



GESTÃO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO À LUZ DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

Rezilda Rodrigues Oliveira

Doutora em Ciência Política pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Brasil. Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil.

E-mail: rezildarodrigues@yahoo.com.br

Alane Bruna Santos Sauer

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

E-mail: brunasauer@hotmail.com

Resumo

Neste relato de pesquisa busca-se compreender como se dá o compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar que atua no ramo do Ensino Fundamental, à luz da Investigação Apreciativa. Um quadro de referência interdisciplinar foi utilizado para fundamentar a metodologia de pesquisa colaborativa, apoiada em processos participativos e dialógicos delineados através do modelo de 5-D (em inglês/português: 1-D Definition/Definição, 2-D Discovery/Descoberta, 3-D Dream/Sonho, 4-D Design/Planejamento e 5-D Destiny/Destino), em associação com o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). A pesquisa apresenta natureza exploratória, descritiva e qualitativa, tendo sido adotada a estratégia do estudo de caso único e holístico. Por sua vez, os dados foram coletados, analisados, validados e submetidos à triangulação teórica e empírica aplicada à pesquisa, cujos processos interpretativos mostram como o compartilhamento do conhecimento tem lugar nessa empresa familiar que passa pelo desafio do processo sucessório na gestão. Os resultados mostram que houve o florescimento de ideias, planos e proposições produzidos pelos próprios integrantes da organização, graças ao contexto compartilhado de conhecimento que possibilitou a manifestação de seus traços culturais, antes não disseminados. As evidências empíricas denotam que a empresa sabe o que quer, onde está e pretende ainda chegar, principalmente diante do processo sucessório e da mudança organizacional ora em fluxo.

Palavras-chave: Compartilhamento de conhecimento. Empresa familiar. Investigação apreciativa.

SHARING KNOWLEDGE IN A FAMILY BUSINESS: A STUDY IN THE LIGHT OF APPRECIATIVE INQUIRY

Abstract

In this research report we seek to understand how it gives knowledge sharing in a family business that operates in the Basic Education branch in the light of Appreciative Inquiry. An interdisciplinary framework was used to support the collaborative research methodology, based on participatory and dialogic processes outlined through 5-D model (in English/Portuguese: 1-D Definition/Definição, 2-D Discovery/Descoberta, 3-D Dream/Sonho, 4-D Design/Planejamento and 5-D Destiny/Destino), in association with the SECI model (Socialization, Externalization, Combination and Internalization). The methodology presents an exploratory, descriptive and qualitative nature and as delimitation adopted a strategy of case study unique and holistic. In turn, the data were collected, analyzed and validated together and submitted to theoretical and empirical triangulation applied to this research, whose interpretative processes show how knowledge sharing takes place in this family business that goes

through a defiant succession process in its management. The results show that there was a flowering of ideas, plans and proposals produced by members of the organization's own, thanks to the shared context of knowledge that made possible the manifestation of their cultural traits, not previously disseminated. Empirical evidence denote that the organization knows what it wants, where it is and intends to reach, especially with regard to the succession process and organizational change now in flow.

Keywords: *Sharing knowledge. Family business. Appreciative inquiry.*

1 INTRODUÇÃO

Neste relato de pesquisa busca-se compreender como se dá o compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar que atua no ramo do Ensino Fundamental, à luz da Investigação Apreciativa. O desafio da sucessão na gestão faz parte da conjuntura encontrada no momento da pesquisa, favorável à discussão sobre questões ligadas à conversão de conhecimento e à construção do futuro, sobretudo por conta de importantes escolhas estratégicas a serem feitas.

Na elaboração do estudo tomou-se como ponto de partida a utilização da Investigação Apreciativa (IA), com suas implicações paradigmáticas associadas às novas formas de pensar, atuar e pesquisar nas organizações (MADRID, 2007). Também se trabalhou com a literatura referente à empresa familiar, principiado por Adachi (2006), que remete a uma organização cuja origem está vinculada a uma família ou famílias que concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, a participação na gestão.

Neste sentido, pode-se dizer que a realidade organizacional das empresas familiares sugere que nem todas aprenderam a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e a criar um ambiente empresarial que estimule seus colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). Com isso, as empresas familiares demoram a incorporar novos conhecimentos e esperam que as inovações surjam no mercado e sejam aceitas pelos clientes para, então, incorporá-las. Ao que parece, as inovações começam externamente e não internamente na organização. Isto gera inquietação, sobre o que fazer a respeito.

Na abordagem do compartilhamento do conhecimento, buscou-se respaldo no suporte teórico dado pela Gestão do Conhecimento (GC), que consiste no “processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização” (SANTOS *et al.*, 2001, p. 32). Especificamente, observou-se que as condições favoráveis ao contexto compartilhado de conhecimento em uma organização estão condizentes com o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) e, principalmente, com o que diz respeito à existência de espaços (*ba*) ou situações na organização que permitam que o processo de criação e conversão de conhecimento efetivamente aconteça (BALESTRIN, 2007).

Para elaborar o que se designou um estudo apreciativo, adotou-se a perspectiva de que a IA é basicamente uma abordagem ligada à construção social da realidade (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004), o que definiu a natureza exploratória, descritiva e qualitativa da pesquisa, além de apontar para os sugestivos processos interpretativos e hermenêuticos que a cercam. Aliás, esta é a base epistemológica do paradigma apreciativo desenvolvido por Cooperrider, Whitney e Stavros (2008). Dele, extrai-se o pressuposto de que a vida organizacional é construída através das interações sociais forjadas pelas pessoas que compõem a organização, tanto dentro como fora dela (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2008). A discussão interliga conhecimento e aprendizagem por parte das pessoas, nas organizações e no mundo ao redor; ao mesmo tempo em que envolve a descoberta sistemática do que dá

sinergia a um sistema quando ele está no seu estado mais eficaz e capaz, em termos humanos, ecológicos e econômicos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Assim sendo, no relato de pesquisa se faz a contextualização do caso da empresa familiar doravante denominada Escola, cuja estruturação recebeu os aportes de um referencial interdisciplinar para lhe dar sustentação. A metodologia do trabalho foi concebida e utilizada nos moldes de uma pesquisa colaborativa, apoiada em processos participativos e dialógicos delineados através do modelo de 5-D (em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino), decorrentes da aplicação da IA, em associação com o modelo SECI. Nesse lócus de estudo apreciativo, por sua natureza inclusiva e participativa, os dados foram coletados, analisados e validados em conjunto, bem como submetidos à triangulação teórico-empírica. Os resultados obtidos expressam os produtos desse processo de compartilhamento do conhecimento, os quais estão associados à descoberta do que dá vida à organização, em face dos valores comungados pela organização Escola, incluindo a elaboração de proposições provocativas e a construção de sua visão de futuro.

Tais elementos e seus conteúdos foram apreciados e interpretados segundo uma perspectiva ampliada do ecossistema desta empresa familiar, cujo contexto de sucessão tem como pano de fundo suas pretensões de vir a ser uma organização aprendente, mais organizada e sustentável. Para encerrar, finaliza-se com as conclusões a que se chegou com a realização da pesquisa.

2 INTERDISCIPLINARIDADE E *DESIGN* COLABORATIVO NA PESQUISA

O conceito de empresa familiar é entendido como uma organização em que os membros de uma ou várias famílias detêm a maioria da propriedade, controle e gestão (CORRÊA, 2007), cercada pelo somatório de elementos racionais e irracionais em uma convivência baseada simultaneamente em emoções e na luta por sua sobrevivência (KIGNEL; WERNER, 2007). Ao que tudo indica, a emoção que prevalece nas decisões e no comportamento neste tipo de empresa parece ser provocada por uma relação familiar que pode atuar como um ativo, quando se traduz em motivação, mas pode agir como “freio”, quando se converte em disputa ou desavença. O papel da família na organização precisa ser melhor compreendido para maximizar as forças e controlar ou eliminar suas fraquezas.

É interessante notar que há grande polêmica a respeito da porcentagem de empresas familiares em execução no mundo. No Brasil, pelo menos 90% das empresas existentes são familiares (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007; FREIRE et al., 2011; LODI, 1978; ROSSATO NETO, 2003). Porém, das empresas listadas na *Fortune* 500, cerca de 30% a 40% das empresas são controladas por famílias ou são de propriedade familiar. A controvérsia aumenta na medida em que se calcula que 65% a 80% das empresas no mundo são familiares, incluindo desde grandes conglomerados até pequenos negócios (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007; DYER, 2003; RAMOS; HELAL, 2010).

Segundo Adachi (2006), esse tipo de empresa apresenta características que remetem a laços familiares que se associam ao uso de recursos financeiros, desde a criação da empresa até o próprio funcionamento, posto ser o capital das famílias do fundador e do cônjuge o que dá esse suporte. No mais das vezes, o fundador se dedica integralmente à empresa, concentrando em suas mãos a tomada de decisões e a autoridade. A influência familiar se estende aos colaboradores, que muitas vezes ingressam na organização por vínculos de amizade ou parentesco. Chega até mesmo a haver confusão entre família e empresa, quando não se distingue a divisão das receitas ou das despesas. Entretanto, Bernhoeft (1989) relaciona alguns pontos que caracterizam favoravelmente a empresa familiar: forte valorização da

confiança mútua, independente dos vínculos familiares; laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões na organização.

Adachi (2006) afirma que ao se utilizar o termo família, deve-se entender que este não se refere apenas a um empreendedor, ou somente a alguns sócios. Família é um conceito mais abrangente, que engloba parentes dos fundadores, composto por cônjuges, filhos, agregados e outros. Esse termo família, na definição de empresa familiar, aumenta muito mais quando relacionado ao direito de sucessão, sendo relevante saber quando esta deve ser iniciada. Aliás, o processo sucessório constitui um dos maiores desafios da empresa familiar, vindo a ser a principal causa da sua falência (ADACHI, 2006). Por ser uma característica marcante e visando a continuidade das organizações familiares, a sucessão deve ser tratada como um processo, não como um evento. Consequentemente, seu modelo de gestão deve ser estruturado para esse fim (NASCIMENTO, 2007).

