



Fatores inibidores à implantação da gestão do conhecimento em uma empresa de varejo

Tema: Gestión del conocimiento y de la información, calidad y productividad.

Categoria: Trabajo acadêmico

Luciano Miguel Salamacha
ISAE/FGV, CEFET-PR e CESCAGE-PR
E-mail: particular@salamacha.com.br

Dálcio Roberto dos Reis
CEFET-PR

E-mail: dalcio@ppgte.cefetpr.br

Liliane Correa Machado
Uniandrade

E-mail: admililiane@terra.com.br

Resumo:

O presente trabalho tem por objetivo analisar o comportamento de gestores de equipes de vendas do segmento de varejo em relação ao tema gestão do conhecimento. A partir de conceitos abordados pela doutrina sobre o processo de tomada de decisão e da teoria sobre gestão do conhecimento, o presente artigo analisa questões relativas à explicitação do conhecimento tácito nas organizações e de sua socialização. Apresenta os resultados de uma pesquisa aplicada com gerentes de equipes de vendas das filiais de uma rede de lojas do interior do Paraná onde se constatou que alguns fatores inibidores para a implantação da gestão do conhecimento, como a validação do conhecimento tácito em comparação com o conhecimento explícito, podem gerar problemas no planejamento e continuidade de ações de desenvolvimento de equipes. Analisa os riscos decorrentes da dependência do conhecimento detidos por alguns funcionários dessa empresa em relação às boas práticas que efetivamente geram resultados no ambiente de vendas. Por fim, o artigo conclui apresentando um possível caminho a ser percorrido por organizações de varejo para a correta implementação de um sistema de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, gestão de equipes.



1. Introdução

O grande desafio para os gestores é prever os novos acontecimentos, tanto sociais como econômicos. O avanço tecnológico trouxe um cenário onde a única constante é a velocidade das mudanças, fazendo-se necessário uma contínua permanência em estado de alerta na busca de alternativas para enfrentar a competitividade e o cenário turbulento que se apresenta na sociedade atual.

Nesse sentido, Drucker (2002, p. 17) alerta para as transformações que aconteceram e que estarão acontecendo no mundo com a “reorganização de valores, crenças, estruturas sociais e econômicas, de conceitos e sistemas políticos”, destacando também a mudança radical no significado do conhecimento “tanto no Ocidente quanto no Oriente, o conhecimento sempre foi aplicado ao ser”, de uma hora para outra passou a ser aplicado ao fazer. “Tornou-se um recurso e uma utilidade. O conhecimento foi sempre um bem privado. Quase da noite para o dia tornou-se um bem público”.

No desafio de reorganização sistêmica das corporações, a sistematização de processos relativos à geração do conhecimento pode contribuir sensivelmente para a melhoria do aproveitamento dos talentos disponíveis.

A partir de dois pilares conexos e complementares, tomada de decisão e geração do conhecimento, foi desenvolvida uma pesquisa por amostragem não probabilística com os gerentes de uma empresa do setor eletro-móveis que atua essencialmente no Estado do Paraná, com o objetivo de analisar as melhores práticas apresentadas à luz da teoria da tomada de decisão e gestão do conhecimento.

Através dos resultados obtidos foi possível concluir que no varejo, o conhecimento implícito é considerado como o grande valor de um profissional de vendas pelas pessoas que contratam vendedores e que as decisões de contratação, embora não estruturadas formalmente, cumprem os preceitos relativos ao processo de tomada de decisão, especificamente nos estudos realizados por Drucker.

2. Fundamentos de uma decisão empresarial

Segundo Drucker (1998, p.478) “decidir é julgar”, sendo que o processo de decisão raramente será escolher entre uma alternativa certa ou errada. Assim, o gestor deve ter consciência que o ato de decidir a empresa é o exercício do bom senso sem que aja qualquer garantia de sucesso absoluto e que, a decisão tomada, seja ela qual for, poderá contar com um certo grau de contrariedade ou oposição na empresa.

