empresa. Foi bem colocado.

Entrevistado 03:

A gestão única em mim e quando preciso de informação eu busco, tenho o meu judiciário, tenho os competentes da parte contábil e tem aqui todos os pontos que eu acho importante né? E por números muitas vezes eu consigo.

Carolina Vitória:

Então a gente pode afirmar que existe alguma estrutura de governos corporativos na Emporium?

Entrevistado 03:

Existe. Acho que ninguém faz nada sozinho.

Nesse sentido sim dividido com todos essa, essas decisões e obviamente potencializar bons pontos e pegar ideias isso a gente faz.

A gestão única em mim e quando preciso de informação eu busco, tenho o meu judiciário, tenho os competentes da parte contábil e tem aqui todos os pontos que eu acho importante né? E por números muitas vezes eu consigo.

Carolina Vitória:

Governança Corporativa tem quatro, quatro bases, que são os quatro princípios. Eu vou citar um a um pra você me dizer, [REDACTED], se é esse, essa palavra é entendida como um valor, tá dentro da Emporium: transparência.

Entrevistado 03:

honestidade aqui e não tem dois caminhos.

Carolina Vitória:

Prestação de contas.

Entrevistado 03:

Todo dia.

Carolina Vitória:

Responsabilidade corporativa.

Entrevistado 03:

Com todos, tem que ter responsabilidade um com os outros aqui dentro. Tem a ver com a cultura da empresa. Tem a ver. Total.

Carolina Vitória:

E com idade? Equidade, equidade é um tratar de pesos e medidas.

Entrevistado 03:

Eu trato todo mundo de forma igual é e com e com a mesma situação de pesos impedidos. Todo dia que eu entro na empresa, cumprimento todo mundo. Todo dia. Cumprimento todo mundo. O dia que não cumprimenta eles vêm aqui perguntar se está tudo bem. Sorte. E muitas vezes quando eu cumprimento, eu já faço uma leitura da pessoa. Se ela está bem, se ela não está como aquela está se ela está com algum problema. É nítido no ser humano, né? Principalmente quando você trabalha com vidas, ser humano é vidas você começa a ficar craque nisso. Claro eu não tenho pegada fora. Eu também era vestidinho.

Carolina Vitória:

E pra fechar [REDACTED], a gente já tá tremendo sobre empresa familiar. Hoje, quantas pessoas da sua família estão relacionadas com a Emporium?

Entrevistado 03:

Só um. Só o Mateus. Eu tenho uma resistência muito grande, tenho uma relação muito simples com família, por tudo que eu já vi e ouvi. Então eu vejo que tem que ter os pontos bem determinantes. O que é a obrigação de cada um dentro do trabalho. Família, ela tem que ficar pro lado de fora do portão da empresa quando você se tem com responsabilidade, com luta de vida fazendo aquilo não por obrigação e porque você gosta é o sonho de qualquer pai colocar o filho pra trabalhar nessas condições a gente sabe muitas vezes que eles tem alguns privilégios e esses privilégios que nós pai tem que tirar ou muitas vezes presentear também pela competência mas pela competência e não pela pelo lado familiar filho pra tá na sua casa ou coloca na escola, dá o cargo que ele quer, dá o dinheiro que ele quer, ele muitas vezes dá menos problema lá fora do que dentro do seu negócio. Porque dentro ele pode tá disputando com outras pessoas, algum cargo e as, as pessoas sabem que muitas vezes ele tem o privilégio do cargo. É um uma é uma briga injusta. E aí começa a ter outros conflitos. E aí começa a não dar certo uma empresa que tem muitos familiares.

Carolina Vitória:

O que é pra você uma empresa familiar?

Entrevistado 03:

É onde eu trabalho, marido, mulher, filhos, a cunhada, começa a pegar aquele rolo todo e ninguém mais sabe o que é família empresa, isso pra mim é uma empresa familiar, que é o que acontece na maioria das vezes. E olha, poucas empresas conseguem um gestor familiar por dentro essa sua visão ela tem muito a ver com aquela visão da tradicional família italiana, que todo mundo tá no negócio. Então, a maior parte dos funcionários são parte da família do que funcionários terceiros. É e aí o passo não dá certo. Por que cada um faz o seu? É que a gente precisa ter um equilíbrio de posições. Dentro dum ambiente só. Não, mas eu digo. E dos interesses também porque eu tenho eu tenho algumas relatividades, acho que a gente conversou da outra vez. Eu não coloco um filho meu pra fazer o mesmo que o outro faz não quero o dois na mesma profissão. Não quero. Quer que eles chegam falar então? Pô, tô na medicina, tô bem, o outro falou, pô, tô lá no empresário, tô indo legal lá

também, tá dando certo lá. Pô que legal, que que cê faz? Legal, eu faço isso, isso, isso. Aí eu sei, ah, eu opero, faço aquilo, a outra é cientista política, a outra é biomédica, cada um na sua área. Cada um faz aquilo que gosta. Porque se não fizer o que gosta não vai fazer nada na vida. Então eu sou contra a empresa familiar.