A empresa familiar possui alguns vícios, tais como a dificuldade na comunicação interna, que causam uma postura adaptativa e reativa dos colaboradores, somada ao modo urgente e descoordenado em que os processos circulam na empresa, transformam os setores em partes desconectadas de um todo desestruturado (FREIRE *et al.*, 2010). Todavia, cabe à empresa familiar a capacidade contínua de estar sempre inovando, levando em conta não só a história, o passado, o nome da família, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna. Como já citado anteriormente, nem sempre isto acontece.

Por esta razão, a GC pode auxiliar a gestão familiar ao desenvolver estratégias para a criação do conhecimento, além de promover a apropriação do conhecimento sobre o ambiente e sobre as potencialidades da organização (CEZAR; GOMES; PERSEGONA, 2011). Com a GC, a avaliação contínua, a antecipação de mudanças internas e externas, a abertura de espaços de comunicação, o fortalecimento das bases de conversação e o compartilhamento dos objetivos coletivos, inclusive, constituem um ambiente propício para àquelas empresas que passam pela sucessão. As práticas de GC podem incentivar a construção de competências organizacionais que neutralizam os vícios de gestão ativos na empresa familiar, graças à socialização e ao compartilhamento de experiências e habilidade, à externalização do conhecimento tácito, junto com a combinação do conhecimento explícito, a institucionalização do conhecimento criado e a constituição de um contexto compartilhado de conhecimento (CEZAR; GOMES; PERSEGONA, 2011).

Vale destacar que ter acesso ao conhecimento tácito vem a ser o maior desafio das organizações, bem como organizá-lo e torná-lo disponível. Até mesmo porque é por meio da interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito que se cria e dissemina o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), que deve abranger toda a empresa, não simplesmente o indivíduo, o grupo ou seus *stakeholders* (internos e externos). Isto implica reconhecer que a organização opera em um sistema aberto e que a aprendizagem ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

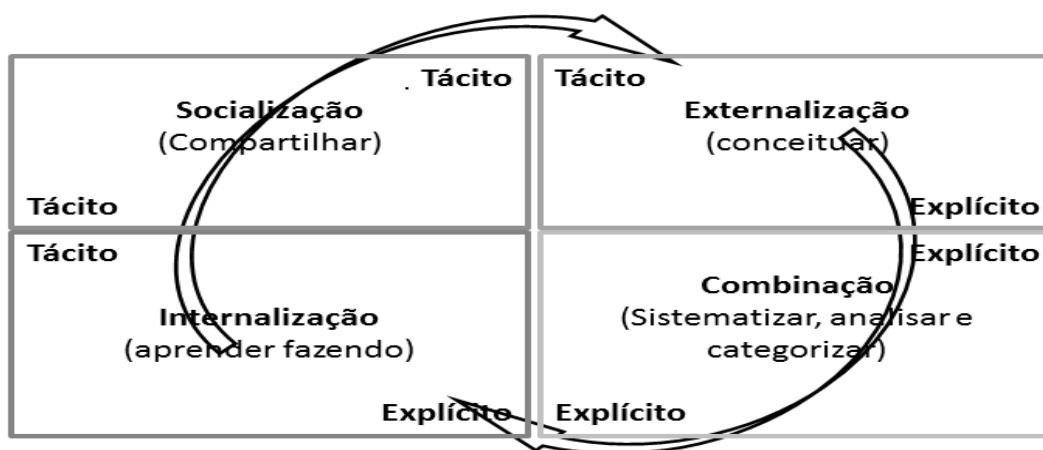
Esse contexto remete ao desenho original traçado por Nonaka e Takeuchi (1997), o qual ficou conhecido como a chamada espiral do conhecimento, que se desenrola conforme quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: socialização (*socialization*): de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que diz respeito a compartilhar; externalização (*externalization*): de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que diz respeito a conceituar; combinação (*combination*) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, que diz respeito a sistematizar, analisar e categorizar; e internalização (*internalization*): de conhecimento explícito para conhecimento tácito, que diz respeito a aprender fazendo, observado na Figura 1.

Os quatros modos ora referidos formam o “motor” do processo de criação do conhecimento como um todo, englobados pelo que os autores denominam modelo SECI, já

referido anteriormente, cujos mecanismos indicam como o conhecimento individual é articulado e ampliado na organização. Isoladamente, cada modo de conversão do conhecimento constitui uma forma limitada de criação do conhecimento. A criação do conhecimento é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.

Para que a espiral do conhecimento seja uma realidade, a organização precisa estar preparada para a criação do conhecimento, ou seja, prover condições objetivas de modo que isto aconteça com sucesso por meio de um ambiente (*ba*) favorável, no qual se possa valorizar as experiências passadas que formam a estrutura de referência para os processos de aprendizados futuros. Nesse particular, Nonaka, Toyama e Konno (2000) relatam que a palavra japonesa *ba* significa um tempo específico e espaço, e não apenas um espaço físico. É um conceito que unifica o espaço físico (escritório), o espaço virtual (*e-mail*) e o espaço mental (ideais compartilhados). Assim, o termo *ba* pode ser definido como um contexto compartilhado, um “campo” no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado.

Figura 1 - Quatro modos de conversão do conhecimento (modelo SECI)



Fonte: Adaptado de Nonaka e Toyama (2003)

Como visto neste trabalho, *ba* é o próprio contexto compartilhado por aqueles que interagem uns com os outros, dando margem à criação e disseminação do conhecimento, em que os participantes são ativos no processo e não meros expectadores. No compartilhamento podem estar concentrados esquemas, modelos mentais, crenças e percepções, que são subjetivos e próprios de cada indivíduo. Neste caso, o *ba* requer envolve trocas humanas, que são, normalmente, de difícil verbalização, mas que, se bem exploradas, podem contribuir para que as barreiras que se contrapõem às mudanças sejam bem mais reduzidas. Na verdade, essas ideias agregam *corpus* teórico e empírico da GC e também da IA, cujos conteúdos giram em torno da valorização do conhecimento tácito, da importância que deve ser dada à realidade contextual, ao diálogo, à conscientização e à positividade presente na colaboração humana (FREDRICKSON, 2003; GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004).

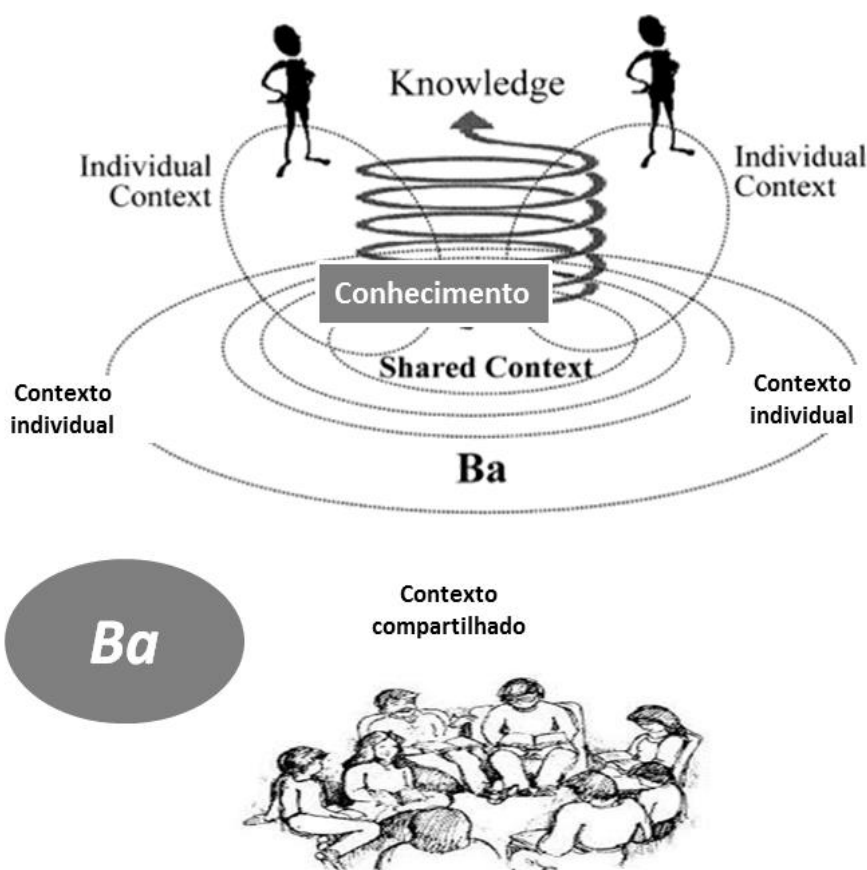
Neste ponto, introduz-se o paradigma da positividade, que permite travar interessante discussão acerca de como experiências passadas e presentes afetam as decisões sobre o futuro, com fundamentos advindos da psicologia positiva, a qual explica porque os sistemas humanos não são entrópicos nem declinantes (FREDRICKSON, 2003). Ao contrário, são capazes de se revitalizar ou rejuvenescer, além de produzir configurações inovadoras e possibilidades

que levam ao desafio do *status quo* normativo e à transformação (OSCH; AVITAL, 2010; BUSHE; KASSAM, 2005).

Assim, ao se lidar com o constructo do *ba*, admite-se que este constitui um espaço relacional que transforma o contexto individual em um lugar mais amplo e próprio da espiral do conhecimento, através da conexão entre o que se sente, pensa e diz com o que é feito, o que requer ação e movimento na base (Figura 2), como proposto por Nonaka, Toyama e Scharmer (2001). Neste sentido, o conhecimento pode ser percebido como um fluxo, exigindo atenção ao contexto e à narrativa em vez de ser apreendido simplesmente pelo seu conteúdo.