Uma decisão deve ser fruto do debate e da contraposição de idéias porém, a democratização excessiva do processo decisório pode gerar conflitos internos na empresa. A análise de alternativas pode e deve ser compartilhada numa empresa mas, o poder de decisão deve ser restrito à alta administração, pois deve decorrer da visão que o sócio, ou os sócios, que detém o controle da empresa têm sobre os destinos de seu negócio.

Tal qual acontece com os autores ao elaborar conceitos, as pessoas também são influenciadas pela visão que possuem sobre determinado assunto quando lhes é exigida uma decisão. Ao catalogar as dificuldades que um administrador enfrenta no processo de resolver problemas, Maximiano (2000 p.156) aponta como uma das causas a “Interpretação diferente segundo o observador. Diferentes pessoas têm diferentes interpretações do problema e de suas soluções, e não conseguem harmonizá-las. Resolver o problema torna-se mais complicado que o problema original”, alertando que simplesmente a visão de futuro que o gestor tem pode não ser a



mesma que a de seus colaboradores.

Numa empresa pode haver considerável multiplicidade de interesses envolvidos cuja origem pode ser decorrente da heterogeneidade cultural, das diferenças etárias, religiosas, políticas, entre outras ou, simplesmente, da educação recebida em família. Se uma decisão for delegada, fatalmente tais interesses poderão exercer influência negativa sobre a decisão estratégica e, inclusive, colocar em risco a existência da empresa.

Drucker (1998, p.480-481) defende ainda que uma decisão deve ser tomada mediante a existência da discordância e justificando a divergência como necessária para estimular a mente e que "...é preciso contar com soluções engenhosas, capazes de apresentar situações novas. Significa isso que se precisa ter imaginação – uma forma nova e diferente de perceber e compreender.", ou seja, o estímulo à participação é salutar como elemento de fortalecimento e embasamento do gestor uma vez que de toda decisão decorre um respectivo grau de risco para a empresa.

O fator risco é inerente ao processo de decisão pois, ao sumariar sobre o tema "Decisão Eficaz", Drucker (1998, p.489) esclarece que "Tomar decisões não é uma função mecânica. Tomar decisões é assumir riscos e ver desafiada sua capacidade de julgamento.", pressupondo existência de alçada decisória.

O processo de assunção de risco é subjetivo e tem como requisitos a alçada de decisão e a capacidade de decisão. A primeira restringe-se à legitimidade do gestor em poder assumir riscos em nome da empresa enquanto que a segunda se refere ao nível de maturidade estratégica e de informações que o gestor habilitado tem sobre a situação.

3. O processo de tomada de decisão

No processo de tomada de decisão podem estar envolvidas uma ou mais pessoas que detenham informações e conhecimento sobre a empresa e o assunto envolvido. É relevante destacar que a tomada de decisão poderá ser efetuada por uma pessoa ou grupo desde que seus componentes desempenhem funções de alta gerência. Muitas vezes a decisão pode colocar em risco a existência da empresa e logo, somente aqueles com grau de comprometimento compatível com o risco assumido é que podem considerar-se habilitados para decidir.

As definições e indicações sobre como se processa uma tomada de decisão possibilitam uma melhor clareza na compreensão de sua essência, como a definição de Kwasnicka (1995, p.169):

Tomar uma decisão é fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas. A alternativa escolhida é a decisão. O processo de tomada de decisão é uma tentativa racional, por parte do administrador, de atingir os objetivos propostos pela organização. Ele obedece ao seguinte roteiro básico:

- a) determinação do problema,
- b) desenvolvimento de alternativas possíveis para melhor solucionar o problema,
- c) análise das alternativas. Essa análise será feita em função dos pontos fracos e fortes de cada alternativa,
- d) seleção da melhor alternativa

O processo de tomada de decisão pode ser melhor conduzido se observadas as quatro características fundamentais descritas por Drucker (1998, p.576-577) para qualquer decisão empresarial.

A primeira é denominada "futuridade" da decisão, que significa analisar por quanto tempo terá vigência o comprometimento da empresa com o que foi decidido ou ainda, com que rapidez essa decisão poderá ser anulada. Esse critério demonstra importante relação com os conceitos de expostos anteriormente quanto à característica do planejamento estratégico de posicionar a



empresa para o futuro.