Carolina Vitória:

Você considera a sua empresa como uma organização familiar?

Entrevistado 03:

Não. Não. A Silvia dá pra contar às vezes que ela veio aqui na empresa. E ela só vem em dia de festa. Quando ela vem durante o dia, ela fica incomodada porque ela sabe que eu não gosto. E ela nunca vem. É muito louco. É, não, mas eu imagino. A Silvia não vem. É e ela sabe que eu não gosto da empresa familiar, inclusive ela também já participou de empresa familiar na, na família dela. E ela também não gosta. Ela sabe as dificuldades que tem disputa por cargo, essa preferência entre aspas, muitas vezes o mentor que é o pai ou a mãe tem um filho com outro, isso é muito pré-julgado, é muito horrível e aí não funciona, as pessoas ficam se disputando, criando problema pro gestor. Normalmente vai o pai, a mãe, o avô, a avó, sei lá. Eu acho que isso emperra o crescimento de funcionários que tão se destacando muitas vezes, mas aí chega o filho do dono e ocupa aquela posição que ele é o próximo passo dele. Aí ele fala, putz. Aí não faz um plano de carreira que ele precisa, ele não dá o resultado que a empresa espera vira todo aquele rolo. Minha opinião, preta pra mulher, não deveria existir. Minha opinião.

Carolina Vitória:

Você deseja que os seus filhos, alguém da sua família assumam a empresa no futuro?

Entrevistado 03:

Não. Não. Eu tinha que falar, antes de você falar eu já te falei, não. Não espero nada nem, eu nem projeto isso. Ah mas se tiver um interesse dum filho seu, beleza, que ele seja muito feliz com essa nova gestão que não é nada fácil. Mas tem que ver dele o interesse, né? Tem que ver dele. Eu não preparo filho pra tratar de negócio. Eu preparo o filho pro mundo. Pode se ele se interessou é com ele, vai comigo. Ele vai ter que ser dono. Porque é difícil.

Carolina Vitória:

Obrigada pelo seu tempo, [REDACTED], encerramos a entrevista. Agradeço pelo seu tempo e pela disponibilidade da entrevista.

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA - EMPORIUM COMÉRCIO DE ACRÍLICOS (ORGANIZAÇÃO B): ENTREVISTADO 04

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE EMPORIUM COMÉRCIO DE ACRÍLICOS ENTREVISTADO 04

Carolina Vitória:

Roteiro de entrevista em profundidade, título do projeto, a relação entre governança corporativa, cultura organizacional e competentes e informação para construção de conhecimento em empresas familiares, a empresa investigada a Emporium Acrílicos e a entrevista hoje é com [REDACTED]. Essa é a pronúncia certa?

Entrevistado 04:

Exatamente.

Carolina Vitória:

Você só tem esse sobrenome?

Entrevistado 04:

[REDACTED].

Carolina Vitória:

[REDACTED]. Isso. Arquer é da [REDACTED], né?

Entrevistado 04:

É da [REDACTED].

Carolina Vitória:

Legal. Bom, vamos lá. Para você o que que é informação? O que é informação de maneira geral?

Entrevistado 04:

Informação pra mim é muito importante porque a gente sempre acata o qual, quantas maneiras de inflamação a gente consegue informar, eu considero a informação bastante atrelada ao conhecimento. Pode ser tanto uma informação técnica, pode ser tanto uma informação mais básica de um, num determinado setor, de uma determinada área da sociedade, assim... Eu sempre considero tudo isso uma, um grande conjunto de falação que a gente acata pra gente. Fazer tanto uma função ruim, como uma função boa.

Carolina Vitória:

Na sua atividade como que você costuma acessar informações (é que agora você mudou de função de função). Vamos pensar no que tinha até de quinta-feira para trás. Quinta, né?

Entrevistado 04:

Sexta. Sexta.

Carolina Vitória:

O que você faz para acessar a informação dentro da empresa para o seu serviço, para sua atividade?