Os autores utilizam essa metáfora conceitual e a integram ao modelo SECI, para explicar como a conversão do conhecimento organizacional tem lugar (física, virtual e mentalmente) em meio à interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, envolvendo indivíduos, grupos e organização (NONAKA; TOYAMA; SCHARMER, 2001; NONAKA; KONNO, 1998).

Figura 2 - *Ba*: Um contexto compartilhado em movimento



Fonte: Adaptado de Nonaka, Toyama e Scharmer (2001)

De acordo com a natureza da pesquisa realizada, tal discussão se fortalece com a incorporação da IA, que constitui a ótica mais fluente de análise utilizada no estudo realizado. O referencial foi baseado, principalmente, nos pressupostos da IA, para a qual o conhecimento humano e o destino organizacional estão entrelaçados e imbricados, bem como de que o compartilhamento do conhecimento é o processo de troca de conhecimento tácito entre pessoas, por meio de processos sociais e colaborativos. Note-se que a IA está centrada no

desenvolvimento de organizações delineado segundo uma perspectiva voltada para seus pontos fortes (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006) e no esforço realizado por pessoas que, juntas, criam e descobrem o que é a vida saudável, bem-sucedida e positiva de uma organização (BARRETT; FRY, 2010).

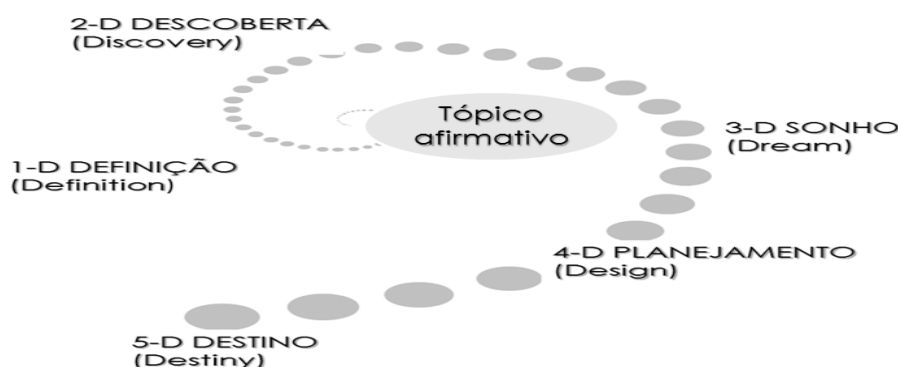
Através da IA torna-se possível explorar aspectos positivos dos sistemas humanos e descobrir o melhor das experiências compartilhadas (BARRETT; FRY, 2010). A concepção da IA foi desenvolvida por David Cooperrider, Ronald Fry, Suresh Srivastva e seus colaboradores, nos Estados Unidos, na década de 80, tendo sido desde então estudada e aplicada em organizações e comunidades em todo o mundo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Drago *et al.* (2011) afirmam que a IA trabalha tendo como ponto de partida os componentes dos núcleos positivos identificados no decorrer da análise do que envolve a descoberta do que dá certo em um sistema, ou seja, quando a organização está no seu estado mais eficaz e capaz, como alavanca para elevar o seu potencial criativo. O foco naquilo que é útil e funcional, em cada situação avaliada, decorre da escolha intencional de valorizar essas ações, ainda que a IA também leve em conta as descrições sobre os problemas percebidos ou enfrentados, tal como eles existem (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Na aplicação da IA, os pontos críticos são a confiança, a compromisso, a criação do ambiente favorável à pesquisa, a busca de um sentido comum, a construção de uma visão compartilhada e a sustentação do processo (MELLISH, 2001). Também, pode-se considerar que a prática da pesquisa tem caráter reflexivo, na medida em que os indivíduos dela participantes se envolvem em uma reflexão crítica sobre a sua própria ação. Com isto, a IA se insere no campo de estudos que contribuem para uma teoria de construção e conhecimento empírico, através do desenvolvimento de conceitos que procuram capturar a dinâmica real dos sistemas (SCHEIN, 1992). Levar a IA adiante requer o desenvolvimento de um *design* colaborativo e abordar temas positivos que venham a ser aceitos e se tornem o eixo central da apreciação. Em torno deste, erige-se a aplicação do modelo de 5-D (em inglês/português: 1-D *Definition/Definição*, 2-D *Discovery/Descoberta*, 3-D *Dream/Sonho*, 4-D *Design* (Planejamento) e 5-D *Destiny/Destino*), exposto na Figura 3.

No esquema apresentado, cada D representa uma parte do ciclo, pressupondo-se existir um *continuum*, em cujo centro encontra-se o tópico afirmativo que serve para articular os passos a serem dados em direção ao futuro, representado na concretização do sonho (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). O que se denomina tópico afirmativo representa o símbolo daquilo que o grupo escolhe como eixo do processo apreciativo, de maneira a se projetar teorias/ideias/imagens consideradas como elementos de sustentação das capacidades necessárias ao desenvolvimento de um sistema (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Figura 3 - O modelo de 5-D (ciclo apreciativo)



Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2008)

Pactos e acordos são estabelecidos em torno do tópico afirmativo, mobilizando-se energias e agendas de trabalho, pois as organizações se movem em direção ao que elas estudam (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008). Em verdade, o modelo de 5-D também pode ser visto como um ciclo apreciativo que representa o modo pelo qual se materializa a IA.

Sendo assim, no 1-D (Definição) ocorre o estabelecimento do foco e do escopo da investigação, sendo este o momento para se estabelecer pactos e o protocolo de trabalho a ser realizado; no 2-D (Descoberta) descobre-se o que dá energia ao grupo e à instituição, bem como que forças positivas estão presentes na gestão organizacional; no 3-D (Sonho) instiga-se os participantes do processo para que trabalhem juntos em torno de descrições sobre como poderia ser o futuro, imaginado como se estivesse acontecendo de forma afirmativa junto com a explicitação de proposições provocativas, que são declarações sobre o que se pretende atingir, representadas pelo compromisso de torna-las realidade; no 4-D (Planejamento) envolve-se os participantes no delineamento de proposições provocativas e no seu *design* aplicado à gestão organizacional (planos de ação, projetos); e no 5-D (Destino) dá-se início às mudanças e à implementação dos planos de ação que foram delineados, como sugerido no desenho do ciclo apreciativo de Cooperrider, Whitney e Stavros (2008).

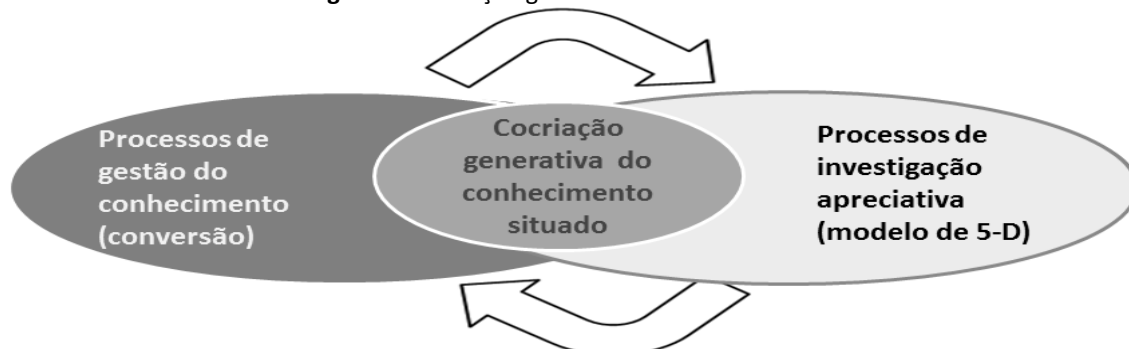
Aquilo que constitui o 5-D além de se reportar a um processo que transcorre por meio da construção social da realidade também diz respeito ao uso da IA como ferramental útil para o compartilhamento do conhecimento, pois esta cria condições para a interação das pessoas umas com as outras e viabiliza o *ba* para que isto possa acontecer (DRAGO *et al.*, 2011).

Com base nessa perspectiva, a relação entre IA e GC remete a um processo de transformação que permite criar uma cultura de aprendizagem apreciativa (CHUANGCHUM, 2008). Tanto a GC como a IA ampliam as capacidades humanas e organizacionais, aproveitando o melhor de cada um e contribuindo para a criação de conhecimento (BUSHE; KASSAM, 2005). Decorrências ligadas ao desenvolvimento e melhoria de processos bem como da comunicação e aprendizagem organizacional podem ser mencionadas ao lado da promoção de imagens compartilhadas importantes para a construção de equipes de alto desempenho (CHUANGCHUM, 2008).

Com efeito, a IA contribui para o desenvolvimento de ambientes adequados para a conversão de conhecimento nas organizações, auxiliando na construção e constituição de um espaço favorável (*ba*). Segundo Avital e Carlo (2004), a GC envolve a IA e vice-versa. Elas são intrínsecas uma à outra, e, portanto, não se discute uma, sem implicar a outra, situando o conhecimento em um processo de cocriação generativa (Figura 4).

Em verdade, a conjugação da GC acoplada à visão apreciativa tem lugar na medida em que as pessoas aprendem através da transformação de experiências em conhecimento, habilidades e atitudes (JARVIS, 1987).