O segundo critério é o da “repercussão que a decisão faz sentir em outras funções” ou em toda a empresa. Por esse critério, quanto maior a repercussão de uma decisão pela estrutura da empresa, maior deverá ser a importância e mais elevado será o escalão envolvido em sua decisão.

O terceiro é determinado como sendo a situação que envolve os valores qualitativos da decisão, como “os princípios básicos de conduta, os valores éticos, as crenças sociais e políticas, e assim por diante”. Significa que quanto mais os valores que permeiam a instituição e constituem a cultura vigente da empresa forem colocados em análise ou julgamento, maior deverá ser a atenção dedicada pelos escalões superiores na tomada de decisão. Para um melhor entendimento do que é a cultura de uma empresa, a definição de Maximiano (2000, p.105) esclarece sinteticamente que ela se materializa pelas “normas de conduta, valores, rituais e hábitos”

As evoluções ambientais, quando devidamente ponderadas pela administração, implicam em constante mudança cultural de procedimentos e atitudes por parte das pessoas que materializam as atividades da empresa. A mudança cultural pura e simples em qualquer tempo provoca atitudes reativas e conservadoras. As tomadas de decisões devem levar em consideração os impactos decorrentes das alterações qualitativas a serem efetuadas.

O quarto critério se posiciona quanto à periodicidade das decisões, dividindo-as em repetitivas ou raras. Basicamente, Drucker (1998, p.576-577) conceitua que a primeira necessita ser materializada com caráter de princípio, tornando-se regra geral de conhecimento público. Já as decisões consideradas raras devem ter caráter de exceção, devendo ser tratadas como tal e não sendo objeto generalização.

Estabelecer critérios de forma clara para toda a equipe envolvida com a formação da estratégia para o tratamento de ações de caráter eventual e ações de caráter constante gera, por consequência, racionalidade de procedimentos, economizando recursos humanos e financeiros. As decisões estratégicas em TI podem ser até auxiliadas por critérios objetivos, mas ao final continuam sendo essencialmente subjetivas. Segundo Drucker (1998, p.138) “A essência do planejamento consiste em tomar decisões atuais com conhecimento do seu conteúdo futuro. É esse conteúdo que determina o período, e não o contrário”.

Nesse sentido, Drucker (1998, p.39) apresenta duas considerações que merecem uma análise. A primeira descreve o papel do administrador:

Ele precisa ser também empreendedor. (...) Deve descartar-se do passado e tornar obsoleto aquilo que já exista e se conheça. Deve criar o amanhã.”, o que pode ser entendido como incentivo ao exercício da criatividade para conseguir desenhar o futuro e “criar o amanhã.

A segunda, de natureza complementar, refuta a validade da criatividade no ambiente de trabalho sem que antes as condições mínimas do ambiente laboral tenham sido organizadas e sistematizadas, onde Drucker (1998, p. 288) tipifica como sendo “A ilusão da criatividade”:

Diz um antigo – e sempre revivido – adágio relativo à criatividade pessoal: “Liberte as pessoas das restrições e elas voltarão com respostas muito melhores, muito mais avançadas e muito mais produtivas que as dos especialistas”. Mas não há provas nesse sentido. Tudo que se sabe indica que só há criatividade quando se fornecem os instrumentos básicos. Tudo que se sabe indica também que a estrutura adequada do trabalho – de qualquer trabalho – não é intuitivamente evidente.

Muitas empresas, quando buscam a melhoria de seus processos ou produtos, acabam por decidir baseadas no princípio Aristotélico da “lógica da inclusão/exclusão” em que uma situação deve ser enquadrada, ou não, em determinados padrões ou categorias pré-existentes. A questão se define de forma simplista como sendo: utilizar, ou não utilizar, determinados



procedimentos previamente analisados e aprovados na empresa em si ou, até mesmo, pelas empresas que compõe aquele setor.