Entrevistado 04:

Eu sempre acessava informação, pedindo dicas pras pessoas, pedindo ajuda pro meu pai. 'Fala, mano, como é que eu posso organizar isso? Como é que eu posso certas coisas', eu sempre tentei organizar da maneira que mais favorável e mais eficiência, né, porque a gente tá aqui pra isso. Então, eu sempre me sinto dessa forma, sempre peguei bastante dica, eu sempre vi tipos de artigos, mas nunca me aprofundi muito de como eu vou fazer uma melhor organização no meu trabalho. Pra sempre manter a eficiência, por exemplo, se der um problema na máquina, eu consigo resolver. Sempre tentei pesquisar bastante e sempre aprendi esse tipo de informação.

Carolina Vitória:

Legal, como que você enxerga a informação dentro do processo de tomada de decisão, dentro da sua função.

Entrevistado 04:

Extremamente importante. A informação me deixa acentuado do que que eu devo fazer em certas decisões, como por exemplo: um cliente acabou de chegar com uma peça, uma peça tal sendo que tem um cliente que já tá esperando antes, então dá essa destoaancia, sempre tem que ter, sempre tem que ter jogado de cintura, né? Pra você conseguir atender os dois clientes ao mesmo tempo. Então, é sempre, eu sempre tento auxiliar nesses dois.

Carolina Vitória:

Então, quanto mais informação, melhor pra você tomar a decisão.

Entrevistado 04:

Melhor pra tomar decisão, melhor pra eu trabalhar todo e qualquer tipo de informação.

Carolina Vitória:

Quando você precisa de uma informação interna, é... pra executar o seu serviço, onde você busca só com as pessoas, pelo computador, sistema, o que você costuma usar de ferramenta pra acessar a

informação.?

Entrevistado 04:

Que tipo de informação interna?

Carolina Vitória:

De uma informação interna para você executar seu trabalho. Então vamos pegar um exemplo que você pegou um pedido de um cliente. E aí você tem dúvidas aqui que você precisa resolver pra poder colocar, por exemplo, a peça na máquina pra e aí você precisa acessar outros setores, vamos supor, pro setor de vendas. Como que você faz? Tem informação dentro do sistema que você consegue acessar ou é só conversando direto com a equipe, trocando uma ideia direto com a pessoa que fez a venda?

Entrevistado 04:

Normalmente a gente sempre vem trocar uma ideia direto com a pessoa ou que fez o desenho ou que fez a venda. É sempre esse tipo porque como eles se comunicam diretamente com o consumidor, a gente não pode tomar certas decisões sem saber a ideia dele (do colega de trabalho). Então a gente sempre toma as ideias das vendedoras, 'tá faltando uma informação', a gente vem falar com elas, falar assim, é isso mesmo? Sabe? Porque é chato você ficar fazendo retrabalho e voltar muito serviço por causa desse tal retrabalho que atrapalha tanto, né? Porque sei lá, porque tenho dez OS (Ordem de Serviço) e cinco OS voltaram tudo pra fazer tudo de novo, isso é chato, né? Então, a gente sempre tenta fazer de uma vez só e nunca mais voltar. Então, não é, não tem um sistema que registra tudo isso, aí você vem direto aqui na fonte. Já vem direto na fonte. E conversa aqui.

Carolina Vitória:

A Emporium tem algum tipo de estrutura, sistema, site para concentrar todas essas informações?

Entrevistado 04:

A gente tem o site, o lugar de assessoria, mas para clientes. Pras informações, a gente mais vai de boca a boca, a gente ainda não conseguiu... É mais boca a boca, tipo, 'ah, como é que eu vou...', por exemplo, um antigo, um antigo operador de laser que atualmente agora tá lá, né? Substituiu, fala assim, ah, como é que você fazia pra dar certa informação? Uma certa situação, né? 'ah eu faço isso, isso e isso, faltava fazer esses processos', só que se não der certo a gente só tem mais ideias, então eu mesmo vou explorando as ideias.

Carolina Vitória:

Entendi. No caso de um pedido que chega pra você, não chega direto para você, vai pro desenho, e do desenho vai pra você poder cortar.

Entrevistado 04:

Isso. Então é basicamente um entregando pro outro. Legal. E se der um problema, por exemplo, deu um problema no desenho que eu vou direto a um desenho, deu problema com as vendas, tem lá registrado aqui uma peça, né? Mas são três, aí eu vou lá falar assim 'ó, são quantas?', sabe? Então tem sempre essas distoancias. É isso aí.