Figura 4 - cocriação generativa do conhecimento



Fonte: Adaptado de Avital e Carlo (2004)

É esperado o autocrescimento, a vontade de contribuir e uma tendência à ação. Sendo assim, um produto dessa abordagem diz respeito ao incremento do processo de criação conjunta de conhecimento, necessário para se vivenciar os desafios e formular estratégias que garantam o sucesso futuro, influenciando o melhor desempenho e a construção da base de conhecimento (CHUANGCHUM, 2008), principalmente em uma organização familiar. Estes aspectos favorecem o trabalho coletivo e a troca de experiências, tornando a IA uma importante aliada da GC, conforme metodologia do estudo apreciativo apresentada a seguir.

4 METODOLOGIA

O relato desta pesquisa pode ser entendido como algo que se destaca por seu caráter exploratório, descritivo-explicativo e interpretativo, abordado por Vergara e Caldas (2005) e Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), uma vez que se propôs a descrever, compreender e interpretar um fenômeno contemporâneo em um contexto real vivenciado em uma empresa familiar. O método de abordagem utilizado foi o indutivo, por observação (ANDRADE, 2004) e a estratégia se delineou conforme um estudo de caso único e holístico (YIN, 2005), realizado por meio da decisão coletiva acerca do que cada participante da organização focalizada poderia contribuir conforme protocolo adotado (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Por essa razão, no caso da Escola estudada, é importante assinalar a configuração de um formato de pesquisa colaborativa (CORNWALL; JEWKES, 1995), tendo em vista que pesquisadores e pessoal dessa organização trabalharam juntos nas diferentes etapas, caracterizando uma forma epistemológica ligada ao significado que reside atrás do compartilhamento de conhecimento. Ao longo do estudo, cada vez mais isto se evidenciou devido à perspectiva construcionista da realidade social encontrada na pesquisa (BUSHE, 2011), cujo teor se estrutura sob uma epistemologia da capacitação, uma vez que abrange o autodeterminismo em um ambiente coletivo e colaborativo (GERGEN, 1996).

Os achados resultantes do trabalho foram obtidos por meio de variadas fontes de evidência: discussão com um grupo de docentes e com outro formado pelos colaboradores da Escola estudada, cuja direção também participou da realização das várias oficinas, além da realização de reuniões; entrevistas; visitas técnicas e levantamento documental. Adicionalmente, foram utilizadas algumas anotações de campo e o emprego de um formulário distribuído junto aos participantes do processo, junto com registros fotográficos dos eventos realizados. Em conjunto, esse material permitiu fazer a triangulação teórico-empírica, bem como serviu para conferir validade e confiabilidade ao estudo (DENZIN, 2010). Para cada um do integrante do modelo de 5-D foram traçados requerimentos, descritores e elementos descritivos e analíticos, mapeados junto com outros componentes da organização, como será visto em detalhes mais adiante.

Neste trabalho, a ênfase da IA denota uma nova maneira de gerar mudanças nas organizações fazendo o possível para se criar, compartilhar e colocar em prática o conhecimento que esta possui (MADRID, 2007). Para tanto, procurou-se trabalhar em torno do que estava dando certo na atuação da organização (HAMMOND, 1998), ao invés de tomar como ponto de partida aspectos críticos e problemáticos de seu funcionamento. Isto ocorre porque, desde seus primórdios, a proposta metodológica da IA prevê que a observação esteja fundamentada em um processo de descoberta coletiva para identificar o melhor do que é encontrado no sistema organizacional (BUSHE, 2012). Conseqüentemente, a pesquisa não principia pelo que existe de negativo ou pela análise da causa que gerou os problemas, tentando solucioná-los. O contraponto da IA consiste em focalizar preferencialmente dados positivos da organização, imaginando, determinando e criando ações que traduzam sua potencialidade.

Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), considerados os introdutores dessa teoria/metodologia, argumentam que a prevalência do paradigma apreciativo se distingue do pressuposto que dá suporte ao paradigma tradicional, no qual predomina a corrente positivista, do racionalismo e da racionalidade instrumental, segundo a qual sua aplicação e forma de representação devem ser neutras e objetivas, tendo como presunção básica a ideia de que a organização é um problema a ser resolvido (Quadro 1). Por sua vez, o paradigma apreciativo tem como presunção básica a abordagem da organização como um livro aberto, começando por suas forças positivas, no intuito de descobrir o que é valioso, significativo e eficaz, a fim de chegar ao maior alcance possível da compreensão de seu funcionamento.

Por princípio, então, a IA apoia-se em um paradigma que enfatiza o fortalecimento dos ativos existentes em uma organização, colocando em posição secundária o enfoque nos aspectos deficitários, predominante nos métodos tradicionais de resolução de problemas (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008). O pressuposto é de que se o foco nos problemas é minimizado, aumentam as possibilidades de inovação e a busca de oportunidades de melhoria.

Quadro 1- Distinções na abordagem da organização, segundo a visão apreciativa

Visão tradicional: foco nos problemas		Visão Apreciativa: foco nos pontos positivos	
Parte-se da necessidade de identificar o problema	↓	Investiga-se e busca-se valorizar o melhor que há	↓
Analisa-se as causas do problema	↓	Visualiza-se o que pode ser	↓
Analisa-se as possíveis soluções	↓	Dialoga-se em torno do que pode ser	↓
Planeja-se as ações (tratamento)	↓		
Presunção básica: a organização é um problema a ser resolvido	↓	Presunção básica: a organização é um mistério a ser aceito	↓

Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2008)

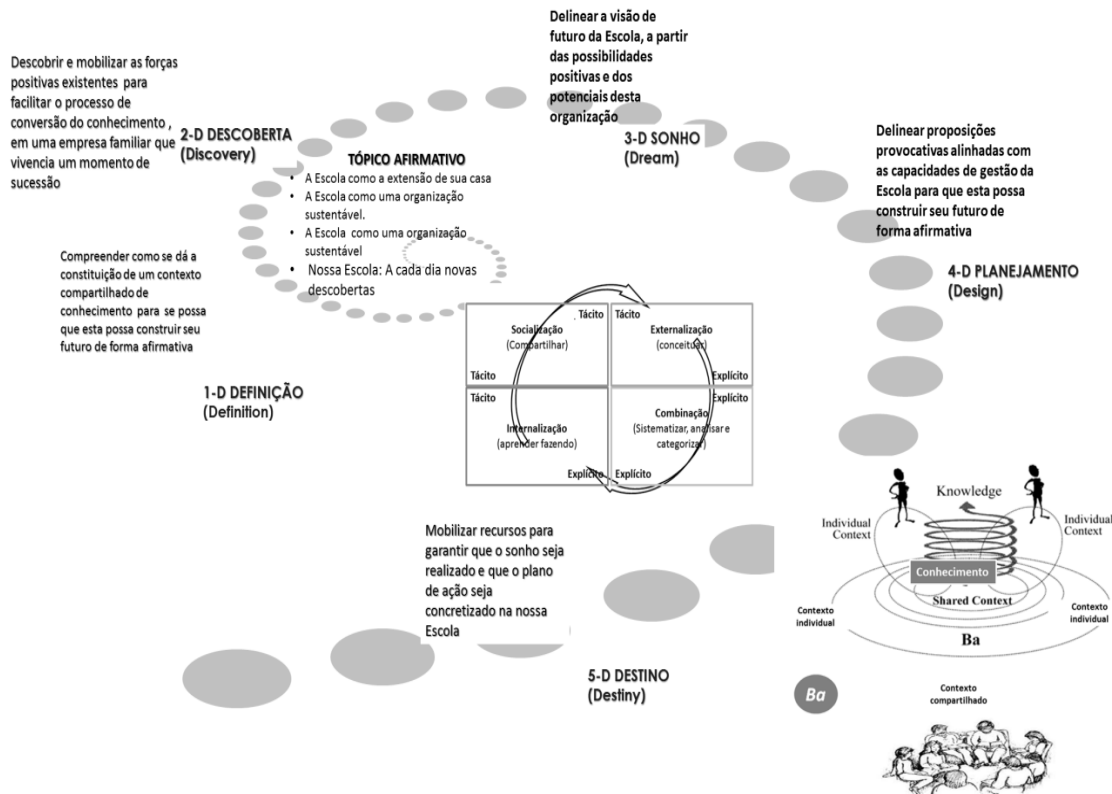
Tomando como referência a base epistemológica ora delineada, a elaboração do desenho teórico-empírico de pesquisa colaborativa foi fundamentada segundo essa visão apreciativa, de modo a compreender como se dá o compartilhamento de conhecimento na empresa familiar ora focalizada. Nesse desígnio, foi se construindo a perspectiva contextual do *ba* (Figura 4), caracterizada pela flexibilidade e abertura para ajustes no decorrer do ciclo apreciativo.

Assim, chama-se atenção para os seguintes passos dados na pesquisa realizada na organização objeto de estudo:

- estabelecimento de um acordo junto com a direção da Escola sobre a metodologia proposta e a necessidade de sensibilização de todos os que seriam envolvidos no modelo de 5-D. Na escolha, procurou-se deixar claro que deveria ser reconhecido o protagonismo do pessoal dessa empresa familiar, tendo-se obtido a adesão integral da direção bem como dos docentes e colaboradores convidados a participar da pesquisa;
- contextualização da organização e levantamento de dados históricos referentes ao seu funcionamento em meio a diferentes conversações com suas fundadoras para criar um clima favorável ao desenvolvimento da pesquisa. Deste modo, tornou-se possível fazer uma imersão acerca das ideias compartilhadas acerca do que reflete o melhor que existe nessa escola de ensino fundamental, desde sua criação e o que esta deseja alcançar no futuro, tendo em vista

as coisas que faz bem agora. Assim, foi identificado o momento da sucessão nessa empresa familiar e as aspirações de seus membros quanto ao futuro esperado ao longo da mudança estratégica. Isto possibilitou a emergência de três tópicos afirmativos (descritos em detalhe mais adiante), como eixo da investigação: 1) A Escola como a extensão de sua casa; 2) A Escola como uma organização sustentável; e 3) Nossa Escola: A cada dia novas descobertas; - aplicação do modelo de 5-D e seus enunciados, aos quais se chegou após avanços e ajustes, postos em prática conforme sequência delineada na Figura 4.