Porém tal análise é passível de críticas para De Bono (2000, p.30) *“O ponto fraco do sistema de juízo é o fato de não ter sido concebido para mudar. Você identificou situações padronizadas e utilizou respostas ou soluções padronizadas (...)”*, ou seja, é justamente o fato de refutar outras alternativas decorrentes do inevitável mecanismo de evolução natural que pode impedir uma melhoria no sistema de decisões pautadas na criatividade.

A crítica de De Bono (2000, p.30) se refere ao ponto intermediário que deve ser ponderado como possível de existir, comentando que: *“O ponto mais importante da abordagem de Aristóteles é que algo tinha que estar ou não estar dentro daquele invólucro. Nada podia estar metade dentro e metade fora. Também não poderia estar em outro lugar.”*. Vigorando este conceito, ficaria excluída qualquer possibilidade que não estivesse antecipadamente classificada e conhecida. Tal forma de concepção e raciocínio, quando presente na atividade empresarial, pode ser forte elemento inibidor da criatividade.

Ainda De Bono (2000, p.30) esclarece com mais propriedade a limitação do pensamento Aristotélico quando afirma que:

Quando acontece uma mudança – através da ciência, da tecnologia, das condições climáticas ou do sistema de valores –, o sistema de juízo não consegue lidar com ela. Quando as situações “padronizadas” deixam de ser um padrão, qual deve ser a resposta? A análise procura salvar a situação sugerindo que, na verdade, as situações novas podem ser decompostas em elementos padronizados. Às vezes isso é verdade, mas frequentemente o resultado é desastroso. O juízo é essencialmente um sistema de “reflexão”, de olhar para trás. Isso é suficiente para a maior parte de nossos pensamentos e comportamentos, mas também precisamos de fórmulas que nos permitam olhar adiante e inovar.

A existência dos enquadramentos prévios pode ter origem na maneira consuetudinária que os procedimentos são incorporados em determinada empresa ou setor. A migração de funcionários entre empresas, o convívio em entidades classistas pelos empresários, ou ainda, a utilização de mecanismos de conhecimento das experiências empresariais – *benchmarking* –, são alguns dos fatores que contribuem para a uniformização casual dos procedimentos em determinados segmentos produtivos.

Para Bateman e Scott (1998, p.103), *“(...) as soluções prontas para um problema podem ser inadequadas ou não estarem disponíveis. Nesses casos são necessárias soluções sob medida. Isso significa que o grupo deve ser criativo na geração de idéias”*. Sendo assim, o ambiente criativo não analisa apenas as possibilidades pré-existentes como também incentiva e dá liberdade para que novas opções sejam elaboradas e testadas.

É o incentivo para a mudança, que no contexto em questão, refere-se ao ato da empresa em questionar com criatividade o processo apresentando pelo fabricante que detem a tecnologia dos equipamentos utilizados pela empresa, a partir da equipe que efetivamente participa no processo de gestão e manutenção. As *“lacunas de desempenho”*, assim denominadas por Bateman e Scott (1998, p.500), são em geral catalisadoras de uma mudança e podem ser de natureza negativa ou positiva, sendo a primeira decorrente de um desempenho ruim e que gera a necessidade de melhoria enquanto que a segunda, é revelada como sendo a diferença percebida entre o bom desempenho atual e o desempenho que poderia ser.

O engessamento do raciocínio estratégico por estruturas internas aceitas como imutáveis prejudica a percepção do cenário futuro e, conseqüentemente, pode deturpar a avaliação da diferença entre o desempenho futuro e o atual.

Bateman e Scott (1998, p.500) esclarecem que nesses casos *“Indivíduos, equipes e organizações devem ser motivados a mudar. Mas se as pessoas não percebem uma lacuna de*



desempenho, ou se consideram que a lacuna não é importante, não vão ter essa motivação.”, ressaltando a importância da disseminação dos objetivos nos procedimentos de incentivo à criatividade e às mudanças.

4. A opção pelas mudanças na empresa

A implantação de um novo modelo de gestão em TI depende da disposição dos envolvidos em mudar os processos existentes na empresa. Quanto maior essa disposição, maior será a tendência de sucesso para eventuais alterações no modelo vigente.