Carolina Vitória:

Quais competências ou habilidades que você acha que são fundamentais pra trabalhar dentro da Emporium?

Entrevistado 04:

Acho que a competência nem de uma competência, mas a disponibilidade que cê tem que ter é pra aprender coisas novas. Eu acho que assim, como meio que todo mundo faz meio de tudo, por exemplo, eu no lugar do laser, muitas vezes eu ia ajudar pra embalar eu ia pegar uma chave e entregar pro cliente. Então, eu sempre tenho que tá me, me aperfeiçoando e me atualizando das coisas que eu tenho que aprender, como por exemplo, é Sei lá, tem esse caso aí do da chapa do cliente, muitas vezes não tem ninguém pra distribuir essa chapa, pra levar a chapa até o cliente. Aí eu levava, pegava lá, entregava pro cliente, vê se tá tudo certo. É sempre assim, você tá disponível pra aprender coisas novas. Eu acho a coisa mais importante, na verdade acho que até meu pai cobra esse tipo de coisa né? De tipo, você ser um cara tão mente aberta ao ponto de conseguir, é...deixar de fazer sua função por um tempo pra ajudar outra pessoa ou pra fazer outro tipo de serviço. Muitas vezes também eu tava na área de laser, muitas vezes eu tive que colar a peça porque tava muito atrasado a área de montagem, muitas vezes de dobrar também, muitas vezes tive que serrar na serra, a chapa. Então essa disponibilidade. Essa disponibilidade, essa abertura pro conhecimento um novo conhecimento, porque se você for uma pessoa muito fechada aqui, 'ah, cheguei só pra fazer uma certa coisa', isso não vai dar certo aqui, entendeu?

Carolina Vitória:

Legal. Eu vou falar quatro, quatro palavras e aí eu quero que você me responda se você acredita que essa palavra faz parte da Emporium, tá? Você pode entender até como valores: transparência,

Entrevistado 04:

Transparência.

Carolina Vitória:

Sim.

Entrevistado 04:

Sim, acho que transparência sim. A gente, entre funcionários ou entre funcionários e clientes?

Carolina Vitória:

De uma forma geral.

Entrevistado 04:

De uma forma geral sim, a gente sempre tem transparência, porque a gente tem que fazer o serviço desenvolvido, né? Então, a gente sempre tem que ser bem claro um pro outro.

Carolina Vitória:

Prestação de contas.

Entrevistado 04:

Prestação de contas é uma maneira financeira?

Carolina Vitória:

Não, dentro da sua função, de uma forma bem ampla, assim, 'eu preciso prestar contas do meu trabalho' ou 'eu preciso prestar contas de alguma coisa que não deu certo', é nesse sentido de prestar contas de uma forma ampla, assim, dentro, dentro do seu trabalho eu preciso prestar contas, por exemplo, pro próximo setor que vai terminar o produto ou preciso prestar contas pra vendas porque eu terminei. Eu preciso prestar informações, né? Falando, em vez de pai, o dono da empresa, do meu serviço, o foi feito durante o ano.

Entrevistado 04:

Sim, sim, acho que também pode ser acatado sim, porque a gente sempre também tá atualizando um ao outro, acho que sim.

Carolina Vitória:

Responsabilidade corporativa.

Entrevistado 04:

Com certeza.

Carolina Vitória:

É?

Entrevistado 04:

Com certeza, sim, tem que ter uma certa responsabilidade de, tipo, que você faz parte como se fosse uma engrenagem Então, sempre ter a ideia, tipo, 'pô, se eu não conseguir produzir tudo isso, provavelmente vai atrasar até amanhã'. Então, 'pô, se eu num num cortar uma peça até hoje,

amanhã, como vai ficar muito atrasado, aí eles precisam fazer', cê vai passar na frente de muito serviço, que também tá atrasado, enfim, né? Isso é responsabilidade.

Carolina Vitória:

E o último é equidade. Sabe o que é equidade?

Entrevistado 04:

Não.

Carolina Vitória:

Equidade é tratar pessoas diferentes na mesma medida. Porque eu tenho um objetivo aqui e por mais que elas sejam pessoas diferentes eu tenho o mesmo tratamento.