Figura 4 - Desenho teórico-empírico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Segundo a dinâmica adotada, tanto a coleta como a análise de dados ocorrem em simultâneo, contando com a colaboração e validação dos participantes, os quais são considerados protagonistas da pesquisa. Este procedimento está de acordo com as palavras de Souza, McNamee e Santos (2010), para quem a metodologia aplicada no uso da IA se concentra na maneira como a informação é coletada e processada, dando margem à expansão do diálogo e do compartilhamento, compreendendo até mesmo a explicitação de desejos pessoais e escolhas feitas (ou por fazer) em grupo.

Na interpretação dos dados, deu-se realce à presença ou à ausência de certas características e buscou-se respeitar as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens e eventos captados pelos pesquisadores e pelos participantes do trabalho (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo foi feita sem rigidez, pois como Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 132) indicam:

Os dados podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais. A busca por um método perfeito para extrair

sentido dos dados não é importante. Não existe uma única forma correta de analisar os dados.

À luz desse cenário, conseguiu-se reunir os elementos hábeis para se compreender o compartilhamento do conhecimento. No âmbito do modelo de 5-D, pesquisadores e participantes se beneficiaram de um ambiente de assentimento e reciprocidade. A pesquisa transcorreu nos meses de maio a julho de 2014. Cabe esclarecer que ficou ajustado com a Escola que o ciclo apreciativo iria do D-1 até o D-4, excetuando-se o D-5, por envolver a implementação de proposições provocativas e a mobilização de tempo e recursos. Isto demandaria mais um ano de trabalho, tendo sido constatado que o espaço de tempo a ser dedicado a esta fase escaparia ao esperado de um trabalho acadêmico. Os resultados obtidos com cada um dos Ds são apresentados na próxima seção que mostra os caminhos percorridos na pesquisa.

5 CAMINHOS PERCORRIDOS NA PESQUISA: RELATO APRECIATIVO

Esta seção está dividida em duas partes. Na primeira é feita a contextualização do estudo, de modo a expor o perfil da organização objeto do trabalho, destacando-se seu interesse em participar de uma experiência identificada com a IA e o compartilhamento de conhecimento. Já na segunda parte, apresenta-se os resultados obtidos por meio das escolhas metodológicas adotadas, cujo ciclo apreciativo permeia a forma pela qual se chegou à integração entre a teoria e prática por meio do modelo de 5-D.

5.1 Contextualização do Estudo

Aqui, discorre-se sobre a origem da organização estudada, fundada por iniciativa de três irmãs, que idealizaram e criaram essa empresa familiar, partindo de um conceito socioconstrutivista aplicado à educação fundamental.

Convém esclarecer que, de acordo com Solé e Coll (2006), a concepção socioconstrutivista não é, em sentido restrito, uma teoria, mas um referencial explicativo que leva em conta o caráter social e socializador da educação escolar, cujo cerne é integrado por pressupostos de que a escola deve tornar acessíveis aos alunos aspectos culturais que são fundamentais para seu desenvolvimento pessoal, e não só no âmbito cognitivo: inclui também as capacidades de equilíbrio pessoal, de inserção social, de relação interpessoal e motora.

A Escola, localizada na Região Metropolitana do Recife, remonta aos anos de 1987-1988 e atende crianças de dois a dez anos, trabalhando do Ensino Infantil (maternal) ao 5º ano do Ensino Fundamental. A Escola possui 130 alunos e 21 trabalhadores: duas gestoras, 12 professores, quatro auxiliares, uma cozinheira e dois porteiros. Três desses colaboradores são integrantes de uma mesma família.

É importante assinalar que, no momento da pesquisa, após quase três décadas de existência, a Escola se encontrava no processo de sucessão. A filha da proprietária começava a se preparar para assumir a direção da organização, mediante escolha consensual entre os familiares, como se observou ao longo da interação travada com a direção da Escola, cuja missão consiste em “oferecer possibilidades para a formação de cidadãos críticos participantes, criativos e autônomos, promovendo experiências significativas que contribuirão na aquisição de aprendizagens significativas, preparando-os para os desafios do mundo contemporâneo”.

Nesse contexto foi que a IA tornou-se a chave-mestra da abordagem organizacional feita no estudo, por permitir estabelecer um elo entre a Escola e os sentimentos de identidade com o negócio que encorajavam o compartilhamento do conhecimento, tido como essencial

para que se processasse a sucessão na gestão. Assim, a estratégia apreciativa mostrou-se apropriada para que se promovesse esse processo de desenvolvimento organizacional com foco no positivo e criativo como uma força capaz de evidenciar modelos mentais, sistemas de crenças, valores, motivações, esperanças e sonhos, considerados como formas tácitas de conhecimento prontas a se manifestar e serem compartilhadas.

5.2 Resultados: Do 1-D Definição ao 4-D Planejamento

Nesta parte da seção procura-se expressar o passo a passo da pesquisa (caminhos percorridos) com ênfase na dinâmica da aplicação do modelo de 5-D na organização estudada, cuja esquematização foi apresentada na Figura 4. Os relatos da pesquisa seguem a sequência de cada D, cominado como descritor do processo apreciativo.

1-D Definição

O marco inicial do processo (1-D) definiu não só a natureza do trabalho mas também o alinhamento com o objetivo de compreender como se dá o compartilhamento de conhecimento na empresa focalizada, à luz da Investigação Apreciativa. Isto determinou a agenda de eventos ora relatados, a qual foi demarcada pela escolha de três tópicos afirmativos, cuja nominação e conteúdos foram objeto de discussão e validação, como disposto no Quadro 2.

Quadro2 – Interpretação dos conteúdos dos tópicos afirmativos analisados na pesquisa

Tópicos Afirmativos	Características de cada um (em associação com as forças positivas da organização)
A Escola como a extensão de sua casa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acolhimento dado aos alunos na Escola ▪ Comunicação com os pais visando à superação de dificuldades tanto emocionais como cognitivas dos alunos ▪ Pais e alunos dando demonstração de segurança no ambiente escolar ▪ Existência de um ambiente motivador e acolhedor
A Escola como uma organização sustentável	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trocas de materiais pedagógicos entre professores muito mais favorecidas ▪ Compromisso com um serviço de qualidade, como fonte de autossustentação e de recompensa tanto monetária como simbólica ▪ Sucessão na gestão conduzida com base em um plano de ideias, coeso e alinhado com a missão
Nossa Escola: a cada dia novas descobertas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisso de criar um ambiente favorável ao aprendizado dos alunos ▪ Desenvolvimento de conhecimento cada vez maior acerca do papel da Escola ▪ Busca de atualização e de realização das mudanças necessárias ▪ Existência de um ambiente de aprendizagem e de coisas novas todos os dias ▪ Colaboradores como facilitadores de novas descobertas pela qualidade pedagógica do trabalho realizado

Fonte: Reuniões com grupos de docentes, colaboradores e direção da organização estudada, com validação dos participantes

A partir deles, chegou-se à modelagem em espiral, que tanto é apreciativa como própria do ciclo de conversão do conhecimento, em articulação com o *ba*, compreendido com um lugar virtual, mental e físico aberto às descobertas e à busca do melhor que existe nas pessoas, no trabalho e nesta Escola de ensino fundamental, com foco nas experiências positivas de cada uma delas. Os dados foram obtidos em interação com dois grupos de enfoque, formados por 12 docentes e nove colaboradores, além daqueles provenientes das

entrevistas realizadas com as fundadoras da Escola. Foi constituída uma roda de conversação para que todos pudessem expressar suas emoções e debater o tema da pesquisa. Em função dos resultados encontrados, pode-se dizer que ficou melhor entendido o que a teoria diz: “a transmissão do conhecimento é realizada de maneira informal e espontânea” (RAMOS; HELAL, 2010, p. 435).

2-D Descoberta

Na descoberta, uma ocasião que ilustra o compartilhamento de conhecimento neste estudo pode ser visto no relato da futura diretora da Escola, no qual esta afirma que a troca de ideias e *insights* entre ela e sua mãe, tinha lugar quando conversavam sobre os desafios por elas enfrentados e tomavam algumas decisões juntas. Esses momentos foram registrados no trajeto casa-trabalho-casa, que quase sempre ocorria nas conversas que mantinham no carro, ou melhor, na “carona” oferecida por uma a outra e vice-versa. Neste caso, percebe-se que o forte vínculo da família permitia a comunicação ampla e coloquial, principalmente, entre mãe e filha, algo considerado importante dado o processo sucessório em que a empresa se encontra. Neste particular, a indicação da sucessora foi consensual e a ocupação do posto de diretora da Escola vem sendo feita gradualmente.

Em uma das visitas feitas pela equipe de pesquisa, ambas foram encontradas compartilhando espaços comuns, mostrando a vivência de um negócio familiar expresso em um *ba* que envolvia duas gerações ligadas por fortes laços afetivos e profissionais. Este pode ser considerado um dos exemplos reconhecidamente ativos do compartilhamento de saberes, dilemas e reflexões que constituem as bases do conhecimento tácito.

Nessa etapa, também se procurou evidenciar valores pessoais e experiências positivas indicadas conforme os três tópicos afirmativos escolhidos no 1-D, tendo os participantes sido convidados a olhar para o passado, a conjecturar sobre o presente e a preparar-se para o futuro, como desafio proposto nas duas oficinas do 2-D. Esta foi mais uma oportunidade para se construir um *ba* (espaços de socialização) que favoreceu as interações individuais e face a face.