Para Megginson, Mosley e Pietri, Jr. (1998, p.432), o processo de mudanças deve ser considerado parte da vida cotidiana das empresas, o que inclui novos métodos de realizar o trabalho, novos processos, entre outros, além de elencar que há duas maneiras de se lidar com a mudança organizacional: processo proativo de mudança e processo reativo de mudança.

Também Maximiano (2000, p.176-177) aborda a postura dos administradores em relação ao futuro, dividindo as atitudes em proativas e reativas, defendendo que é necessário não só estimular as mudanças (atitude proativa) como propiciar meios para que as informações relevantes cheguem da base até a alta administração. De nada ou pouco adianta um modelo criativo em pleno funcionamento, onde os funcionários estão motivados e questionando seus procedimentos, se não há meio eficaz de recepção das idéias e pensamentos decorrentes por parte da administração.

Maximiano (2000, p.177) afirma que atitude proativa é quando os administradores processam de maneira positiva o feedback que vem dos próprios funcionários e ainda:

Essa informação, quando usada proativamente, provoca mudanças que permitem à organização alterar dinamicamente seus sistemas internos e suas relações com o ambiente. (...) Um dos meios para conseguir isso era potencializar os trabalhadores, dando-lhes informações e poder de decisão.

5. A gestão do conhecimento

Alguns conceitos necessários para o estudo são abordados por Davenport e Prusak (1999, p. 2) “Dado é o conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os dados apenas descrevem parte daquilo que aconteceu, sem fornecer julgamento, nem interpretação e nenhuma base de sustentação para a tomada de decisão, destacam ainda que os dados são importante matéria prima para a criação da informação. Descrevem a informação como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível, com um emissor e receptor, com finalidade de mudar como o destinatário vê algo, exercendo algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. O dado torna-se informação quando lhe é acrescentado significado.

Davenport e Prusak (1999, P2) conceituam conhecimento como:

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.

O conhecimento está mais próximo da ação, pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva. O exemplo que usam é que um conhecimento melhor pode



levar a eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. A experiência é um componente do conhecimento e é adquirida pela vivência de cada um, o que foi absorvido de cursos, livros e de aprendizados informais.

Nonaka e Takeushi (1997) classificaram o conhecimento humano em tácito e explícito, sendo o conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem formal, podendo ser facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Já o conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como exemplo: crenças pessoais, emoções, habilidades e outros, destacado como importante para a competitividade entre as organizações, e só pode ser avaliado por meio da ação.

Cada vez mais as empresas valorizam os seus recursos humanos como um ativo, dando importância para as habilidades e comportamento e como estes afetam o desempenho das organizações. A constatação do conhecimento como um novo recurso competitivo é destacado por Nonaka e Takeushi (1997).

Ribault (1995) define competitividade como sendo efetivar os esforços de inovação da empresa, quer estes esforços incidam sobre os produtos, os procedimentos, a distribuição e na gestão. Sendo que para o autor a inovação é o resultado da aplicação eficaz de uma ou mais tecnologias ao desenvolvimento de novos produtos ou à melhoria dos processos de produção da empresa. Já para Dahab, et al.(1995) a competitividade significa a aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado. Para tanto a empresa necessita utilizar sua capacitação e as vantagens competitivas adquiridas ao longo do tempo.

Para Drucker (1999) os empregados possuem um trunfo importante em sua mobilidade, pois eles levam consigo os meios de produção – seu conhecimento, ou seja, os empregados são a “galinha dos ovos de ouro” da empresa, como Covey (2004) exemplificou como capacidade produtiva. Drucker (1999) também aborda que o “os empregados possuem o capital, seu conhecimento”, ou seja, possuem os meios de produção.

Na criação do conhecimento organizacional é necessário segundo Nonaka e Takeushi (1997) que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos. O compartilhamento de informações redundante impulsiona o compartilhamento de conhecimento tácito.

Para que o conhecimento possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização Nonaka e Takeushi (1997) definem que o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. E exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre, de tácito em explícito e, novamente em tácito, que é o conhecimento organizacional é criado.