Entrevistado 04:

Olha, eu sempre tratei todo mundo igual. Eu sempre tratei todo mundo igual, nunca tive diferença. Tipo, eu posso tratar meu pai vou tratar de um jeito é a mesma coisa que vou tratar outro cara. É claro, uma certa intimidade diferente, né? Outra coisa, um funcionário, um parceiro de equipe, eu sempre tenho que tratar ele com o maior respeito possível, pra ele também não se virar contra mim e falar assim, 'pô, ele tá sendo chato', porque isso, isso, isso, sabe? Então, tem que ter essa parte de equipe. Mas eu nunca, nunca digamos assim, tratei como diferença ninguém, nunca.

Carolina Vitória:

O que você entende pelo termo governança corporativa?

Entrevistado 04:

Governança corporativa?

Carolina Vitória:

Eu já conhecia esse tema?

Entrevistado 04:

Não, não conhecia. É... Governança Corporativa eu vejo como o cargo do meu pai hoje, eu vejo como o cargo hoje, um cargo importante onde você tem um... você vê tantos problemas, tantas, tantos problemas na área de vendas, de, de tudo, quanto a área de produção, design e montagem, cê tem que ver tudo isso de uma maneira geral estratégica. Pra você conseguir atingir todos os setores mantê-los em eficiência e não perder o cliente.

Carolina Vitória:

É isso. Tem um autor que fala que governa corporativa nada mais é do que uma forma de fazer uma gestão. É. E aí a governança corporativa é uma metodologia. E aí qual que é o objetivo da

governança? É conseguir trabalhar todos os públicos de maneira efetiva. De não só de ser efetivo, de ser rápido e claro, mas de efetivo também deles terem resultados efetivos. E trabalhar com base nesses pilares, né? Que eu falei que são os valores, prestação de contas, responsabilidade corporativa, com equidade. E aí, principalmente, também com os informes que são obrigatórios da empresa.

Entrevistado 04:

Então envolve essa questão dessa responsabilidade financeira. Tanto pra bater meta, como para girar o dinheiro.

Carolina Vitória:

Exato.

Carolina Vitória:

Você acha que a Emporium é uma empresa familiar?

Entrevistado 04:

Pelas pessoas que trabalham, eu e meu pai sim... Mas a Emporium sempre tem o compromisso de entregar uma coisa em prazo pro cliente, então eu acho por causa disso talvez não, não sei também, mas...

Carolina Vitória:

Pra você o que que é uma empresa familiar?

Entrevistado 04:

Eu não tenho muita certeza, mas acho que uma empresa familiar é uma empresa mais é, talvez, toda família essa área, entendeu? Já não é assim que por exemplo só eu trabalho e também porque eu pedi oportunidade pra ele. Não foi isso, é uma obrigação de eu vim pra cá, não, eu mesmo pedi, falei, 'eu quero começar a trabalhar. Cê vai me dar oportunidade?' Eu não cheguei pra ele, falei assim, 'ó, vou lá, vou lá amanhã, viu? Começar a trabalhar'. Eu perguntei, 'tudo bem? Cê aceita?'. Ele aceitou. Por isso que até hoje, faz quatro anos.

Carolina Vitória:

Quando ele disse que você estava trabalhando aqui, eu deduzi que era, tipo, há um ano e não é, são quatro anos.

Entrevistado 04:

São quatro anos. Há um ano eu trabalho de carteira assinada.

Carolina Vitória:

É porque ele falou que você estava de férias, no dia que eu vim aqui que você estava de férias. Então são as ou a segunda, né?

Entrevistado 04:

Não, e outra, essa foi a minha primeira férias, não tinha pegado férias antes, nunca peguei Sempre fui diretor. Sempre fui diretor. Você vim trabalhar e uma época, por causa da minha escola, do terceiro ano colegial, que isso aí foi em dois mil, dois mil e dois mil e dezenove também primeiro eu tive muito muito problema com horário, muito problema com horário, então tinha dia, tinha semana que eu vi uma vez por semana porque a escola me ocupava muito e foi uma época meio difícil mas. Difícil porque por causa dos horários, porque assim. Ah não dava pra não dá pra aconselhar entre estudo e trabalho, sabe? E eu queria trabalhar muito mais aqui praticamente ir lá e ficar estudando e fazendo prova à tarde, tendo aula à tarde, eu não gostava, eu preferia ir pegar e trabalhar. Mas aí eu, aí meu no veio, veio puxando a orelha, obviamente, falou assim, 'ó, você tá vindo muito pouco. Como é que a gente pode melhorar isso?' Aí a gente a gente foi conciliando, conversando e tentando chegar numa conclusão que fica bom pra mim, porque na época eu não dirigia, então, né, eu era menor de idade, eu vinha tudo de Uber eu mesmo pagava o Uber com meu salário ali pra, pra mim trabalhar. Eu vinha, eu vinha. Aí, quando eu acabei a escola, o terceiro colegial aí meu pai chegou pra mim e falou assim 'ó, eu vou assinar sua carteira, vai vim trabalhar das oito até às seis'. Bora. Bora, não tem tempo ruim. Aí eu fui pra área de laser. Aí eu fiquei um ano.