Algumas entrevistas foram realizadas para demarcar o que se dizia sobre o que havia de melhor em cada pessoa, no seu trabalho e na organização como um todo. Registros de dados em formulários e anotações alimentaram as conversas e os preparativos referentes às oficinas feitas para se delinear que valores eram considerados como representativos da cultura organizacional da Escola.

As falas dos respondentes e os lançamentos nos formulários distribuídos junto aos participantes foram sistematizadas durante a própria atividade realizada, de modo que os dados foram colocados em um quadro branco, para auxiliar a leitura e interpretação dos temas das respostas, tendo sido sistematizadas e relacionadas constam no Quadro 3, atingindo com sucesso a busca por levantar possibilidades positivas e valores compartilhados que propiciassem a emergência de condições favoráveis ao processo de sucessão e à experiência de compartilhado de conhecimento em uma empresa familiar.

Quadro 3 – Valores individuais e valores compartilhados

Perguntas e Respostas Apreciativas	Perguntas e Respostas Apreciativas	Perguntas e Respostas Apreciativas
O que você valoriza mais em você? Atitude positiva	O que você valoriza mais no seu trabalho? Trabalho em equipe	O que você valoriza mais nesta Escola? Acolhimento

Amor pelo que faz Desejo de aprender Companheirismo Transparente Consciente de suas ações Ética Prestativo Humildade Criatividade Força de vontade Sinceridade Paciência Organização Responsabilidade	Prazer em ensinar Motivação Simplicidade Alegria Ética Vontade de melhorar Competência Responsabilidade Empenho Dedicção Planejamento	União Afetividade Respeito Dedicção Relacionamento profissional saudável e harmônico Compromisso em educar Tradição Cooperação Comunicação Equilíbrio familiar Integração com a filosofia da escola Flexibilidade Simplicidade
--	---	--

Fonte: Síntese validada das falas dos respondentes

Da validação dessas descobertas e seus desdobramentos, chegou-se aos valores compartilhados da organização: Comunicação, Acolhimento, Tradição, União, Afetividade, Filosofia socioconstrutivista, Respeito, Dedicção, Relacionamento profissional saudável e harmônico, Compromisso em educar, Cooperação, Flexibilidade e Simplicidade. Emergentes no plano individual, ao passar para o plano grupal os resultados ainda destacaram a distinção feita com relação aos verbos “ser” e “ter”, de modo que os dados relativos aos valores pessoais compartilhados apontaram para uma cultura de empresa familiar bem peculiar nela reinante, como se pode observar no Quadro 4.

Quadro 4 - Valores compartilhados na Escola

Valores Compartilhados pelo Conjunto dos Respondentes e Participantes da Pesquisa	
Pessoais:	SER: Ético, Transparente, Prestativo, Companheiro, Responsável, Humilde, Criativo, Sincero, Paciente, Organizado TER: Atitude positiva, Amor pelo que faz, Desejo de aprender, Força de vontade
No trabalho:	Ética, Trabalho em equipe, Prazer em ensinar, Motivação, Alegria, Competência, Dedicção, Responsabilidade, Planejamento, Criatividade

Fonte: Oficinas de validação dos dados (2-D)

Com esse exercício apreciativo, percebeu-se que este momento ensejava o desejo de criar e descobrir novas possibilidades que viessem a enriquecer a existência da organização e conferir significado a seus potenciais, contribuindo para se poder delinear a visão de futuro da Escola. Sendo assim, pode-se compreender este fragmento da pesquisa como mais um aspecto do compartilhamento do conhecimento, graças ao incentivo do uso das faculdades cognitivas para explicar como e porquê os participantes do processo empreenderam descobertas e projetaram um desfecho positivo para suas aspirações coletivas.

3-D Sonho

Na atividade do 3-D, ocorreu a mobilização das pessoas, por meio de uma série de atividades voltadas para a emergência de ideias audaciosas e de sonhos centrados no amanhã. Conforme as possibilidades são articuladas e explicitadas, elas ganham vida (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Essa fase apoiou-se nas histórias das entrevistas da Descoberta, para trazer à tona os temas-chave que sugeriam exemplos do tempo em que a organização esteve no seu

auge e criar um espaço para as pessoas imaginarem que o sonho foi realizado e estas, por seu comprometimento, atuaram em conjunto para que isto acontecesse.

Aqui, cabe fazer um parêntese: é interessante dizer que conceber o sonho como algo concreto, quando as coisas estão indo bem, não se trata de uma atividade contemplativa porque, ao mesmo tempo, as pessoas são impulsionadas a proporem estratégias, processos e sistemas; além de tomarem algumas decisões e assumirem papéis na sua implementação, mobilizando recursos e criando condições para esse fim. Tais momentos devem ser compreendidos como produtos do trabalho colaborativo e esteio para uma mudança positiva.

Após este registro, explica-se porque a forma de traduzir a projeção de sonhos foi feita com a reflexão acerca do que cada uma imaginaria e faria para torná-los realidade e inseridos na realidade social: o objetivo foi a de promover o compartilhamento do tácito e sua conversão no explícito. No plano documental também se procurou transpor os dados para os formulários preenchidos pelos participantes, cuja validação das perguntas e respostas apreciativas foi feita em grupo. Um extrato desse fluxo das ideias surgidas e sua síntese é objeto do Quadro 5.

Quadro 5 - Sonho (3-D)

Perguntas Apreciativas – Sonho	
Se esta Escola fosse reconhecida pela sociedade, o que seria?	O que foi necessário fazer para a Escola obter esse reconhecimento da sociedade?
Como uma organização fundamentada na filosofia socioconstrutivista	Tradição dos valores e divulgação de experiências
Como uma organização formadora de cidadãos conscientes	Conscientizar as famílias e acreditar no trabalho docente
Pelo respeito à individualidade dos alunos	Incentivar a criatividade dos alunos
Por ter os melhores profissionais	Acreditar no que faz e superar os desafios
Como a Escola mais família do bairro	Fortalecimento da união entre a Escola e os pais, ampliar os projetos na área de cidadania e estendê-los para a sociedade

Fonte: Dados dos formulários utilizados na elaboração do sonho (D-3)

Aliás, esse processo introspectivo foi tido como importante por impulsionar as pessoas rumo ao futuro e ensinar a base discursiva para a elaboração das "proposições provocativas". Neste caso, devido à Escola trabalhar e planejar em curto prazo, no desenvolvimento da pesquisa, juntamente com suas fundadoras, foi convencionado pelos participantes que a visão de futuro seria orientada para um horizonte de 12 meses. Isto foi justificado em função do processo sucessório em curso bem das escolhas importantes a serem feitas nesse período de mudança. Deste modo, as implicações da postura gerencial adotada foram entendidas como sendo reflexos dos modelos mentais predominantes assim como das competências construídas e vivenciadas ao longo das duas gerações que estão à frente da Escola, considerados como algo que tem dado certo.

Também foi observado que este era o momento propício para que se ampliasse um pouco mais o foco do trabalho, cujos dados empíricos mostram os resultados da idealização de duas estratégias integrativas: a primeira olhando para si e para dentro da organização (Quadro 6), alinhando o direcionamento das pessoas da organização concentradas também no olhar

para fora, para a sociedade. Em ambas, as respostas foram dadas às perguntas apreciativas preparadas pela equipe de pesquisa.

Quadro 6 – Mentalizando a Escola - Daqui a um ano (olhar interno)

O que você espera encontrar na Escola no futuro?	O que você fez para isso acontecer?
Fortalecimento dos valores e do potencial individual de cada criança	Ser protagonista na vida escolar
Fornecimento de uma educação de qualidade	Trabalhar coletivamente: escola, pais, alunos; promovendo a capacitação dos colaboradores
Melhor organização e controle	Ajustar adequadamente a mensalidade e a quantidade de alunos para garantir a sustentabilidade financeira
Melhor estrutura física (biblioteca, ateliê), alimentação e material didático atualizado	

Fonte: Dados compilados das entrevistas e das discussões com os dois grupos (docentes e colaboradores)

Portanto, os registros desses momentos foram consentâneos com o clima positivo que pairava como fundamento das explicações e exemplos extraídos das experiências das fundadoras, cuja fluência nos diálogos e nas articulações interpessoais levaram à declaração da seguinte visão de futuro da empresa familiar estudada: “Ser reconhecida como uma Escola que acolhe, respeita a individualidade de seus alunos, educa e compartilha com as famílias a construção de cidadãos conscientes, fazendo o diferencial na educação, em que o aluno é sujeito ativo em seu processo de aprendizagem”.

A partir dos modelos mentais emergentes e compartilhados pelos participantes, notou-se ser forte a possibilidade de a Escola se tornar uma organização nova e melhorada, pois, com a construção desse processo nascia junto a força criativa de seus membros em meio à energia positiva que permitia a todos acreditar no desafio de implementar as ideias surgidas naqueles momentos.

As imagens e os sentimentos que tais inspirações trouxeram a tona foram percebidos como um produto alinhado com a missão desta empresa familiar, contribuindo para se pudesse pensar acerca de uma organização eficaz com novos espaços de significação e de reforço das forças criativas disseminadas pelo *ba* existentes na organização. Com base nessa perspectiva, o trabalho prosseguiu rumo à construção das proposições provocativas, conforme visto na próxima seção.

4-D Planejamento

Na fase do 4-D (Planejamento), os esforços foram voltados para a imersão na elaboração das proposições provocativas, objetivando unir o melhor que existe na organização (Descoberta) com o que pode ser (Sonho), capazes de impulsionar todos a ir adiante, mais além. Até aquele momento, o conhecimento compartilhado pelos participantes vinha sendo abstraído tanto nas práticas do ciclo apreciativo quanto nos repositórios tácitos encontrados nas pessoas, bem como nos atributos organizacionais por elas identificados como algo que dá vida e energia à Escola. Isto podia ser refletido nas discussões, trocas de ideias e preparativos gerados no decorrer do 4-D.