Três características da criação do conhecimento relacionadas à transformação do conhecimento tácito em explícito por Nonaka e Takeushi (1997):

1. Para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo.
2. Para transmitir conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros.
3. Nasce novos conhecimentos em meio à ambigüidade e redundância.

6. Estudo de Caso

Para o estudo da aplicação dos conceitos sobre o processo de decisão e gestão do conhecimento, foi desenvolvida pesquisa junto aos gerentes das lojas da Rede Mercadomóveis. Com sede em Ponta Grossa, Paraná, a empresa atua no setor de móveis e



eletrodomésticos através de 51 lojas espalhadas pelo Paraná e no sul de São Paulo.

A pesquisa foi realizada em novembro de 2004 através de amostragem não probabilística, com a remessa de questionário estruturado composto por questões com respostas fechadas, para os gerentes de todas as filiais existentes na época (quarenta e cinco). Foram devolvidos trinta e quatro questionários respondidos, perfazendo um retorno de 75,56% do universo total. O questionário foi respondido pelo próprio entrevistado, sem interação ou influência de entrevistadores.

O foco do trabalho se restringiu ao processo de tomada de decisão para a contratação de profissionais para atuar em equipes de vendas de empresas de varejo, bem como analisar que tipo de conhecimento (implícito ou explícito) é mais valorizado por esses gestores no ato da contratação.

A pesquisa revelou-se consistente na medida em que 44% dos entrevistados declararam que exercem o cargo de gerência de equipes de vendas há mais de três anos, bem como, 73% dos entrevistados afirmou atuar no setor de vendas, tempo como vendedor somado ao tempo como gerente, há mais de cinco anos. O tamanho das equipes foi dimensionado por 72% dos entrevistados como de até dez funcionários.

Quando questionados sobre “o que melhor justifica o desempenho de um bom vendedor”, os resultados demonstraram que para 41% dos respondentes é a habilidade natural da pessoa (o seu jeito de ser), seguido de 31% que responderam que é a “experiência acumulada na vida profissional (a pessoa aprendeu a ser vendedor na prática)”. Apenas 28% dos entrevistados respondeu como sendo a “técnica que a pessoa aprendeu em uma sala de aula”.

Essa postura foi ratificada na questão seguinte do questionário sobre que grupo de valores é mais valorizado por um gerente de varejo na condução de uma entrevista para a contratação de um vendedor para sua equipe. As respostas concentraram-se em conceitos relativos ao conhecimento implícito, uma vez que 34% consideraram como mais importante os aspectos pessoais (desenvoltura ao falar, forma de vestir, etc.) e 36% responderam como sendo a experiência na área (tempo em que o candidato atuou como vendedor, em que empresa já trabalhou, etc.). Apenas 30% dos entrevistados declararam que valorizam mais o conhecimento técnico sobre vendas dos candidatos (treinamentos que já participou, técnicas que conhece e domina, etc.).

O contraponto nos resultados da pesquisa se revela através de dois questionamentos. O primeiro é se um vendedor excelente tem condições de ensinar o seu jeito de vender para outras pessoas, onde 88% dos entrevistados consideram que sim, ainda que parcialmente. A segunda questão perguntava aos gerentes se é possível sistematizar (colocar por escrito) o conhecimento sobre vendas que um bom vendedor desenvolveu na empresa para transmissão aos demais colegas, onde 68% dos entrevistados respondeu que sim.

Os resultados da pesquisa demonstram que no setor de vendas de varejo, embora seja reconhecida como possível a sistematização conhecimento e de práticas vem sucedidas, a apreensão de tal conhecimento não é valorizada no ato da contratação.

Torna-se relevante considerar que o ato de contratação de um vendedor se constitui um processo de tomada de decisão empresarial e, como tal, deve ser revestido dos aspectos descritos anteriormente na teoria sobre tomada de decisão.



7. Conclusões

Através de uma breve análise conceitual sobre tomada de decisão e gestão do conhecimento, este artigo analisou o comportamento de gestores de equipe de vendas de uma empresa do setor de varejo que atua principalmente no Estado do Paraná.