Carolina Vitória:

Antes você não estava na área de laser.

Entrevistado 04:

Não, antes eu não tava na área de laser, só que não era o coordenador, eu era o operador, era só o operador, além de ser coordenador naquela época pra operador também.

Carolina Vitória:

E como que fazia quando você tem uma vez por semana?

Entrevistado 04:

Então, eu era só operador, então eu operava, tipo, eu fazia serviço aqui digamos assim, ninguém queria, sabe? Serviço rápido, sabe? Eu fazia esse tipo de coisa. Então, assim, nessa época que eu vim mais de semana, vinha duas, que era o horário, os horários que eu podia, eu vinha fazer um serviço rápido de que ninguém queria, né? Pra sair mais rápido, que só tinha eu, né? Eu ia só duas vezes por semana, então foi muito complicado. Aí durante a pandemia, eu vim toda a semana, eu vinha todos os dias da semana, começar a trabalhar porque, né? Ficar fazendo aula online, né? Cê me desculpa. Aí é isso. Aí eu tô aqui hoje.

Carolina Vitória:

Legal. Como que você se imagina no futuro em cinco ou dez anos, como você se imagina em relação a Emporium?

Entrevistado 04:

Em relação a Emporium, eu não sei, eu não sei, eu nunca tipo assim, dez, vinte anos, eu nunca vou chegar no meu pai e sei lá, falar assim, 'cadê minha empresa', sabe? Não vou fazer isso. Até porque eu imagino, na minha cabeça, eu quero ter outra empresa, uma empresa minha, sabe? Que, que eu não vou tentar conciliar, que eu vou tentar conseguir, por isso que até mesmo eu vou começar a fazer faculdade, ciências da computação, que, talvez, não agregue tanto aqui a empresa, entendeu? Eu quero ir pro outro lado, eu quero ver o outro lado, mas vamos ver, vai depender muito de como vai me adaptar, de como o meu pai vai tá, né, se ele vai tá apto pra vim pra cá. Que querendo ou não, se ele, sei lá, ficar doente, pelo amor de Deus, né? Aí cê ele ficar doente, alguma coisa ainda tem incerto, sabe? Que eu posso vim aqui dar uma ajudada, posso vim aqui tentar fazer alguma coisa.

Carolina Vitória:

Então você tem esse sentimento de responsabilidade, de responsabilidade com ele?

Entrevistado 04:

assim. Isso, sim, exatamente, e de compromisso também.

Carolina Vitória:

Que não tem a ver com a Emporium, não tem mais a ver com essa relação de pai e filho, né?

Entrevistado 04:

De responsabilidade com o pai. É, tipo assim, eu quero aprender tudo e ao mesmo tempo, tipo, deixar meu pai tranquilo, sabe? Porque eu nunca vou contar com o Emporium. Nunca vou falar assim, 'ah, daqui a vinte anos eu vou ter a Emporium na minha mão.' Nunca vou contar com isso. Aí a decisão dele. Até porque um monte de gente vem aqui falar comigo e fala assim, 'nossa, eu quero ver quando cê for patrão, não sei o que'. Eu falei, 'não, não sei se vou ser patrão aqui'. Eu não sei, isso vai depender do meu pai. Aí falam assim, 'tá óbvio', mas eu trabalho aqui, falei assim, 'não, tá óbvio. Pra mim não tá óbvio', entendeu? E mas, só o fato de ele abrir as portas e me colocar em vários setores diferentes, fazendo funções diferentes eu já acho que eu fico extremamente feliz porque experiência nova, né? Eu vou aprendendo, vou aprendendo. Igual eu falei, nunca recusei a informação. Nunca recusei informação.

Carolina Vitória:

Bom, Mateus, é vou agradecer, muito obrigada pelo seu tempo, pela disponibilidade.

Entrevistado 04:

É claro, eu fico tranquilo em ouvir. Eu tô disponível. Muito obrigado, viu?

Carolina Vitória:

Imagina. Eu que agradeço.