Em função da avaliação dos passos que estavam sendo processados, tornou-se cada vez mais evidente o crescente *continuum* característico do ciclo apreciativo e das interações coletivas facilitadas pelo *ba*, pelo qual se assume ter acontecido a cocriação generativa do conhecimento situado, protagonizado pelos membros da Escola. Desse processo resultou a formulação de três proposições provocativas apresentadas pelos participantes da oficina,

consistente com a definição de tornar esta empresa familiar: (1) uma organização aprendente; (2) mais organizada; e (3) mais sustentável.

Dos depoimentos extraídos de uma das oficinas de validação, chama-se a atenção para a disposição de a Escola reconhecer a necessidade de adquirir novos conhecimentos e estar aberta a novas possibilidades de crescimento e aprendizagem. Para esta empresa familiar, o próximo desafio parecia consistir em formular planos de ação associados a cada um das três proposições provocativas, junto com a continuidade do ciclo apreciativo contando com a presença de diferentes atores, que nela atuam direta e indiretamente, considerando que se trata de um processo participativo, não restrito a um grupo de especialistas. O pressuposto utilizado era de que todos eram capazes de propor novas ideias e de elaborar protótipos ligados aos processos típicos do negócio, que transformam insumos em produtos e a própria tecnologia neles utilizada. Essa determinação objetivou fortalecer a arquitetura técnica e social da organização, contemplando pessoas, estruturas, estratégias, processos e procedimentos, ou seja, essencialmente tudo o que deve fazer parte de seu funcionamento. A conexão das três proposições provocativas com o todo organizacional foi bem aceita por representar a chance de um novo modelo de empresa familiar do ramo educacional, como não fora visto antes.

Como sugerido por Senge (2005), as escolas podem ser recriadas, vitalizadas e renovadas de forma sustentável, não por decreto ou por fiscalização, mas pelo desenvolvimento da capacidade de aprender. No exercício apreciativo posto em prática foi possível observar a capacidade de esta empresa familiar gerar ideias para a ação e de se preparar para inovação, bem como comemorar as realizações. Isto envolveu o fomento às estruturas de relacionamento voltadas para apoiar o sonho e o planejamento (integração 3-D e 4-D).

Entretanto, deixou-se claro que era preciso a direção e os colaboradores assumirem papéis e responsabilidade na arregimentação de recursos e busca de condições objetivas para transformá-lo em realidade concreta. Desta maneira, a sinergia presente nesse processo foi utilizada para que a organização aprendesse a valorização seus potenciais internos e se abrisse para a inovação trazida de fora, se necessário, de modo a viabilizar a elaboração e implementação de planos de ação, com seus respectivos desdobramentos (5-D). Isto compreendeu, inclusive, o estabelecimento de um cronograma de trabalho para mais um ano, tendo sido pensada uma parceria entre a academia e a organização estudada em busca de dar continuidade ao ciclo apreciativo que fora iniciado.

Um fato relevante denota o amadurecimento dos pesquisadores e dos próprios participantes quanto ao significado contido nas proposições provocativas da Escola, tendo em conta o surgimento de temas estratégicos e questões caras tanto à gestão escolar como à condução de uma empresa familiar, os quais foram discutidos por pessoas com altos ideais socioconstrutivistas que se alinharam ao ciclo apreciativo, ligado ao compartilhamento do conhecimento.

Ademais, a discussão também revelou o papel dos valores compartilhados para a sustentação do que a organização faz no presente e de como eles irão contribuir para o momento de ajuste pelo qual essa empresa irá passar para empreender esforços rumo a à nova visão de futuro, após uma tomada de consciência positiva e apreciativa (generativa), de modo a alterar as condições ora vigentes, até para poder se perpetuar o negócio familiar.

Assim, com base na visão de futuro da Escola e nas proposições provocativas, elaboradas no âmbito da pesquisa, foi produzido um desenho do ecossistema onde ela se insere, com o objetivo de realçar o grau de interdependência entre a organização e seus *stakeholders*, como visto na Figura 5. O desenho incorpora noções ligadas à sustentabilidade, segundo àqueles que integram os grupos primários (partes interessadas sem os quais a organização não pode sobreviver) e os secundários (partes interessadas que mesmo sem afetar diretamente a sobrevivência organizacional não devem ser negligenciados pelos

gestores no funcionamento de uma empresa, para que realize a sua missão), conforme classificação feita por Clarkson (1995). Aqui vale dizer, que os elementos desse desenho foram frutos da discussão com a direção e colaboradores da Escola para eleger os *stakeholders* indicados na Figura 5, constituindo mais um exemplo de compartilhamento de conhecimento.

Além desse posicionamento, vale lembrar que os traços delineados no desenho indicam o tipo de conexão existente entre a Escola e o seu ambiente, no qual as linhas contínuas representam ligações, energia e fluxo de recursos a que deve ter acesso. Segundo Rivero (2006), uma análise feita desta maneira permite observar e mapear os laços com seus *stakeholders*, sobretudo para se saber em que frentes a capacidade de gestão deve se concentrar. Subentende-se que, da dinâmica do ecossistema, emerge a força das relações sociais e interorganizacionais que impelem a organização a ser aquilo que sua missão lhe confere, por força das proposições provocativas que ela mesma projetou e pretende viabilizar.

Deste modo, foi colocado em evidência de que este fator antes não considerado somente contribuiu para expandir a pauta de desafios a serem vencidos pela gestão organizacional, para além das relações familiares. O desenvolvimento desse tipo de competência de gestão certamente requer maior investimento na rede de relacionamentos com seus *stakeholders*, de modo mais holístico, o que tanto pode ajudar a família a ter consciência do seu ecossistema como saber aprofundar a compreensão sobre os seus interesses e conexões com a sustentabilidade, assim fortalecendo caminhos para o posicionamento da organização.

Figura 5 - Ecossistema da organização estudada



Fonte: elaboração própria

Note-se que essa estratégia interpretativa também pode ser ainda utilizada para sugerir que a Escola estenda seus domínios para além do desenho atual e chegue a patamares mais elevados de onde almeja estar, tendo como pressuposto os bons momentos que esta já teve, ganhando confiança acerca do que fazer para consolidar sua inserção neste ecossistema objetivando novos momentos de sucesso.

Ante o panorama apresentado, o entendimento é de com esse exercício de olhar para a frente, a organização adquiriu capacidade positiva para avançar rumo à transformação pela qual irá passar, sobretudo por conta do processo sucessório na gestão, embasado em um

conhecimento compartilhado por todos que integram essa empresa familiar: direção, corpo docente e demais colaboradores, que podem ser considerados forças vivas da energia necessária para promover uma mudança proativa perante os mundos familiar, corporativo e societário. O que implica capacitar-se para melhor lidar com os imperativos internos e externos que o contexto atual lhe reserva.

É digno de nota ter-se mapeado os valores positivos e contribuído para que se promovesse a reflexão sobre o que fazer, contando com o protagonismo de pessoas que aprenderam a projetar seu futuro com base no conhecimento compartilhado. Com efeito, o estudo apreciativo trouxe à tona o discernimento de que as proposições provocativas reveladas ao longo do processo significam claros sinais de que se está diante de uma organização aprendente, cujo desígnio de mudança engloba o pressuposto "virtuoso" de tornar a Escola um lugar onde as pessoas buscam descobrir o que há de melhor em si e nas outras pessoas, como referências do bom funcionamento nela encontrado.

6 CONCLUSÕES

Para compreender como se dá o compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar que atua no ramo educacional, à luz da IA, foi necessário tecer a complexa discussão que interliga os temas, considerando a interdisciplinaridade que caracteriza estudos dessa natureza.

Deste modo, o realce dado ao tema do conhecimento compartilhado foi favorecido pela existência de um solo fértil na organização focalizada, ou seja, uma empresa familiar que estava passando por um contexto sucessório na gestão. Vivia, portanto, um momento oportuno ao florescimento de ideias, planos e proposições produzidos pelos próprios atores organizacionais envolvidos em um processo de mudança estratégica.

Assim sendo, o caminho percorrido foi o da descoberta e o do desenvolvimento das capacidades humanas e organizacionais, necessárias para criar condições para fazer prosperar a conversão do conhecimento tácito em explícito ante uma ambiência adequada (*ba*) ao fortalecimento de um grupo, suas crenças e valores. Com isto, a existência de um contexto compartilhado de conhecimento possibilitou a manifestação de traços culturais dessa organização, antes não disseminados, sendo esta uma das principais conclusões do trabalho. O momento da pesquisa também mostrou haver maturidade organizacional que lhe permitiu refletir sobre si mesma e fazer um retrospecto acerca de seu passado, presente e futuro, de modo que as evidências empíricas apontam para o fato de que esta empresa familiar sabe o que quer, onde está e pretende ainda chegar.

O aprendizado organizacional obtido qualifica esta empresa familiar a aperfeiçoar as boas práticas existentes na gestão escolar e a gerar novas perspectivas de relacionamento entre as duas gerações da família e do grupo envolvido para que o processo de sucessão ocorra com sucesso. Deste modo, em função do conhecimento compartilhado e da existência de um *ba* propício ao engajamento mútuo, às interações e aos relacionamentos, a empresa reúne condições para elaborar seu planejamento, com base na arquitetura gerencial de que depende para lhe dar consecução.

Do ponto de vista do referencial utilizado, é plausível afirmar que a IA, com seus mecanismos de busca centrados nos pontos fortes das organizações e de como estes podem ser aplicados com sucesso no ambiente de trabalho (*ba*), tornou possível levar adiante um caso prático de uma pesquisa preocupada com o desenvolvimento prático do saber. Mais do que isto, contribuiu para que a cocriação de conhecimento situado (e compartilhado) tivesse lugar, levando aos achados de descobertas, sonhos, proposições provocativas, planos de ação e visão de futuro da Escola estudada, alinhada com o ideário socioconstrutivista que faz parte de sua filosofia educacional.

Do relato da pesquisa, chama-se a atenção para a força e compromisso das pessoas envolvidas, em termos de dar sequencia ao trabalho iniciado, sobretudo no que se refere ao que foi desenvolvido pelo modelo de 5-D, posto que ainda resta avançar até à implementação da mudança, razão pela qual foi recomendado à organização promover a capacitação e o investimento em capital humano e tecnológico, de modo a superar os desafios da gestão do processo sucessório.

Finalmente, entende-se que os diferentes eventos desenvolvidos encontram respaldo nos domínios do *ba* organizacional, do qual se espera que a Escola explore as inúmeras possibilidades e perspectivas compartilhadas de conhecimento. Dentre elas, menciona-se a troca de ideias e a reflexão voltada para dentro e para fora da organização por parte de suas lideranças que enfrentam a transição de uma geração para a outra, em meio ao processo dialógico que permitiu aflorar a partilha de cenários de mudança e a inspirar ações passíveis de se transformar em medidas concretas, conforme pactos e acordos celebrados.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: an approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC**, Brief 6, p. 1-4, jul. 2005. Disponível em: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC_Brief06_inquiry.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão da empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 206 p.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 118 p.

AVITAL, M.; CARLO, J. L. What knowledge management systems designers can learn from appreciative inquiry. **Constructive Discourse and Human Organization Advances in Appreciative Inquiry**, v. 1, p. 57–75, 2004.

BALESTRIN, A. Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 153-168, 2007. Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10876/7822>. Acesso em: 13 fev. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.

BARRETT, F. J.; FRY, R. E. **Indagación apreciativa:** Un enfoque positivo para construir capacidad cooperativa. Montevideo: Xn Consultores, 2010. 136 p.

BERNHOFER, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BUSHE, G. R. Feature Choice by Gervase Bushe Foundations of Appreciative Inquiry: History, Criticism and Potential. **AI Practitioner**, n. 8, v. 4, p. 8-20, February 2012.

_____. Appreciative inquiry: Theory and critique. In: BOJE, D.; BURNES, B.; HASSARD, J. (Eds.), **The Routledge companion to organizational change.** Oxford, UK: Routledge, 2011, p. 87-103.

BUSHE, G. R.; KASSAM, A. When is appreciative inquiry transformational: a meta-case analysis. **Journal of Applied Behavioral Science**, 41, p. 161-181, 2005. Disponível em: <http://www.gervasebushe.ca/ai-meta.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

CEZAR, K. G.; GOMES, C. B.; PERSEGONA, M. F. M. A inovação como dimensão socioeconômica do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 9, n. 1, p. 209-224, jul./dez. 2011. Disponível em: http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/500/pdf_10. Acesso em: 13 fev. 2015.

CHOO, C. W. The knowing organization as learning organization. **Education & Training**, v. 43, n. 4/5, p. 197-205, 2001.

CHOO, C. W.; ALVARENGA NETO, R. C. D. Muito além da gestão do conhecimento: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento. **Fonte**, ano 7, n. 10, p. 58-66, dez. 2010. Disponível em: http://www.prodemge.mg.gov.br/images/revistafonte/revista_10.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

CHUANGCHUM, P. Development of a knowledge creation system using an appreciative inquiry approach for head nurses in a Thai Public Hospital. **Educational Journal of Thailand**, v. 2, n. 1, p. 55-63, jan./dez. 2008. Disponível em: http://www.edu.buu.ac.th/journal/journalinter/Second%20EJT_08/6pitoon.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 92-119, 1995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdf/258888.pdf?acceptTC=true>. Acesso em: 13 fev. 2015.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Investigação apreciativa na vida organizacional. In COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (org.) **Manual da investigação apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 407-451.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação Apreciativa**. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006. 82 p.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da investigação apreciativa - Para líderes da mudança**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2008. 523 p.

CORNWALL, A.; JEWKES, R. What is participatory research? **Social Science & Medicine**, v. 41, n. 12, p. 1667-1676, 1995. Disponível em: http://www.civitas.edu.pl/pub/nasza_uczelnia/projekty_badawcze/Taylor/what_is_participatory_research.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

CORRÊA, J. C. **Governança corporativa na empresa familiar: o estudo de caso da Rede Gazeta**. 2007. Dissertação (Mestrado de Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória -ES, 2007. 117 p.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999. Disponível em: <http://ejournal.narotama.ac.id/files/An%20Organizational%20learning%20Framework.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

DENZIN, N. K. Moments, mixed methods, and paradigm dialogs. **Qualitative Inquiry**, v. 16, n. 6, p. 419-427, 2010.

DESCANIO, D.; LUNARDELLI, M. C. Saúde e qualidade de vida na empresa familiar. **rPOT. Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, vol. 7, n. 1, p. 159-178. jan./jun. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/3272/5408>. Acesso em: 13 fev. 2015.

DIAS, H. B. P. D. **Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido**. 2010. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) - Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra. Coimbra, 2010. 190 p.

DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 3 tri, 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

DRAGO, I. SATO, K. A. S.; RIBEIRO, M.; SILVA, H. de F. N. Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimento: a experiência do Global Fórum América Latina – GFAL. A TO Z: **Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 38-49, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://www.atoz.ufpr.br/index.php/atoz/article/view/3/20>. Acesso em: 13 fev. 2015.

DYER, W. G. Jr. The family: The missing variable in **Organizational Research**. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Baylor University, Summer, 2003. p. 401-416.

FERREIRA, L. O. **Empresa familiar e a estratégia para o sucesso**: transformar conhecimento tácito em explícito. 2006. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista (UNIP), 2006. Disponível em: http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_lean_drodeoliveiraferreira.swf. Acesso em: 13 fev. 2015.

FREDRICKSON, B. L. The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. **American Scientist**, n. 91, p. 330–335, 2003.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n3/11.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

FREIRE, P. S.; LENZI, G. K. S.; AMARAL, R. R. SANTOS, N. dos. Sistema de gestão do conhecimento em empresas familiares brasileiras: Revisão Sistemática da Literatura. In. CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7, Niterói, 2011. **Anais Niterói**, 2011. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0411_1897.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

GERGEN, K. **Realidades y relaciones**. Aproximaciones a la construcción social. Barcelona: Paidós, 1996. 400 p.

GERGEN, K. J; GERGEN, M. M.; BARRETT, F.J. Dialogue: Life and Death of the Organization. Draft copy for the **Handbook of organizational discourse**, D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, N. Phillips and L. Putnam. (Eds.). Sage: Thousand Oaks, CA, 2004. Chapter 2. Disponível em: http://www.swarthmore.edu/sites/default/files/assets/documents/kenneth-gergen/Dialogue_Life_and_Death_of_the_Organization.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

GRZYBOVSKI D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998. Disponível em: http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

HAMMOND, S. A. **The thin book of appreciative inquiry**. 2nd Edition. Plano, Texas: Thin Book Publishing, 1998. 62 p.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.

KIGNEL, L.; WERNER, R. A. ...e **Deus criou a empresa familiar**: uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare Editora, 2007. 232 p.

LODI, J. B. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1978. 184 p.

MADRID, F. V. La Intervención Appreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. **Investigación y Desarrollo**, v. 15, n. 2, p. 394-419, 2007. Disponível em: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/view/885/529>. Acesso em: 13 fev. 2015.

MELLISH, L. E. **Appreciative inquiry at work**. Doctoral Thesis in Education. Centre for Leadership, Management and Policy Studies. School of Professional Studies, Queensland University of Technology, 2001. 280 p.

NASCIMENTO, A. M. A influência do modelo de gestão no formato dos sistemas de informações e o seu efeito no resultado da empresa. In: CONTECSI - Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 4, São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo, 2007.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring, 1998. Disponível em: <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 358 p.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba* and Leadership: unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**. v. 33, p. 5-34, 2000.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; SCHARMER, O. Building ba to enhance knowledge creation and innovation at large firms. **Dialog on leadership**, June 2001. Disponível em: http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/02/www.dialogonleadership.org/Nonaka_et_al.html
Acesso em: 13 fev. 2015.

OSCH, W.; AVITAL, M. Generative collectives. In **Proceedings**. Paper 175. International Conference on Information Systems - ICIS 2010.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

RAMOS, E. N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, p. 433-452, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n2/09.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

RIVERO, C. **Inquérito apreciativo**: sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador. Maio, 2008. Disponível em: <http://www.catarinarivero.com/formacao/Inquerito-Apreciativo-Sonhar-as-organizacoes.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

ROSSATO NETO, F. J. **Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais**: o processo sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre. 2003. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Escola de Administração, Porto Alegre, 2003. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2179/000365448.pdf?sequence=1&locale=pt_BR. Acesso em: 13 fev. 2015. 194 p.

SANTOS, A. R. D. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SANTOS, A. R. D. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11 - 48.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 464 p.

SENGE, P. M. **Escolas que aprendem**: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre: Artmed, 2005. 336 p.

SOLÉ, I.; COLL, C. Os professores e a concepção construtivista. In: COLL, César; MARTÍN, E.; MAURI, T.; MIRAS, M.; ONRUBIA, J.; SOLÉ, I.; ZABALA, A. **O construtivismo na sala de aula**. São Paulo: Editora Ática, 2006. p. 29-56.

SOUZA, L. V.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: Investigação apreciativa. **Psicologia e Sociedade**, v. 22, p. 598-607, 2010. Disponível em: www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista dos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas – Clássicos**, v. 45, n. 4, p. 66-72. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005. 248 p.

Artigo recebido em 16/02/2015 e aceito para publicação em 13/09/2015