O resultados alcançados na pesquisa realizada junto à grande maioria dos gestores das equipes de vendas permite concluir que o implícito é considerado como o grande valor de um profissional de vendas pelas pessoas que contratam vendedores. E ainda, que há dificuldades para quem detém o conhecimento e a habilidade de vender bem, em explicitar o que sabe.

O talento individual é mais valorizado do que as habilidades aprendidas em treinamentos. Isso pode decorrer da necessidade de flexibilidade no desempenho e adaptabilidade ao momento da venda. Trata-se de uma atividade em que o desenvolvimento e qualificação dos profissionais não demonstra aparente facilidade para sua estruturação e padronização, seja pela dificuldade encontrada pelos profissionais em explicitar o conhecimento implícito que possuem, seja pela falta de valorização pelos responsáveis pela contratação e gestão de equipes de vendas.

Nesse sentido, percebe-se que a teoria da tomada de decisão esclarece tal comportamento na medida em que se observam os principais fatores relativos à sua constituição: futuridade, repercussão, valores qualitativos e periodicidade da decisão.

Quanto à futuridade, pode-se observar que a experiência dos gestores no setor de vendas os impulsiona a tentar repetir boas práticas nas contratações de pessoas que foram valorizadas por aspectos relativos à experiências adquiridas na área de vendas e pela sua forma de apresentação pessoal.

Quanto à repercussão da decisão, tal conceito é inerente ao sistema de varejo e à formação das equipes de vendas em face do sistema de cumprimento de metas usualmente utilizado para o estabelecimento dos salários, tanto de gestores quanto de vendedores. Por este conceito, é provável que tais gestores se sintam pressionados a acertar e, conseqüentemente, passem a buscar práticas de sucesso, ainda que desprovidas de um embasamento teórico.

O terceiro item se demonstra com maior intensidade que são os aspectos qualitativos ponderados pelo gerente no ato de contratar um novo vendedor. Justamente pela ausência de critérios objetivos e devidamente definidos, o caráter subjetivo de análise para a tomada de decisão permite aos gestores a liberdade necessária para ponderar o conhecimento implícito do candidato, ainda que este seja de difícil mensuração objetiva.

O quarto item é o caráter repetitivo das decisões de admissão de vendedor, que acabam por consolidar como um princípio a não valorização do conhecimento formal dos profissionais.

Embora tenha sido aceita a possibilidade de sistematização do conhecimento implícito pelos entrevistados, conclui-se que há uma carência da explicitação das boas práticas na área de vendas em varejo que permita a socialização do conhecimento, ao mesmo tempo em que tal sistematização não se revela como sendo facilmente passível de padronização.

Sendo assim, um possível caminho para as empresas que atuam no segmento de varejo é estabelecer programas de disseminação da importância do conhecimento explícito através do incentivo da formalização de suas melhores práticas. Na medida em que tal formalização for incentivada, poderá haver uma reversão gradual e progressiva no comportamento dos gestores de equipes de vendas em relação à valorização do conhecimento explícito.



Referências

- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. (1998) *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo : Atlas
- COVEY, Stephen R. (2004) **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 7 ed. São Paulo: Editora Best Seller.
- DAHAB, Sônia S. ... (et al).... (1995) *Competitividade e Capacitação Tecnológica para a Pequena e Média Empresa*. Salvador : Casa da Qualidade.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. (1999) **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus.
- DE BONO, Edward. (2000) *Novas estratégias de pensamento*. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Nobel.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909 (1998). *Introdução à administração*. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)
- _____. (1999) **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha.
- _____. (2002) **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade**. São Paulo: Nobel.
- KWASNICKA, Eunice Lacava (1995). *Introdução à administração*. 5 ed. São Paulo : Atlas.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. (2000) *Introdução à administração*. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo : Atlas.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. (1998) *Administração: Conceitos e Aplicações*. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI H. (1999) **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus.
- RIBAULT, Jean-Michel, et. al. (1995) **A Gestão das Tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote.