

**UNICESUMAR – UNIVERSIDADE UNICESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU – MESTRADO
GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E CONHECIMENTO**

LUIZ WALTER PACOLA

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO
SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE
UMUARAMA - PR**

**MARINGÁ
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P121c Pacola, Luiz Walter.

O compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama-PR / Luiz Walter Pacola. Maringá-PR: UNICESUMAR, 2020.

139 f.; il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Tatto.

Coorientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.

Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, 2020.

1. Gestão do conhecimento. 2. Compartilhamento do conhecimento. 3. Empresa familiar. 4. Processo sucessório. I. Título.

CDD – 658.4038

Roseni Soares – Bibliotecária – CRB 9/1796

Biblioteca Central - Universidade Cesumar

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LUIZ WALTER PACOLA

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO
SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE
UMUARAMA - PR**

Dissertação de Mestrado apresentada à banca examinadora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas organizações sob orientação do Professor Dr. Luiz Tatto e coorientação do Professor Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia.

**MARINGÁ
2020**

LUIZ WALTER PACOLA

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO
SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE
UMUARAMA - PR**

Data da apresentação: 30/11/2020.

Presidente: **Professor Dr. Luiz Tatto**
Universidade Unicesumar, Maringá Pr.: **Orientador.**

Professor Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia
Universidade Unicesumar, Maringá Pr- **Coorientador**

Professora Dr^a Cláudia Herrero Martins Menegassi
Universidade Unicesumar, Maringá PR- **Membro da Banca interna**

Professor Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge
Universidade de Marília SP. **Membro da Banca externa**

**MARINGÁ
2020**

Dedico este trabalho a minha esposa Sandra, aos meus filhos Ane Carolina, Luiz Fernando e João Victor, a minha nora Marjorie e ao meu neto Arthur. Minha rica família, sempre caminhando comigo tanto nas culminâncias, quanto nas planícies.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida.

A minhas irmãs Elza e Zilda e meu sobrinho João Luiz que sempre me acolheram com carinho e disposição, me proporcionando pouso confortável e refeições temperada com amor e muito carinho.

Aos meus orientadores professores Dr. Luiz Tatto e Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia, pela paciência, compreensão, compromisso e a rica contribuição na construção de minha formação.

Aos amigos de turma, pela convivência rica, harmoniosa e colaborativa, sempre me subsidiando com sugestões, críticas e principalmente me motivando desde o início do mestrado.

A Unicesumar pela oportunidade em me receber no programa de pós-graduação, o que agregou substancialmente em meu desenvolvimento intelectual.

Aos professores do programa de mestrado, pelo incentivo e por partilhar comigo centelhas e centelhas de conhecimentos.

A toda equipe da secretaria do mestrado, pela atenção zelosa com os alunos.

As empresas que gentilmente participaram das entrevistas, pela preciosa colaboração.

A todos que de alguma forma, me auxiliaram ao longo desses dois anos de caminhada.

PACOLA, Luiz Walter. **O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE UMUARAMA - PR**. 2020. 140. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR, Maringá, 2020.

RESUMO

O conhecimento, a partir da década de 1990, vem sendo estudado como um ativo importante e indispensável na gestão das empresas. Por ser intangível e difícil de ser mensurado, pode determinar o êxito ou fracasso dessas empresas, dependendo de como é gerenciado e principalmente como é compartilhado. Nas empresas familiares o conhecimento pode ser considerado um diferencial competitivo, haja vista a dimensão da empresa familiar caracterizada pela família, negócios e patrimônio. Nessa perspectiva, considerando a importância desse ativo, o presente trabalho tem como objetivo propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares no município de Umuarama. Para realizar esse trabalho, do ponto de vista metodológico, realizou-se um estudo de caso múltiplos através de entrevistas semiestruturadas em 4 empresas, caracterizadas como micro e pequenas empresas, atendidas pelos parâmetros da lei 123/2006 com faturamentos máximos de R\$ 4.800.000. Foram realizadas 08 entrevistas, sendo 4 com os sucedidos e 4 com os sucessores. Como principais resultados, verificou-se que as empresas, no que concerne ao processo sucessório, possuem algumas características peculiares, como a comunicação informal sem a preocupação da padronização, algo explicado pela característica centralizadora e de resistência ao novo por parte dos sucedidos. A falta ou o planejamento não sistematizado é outra barreira que merece reflexão. Isso ficou evidenciado pela falta de critérios de como as informações e o conhecimento eram repassados e absorvidos, sem a preocupação de efetuar os registros pertinentes. Para minimizar os problemas verificados, algumas medidas são propostas, tais como a introdução de ferramentas de Gestão do Conhecimento, como o “Ambiente de trabalho colaborativo” e “melhores práticas”. Essas ferramentas podem de certa forma neutralizar conflitos entre as gerações, manter a confiança e aproveitar a linguagem transparente entre os envolvidos para tirar melhor proveito do conhecimento compartilhado.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. Empresa familiar. Processo sucessório.

PACOLA, Luiz Walter. **SHARING TACIT KNOWLEDGE IN THE SUCCESSORY PROCESS IN MICRO AND SMALL COMPANIES IN UMUARAMA (PR) CITY**. 2020. 140. Dissertation (Master of Knowledge Management in Organizations) - Post Graduate Program Stricto Sensu in Knowledge Management in Organizations, UNICESUMAR, Maringá, 2020.

ABSTRACT

Since the 1990's, knowledge has been studied as an important and indispensable asset in the management of companies. Because it is intangible and difficult to measure, it can determine the success or failure of these companies, depending on how it is managed and especially how it is divided. In family businesses, knowledge can be considered a competitive differential, given the size of the family business characterized by family, business and wealth. In this perspective, considering the importance of this asset, the present paper aims at measures to improve the sharing of tacit knowledge in the succession process in micro and small family businesses in Umuarama city. To carry out this paper, from a methodological point of view, a multiple case study was carried out through complemented semi-structured in 4 companies, characterized as micro and small companies, served by the parameters of law 123/2006 with maximum billings of \$ 4,800. 000. Eight interviews were conducted, four with successors and four as successors. As main results, it was found that the companies, not concerning the succession process, have some peculiar characteristics, such as informal communication without the concern of standardization, something explained by the centralizing characteristic and resistance the new on the part of the successors. The lack or non-systematic planning is another barrier that deserves reflection. This was evidenced by the lack of criteria for how information and knowledge were passed on and absorbed, without the concern of making the relevant records. To minimize the problems found, some measures are proposed, such as the introduction of Knowledge Management practices and tools, such as the "Collaborative work environment" and "best practices". These tools can somehow neutralize conflicts between generations, maintain trust and build a transparent language between those involved to get the best out of complete knowledge.

Keywords: Knowledge management. Knowledge sharing. Family business. Succession process.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC - Análise Fatorial por Correspondência

APO - *Asian Productivity Organization*

CHD - Classificação Hierárquica Descendente

EDUCATE - Educação dos membros da próxima geração

GC - Gestão do conhecimento

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

IRaMuTeQ - *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

OMS - Organização Mundial da Saúde.

PWC - *Pricewaterhouse Coopers*

SEBRAE - Serviço de apoio as Micro e Pequenas Empresas

SECI - Socialização, externalização, combinação, internalização.

UNICESUMAR - Universidade Unicesumar

VUCA - *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade).

:

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação da Fundamentação Teórica	19
Figura 2: Métodos para acrescentar significado aos dados	21
Figura 3: Dimensões e características do conhecimento	24
Figura 4: Modelo teórico de conversão segundo Nonaka e Takeuchi (1995).....	25
Figura 5: Modelo adaptado por Dalkir (2005) do Ciclo de Gestão do Conhecimento	29
Figura 6: Modelo de compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz	32
Figura 7: Modelo heurístico de compartilhamento de conhecimento	39
Figura 8: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento em Empresas Familiares	44
Figura 9: Mapa conceitual	47
Figura 10: Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos na organização.....	48
Figura 11: Estrutura APO	60
Figura 12: Dimensões da Empresa Familiar	67
Figura 13: Definição e classificação de MPes	70
Figura 14: Dendrograma das classes.....	87
Figura 15: Filograma sobre as representações das classes	88
Figura 16: Análise Fatorial por Correspondência	93
Figura 17: AFC- Análise Fatorial por correspondência –classes.....	95
Figura 18: Análise de similitude.....	96
Figura 19: Nuvens de palavras.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo entre dados, informações e conhecimento.....	20
Quadro 2: Definição de conhecimento segundo seus autores	22
Quadro 3: Conceitos de Conhecimento segundo Secretaria Executiva do Ministério da Saúde (2003).....	23
Quadro 4: Ciclos de gestão do conhecimento: etapas dos processos do conhecimento encontrados na literatura pesquisada	26
Quadro 5: Etapas do processo de compartilhamento de conhecimento com suas barreiras e possíveis soluções	34
Quadro 6: Principais barreiras e dificuldades no processo de Compartilhamento do Conhecimento, conforme modelo de Lemos (2008).....	37
Quadro 7: Categorias de análise.....	47
Quadro 8: Barreiras ao compartilhamento do conhecimento	51
Quadro 9: Resumo dos modelos apresentados	53
Quadro 10: Ferramentas não tecnológicas	61
Quadro 11: Ferramentas tecnológicas	62
Quadro 12: Características específicas das MPEs.....	69
Quadro 13: Variáveis específicas que afetam o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor	72
Quadro 14: Trabalhos encontrados na literatura sobre o tema: (Compartilhamento do Conhecimento, Processo sucessório e Empresas familiares).....	75
Quadro 15: Síntese da classificação do corpus relativo a classes de palavras analisadas na pesquisa de campo	92

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.3.1 Aderência ao Programa.	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
2.1.1. Ciclos de Gestão do Conhecimento	25
2.1.1.1 Compartilhamento do Conhecimento	25
2.1.1.1.1 Modelo de compartilhamento do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006)	31
2.1.1.1.2 Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Lemos (2008)	36
2.1.1.1.3 Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Trevinyo e Taipies (2010)	43
2.1.1.1.4 Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Dorow (2017)	46
2.1.1.2 Resumo dos modelos propostos	53
2.1.2 Fatores motivadores e inibidores no processo de Compartilhamento do conhecimento	55
2.1.3 Ferramentas para Compartilhamento em Gestão do Conhecimento	56
2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES	64
2.2.1 Definição de Sucessão	65
2.2.2 Dimensões da Empresa Familiar	66
2.2.3 Micro e Pequenas Empresas (MPEs): características e especificidades	68

2.3 REFLEXÃO SOBRE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE SUCESSÃO EMPRESARIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	70
3. METODOLOGIA	80
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	80
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	82
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	83
3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	86
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	87
CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
APÊNDICES	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas sejam elas constituídas por conglomerados econômicos ou familiares têm grande importância na economia de um país. Particularmente as empresas familiares, via de regra, iniciam suas atividades a partir de uma ideia ou iniciativa de criação de um negócio vinda de um membro com características empreendedoras da família, especialmente no cargo de direção (GERSICK et al., 1997). Segundo esse mesmo autor, essas empresas familiares, levam valores institucionais similares ao da família e tem como identidade o sobrenome do seu fundador.

Quando o fundador inicia suas atividades, tem em mente, a ideia de perenidade da empresa. Para isso é fundamental o entendimento de que as gerações futuras enfrentarão ambientes de oportunidades e ameaças, principalmente em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo o chamado mundo (VUCA). O termo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*) foi cunhado pelo exército Americano nos anos de 1990, serve para descrever as características do mundo novo voltado para organizações globais (FUCHS, 2018).

Garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa ao longo do tempo, não é uma tarefa fácil. Por isso, a tentativa da perenidade para a empresa familiar passa também, necessariamente no contexto do processo sucessório que a seu tempo deva ser iniciado no momento certo e com a antecedência possível. De preferência quando possível, com a presença do fundador e, tendo a participação e concordância de todos os envolvidos (SAMPAIO, 2018; COSTA et al, 2015). Nesse cenário Lodi (1998), nos indica que o êxito do processo sucessório, está relacionado a maneira de como o pai (sucedido) preparou a família para o poder e para a riqueza. Essa perspectiva explica de algum modo as possíveis causas da mortalidade empresarial.

Conforme a consultoria Pricewaterhouse Coopers PWC (2018), 75% das empresas familiares no Brasil encerram suas atividades após serem sucedidas pelos herdeiros. Esse alto índice de mortalidade mostra que apenas 7 em cada 100 empresas chegam a terceira geração. Esse é um dado preocupante que se evidencia

no mundo das organizações. O estudo prossegue evidenciando que 44% das empresas familiares não têm um plano de sucessão e 72,4% não apresentam uma sucessão definida com a necessária clareza de cargos e funções estabelecidas. A falta de um plano consistente, nesse momento, se agrava com as recorrentes incertezas econômicas que afetam a economia global e brasileira desde o início dos anos 2000. Além da falta ou clareza de planos, a falta de uma prática de gestão eficiente na organização também prejudica a sucessão e o seu processo.

Para que não haja descontinuidade no processo sucessório, é fundamental que o mesmo esteja alinhado, adequado e consistente, com a consciência dos pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e oportunidades geradas no ambiente interno e no ambiente externo. A não observância desses indicadores pode levar a organização a morte prematura (GALVÃO, 2017), sem mesmo haver sido equacionada a questão da sucessão.

Estudiosos como Volpato et al. (2018) afirmam que as empresas familiares precisam, em algum momento de sua trajetória de existência, passar pelo processo de sucessão. Sucessão familiar é um processo complexo que se dá no momento da transmissão do negócio da geração que sai para a geração que, doravante, comandará a empresa.

Pode-se dizer então, que se essas empresas familiares estiverem despreparadas para esse momento, terão forte possibilidade de acabar passando por problemas sérios ou, até mesmo, encerrando suas atividades, durante ou logo após o processo sucessório (VOLPATO et al., 2018). Nessa mesma linha, Grusky (1960 apud TREVINYO; TAIPIES, 2010), no que diz respeito a sucessão familiar, afirma que ela está alicerçada por duas razões básicas: ser um fenômeno que todas as organizações devem enfrentar em algum momento de sua existência e passar por alguma instabilidade organizacional.

Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a empresa familiar gira em torno de conceitos alicerçados na propriedade, no poder que a família exerce sobre a empresa e na intenção de transferir a empresa a futuras gerações de forma concreta. Nessa perspectiva temporal e de permanência, deve-se considerar que o processo sucessório sinaliza o período crítico das empresas familiares, momento em que um dos principais sonhos do fundador é entregar seu legado a sua descendência (TREVINYO; TAIPIES, 2010).

As condições mínimas necessárias para que haja uma sucessão bem estruturada, é indispensável evitar desgastes e indicativos de insegurança em todo o processo. Por outro lado, o processo sucessório sendo bem conduzido, há uma probabilidade maior de emergir e construir mudanças mais seguras e sólidas para as gerações futuras e sua sustentabilidade. Nessa perspectiva, o compartilhamento do conhecimento, principalmente o conhecimento tácito, passa a ser relevante no sentido de manter a identidade, os valores e as condutas durante o processo sucessório (VOLPATO et al., 2018). Isso implica em reconhecer e aceitar o compartilhamento do conhecimento no processo decisório.

Nas colocações de Trevinyo e Taipas (2010), para que haja um efetivo compartilhamento do conhecimento no processo sucessório dentro e no contexto de empresas familiares, é necessário que o processo de aprendizagem de uma geração à outra deva começar na infância e reforçado ao longo do tempo. Para que isso efetivamente ocorra, as empresas devem preparar condições e exercitar o necessário e salutar compartilhamento do conhecimento, principalmente o tácito (SILVA NETO, 2016). Ainda na perspectiva desse autor, nas empresas familiares, o compartilhamento do conhecimento tácito potencializa a empresa a manter sua identidade no processo da sucessão familiar.

Nonaka e Takeuchi (1997) são enfáticos ao afirmar que o conhecimento tácito representa uma importante fonte de competitividade, uma vez que nesse contexto se originam fatores intangíveis, tais como *know-how* e criatividade pessoal. Em síntese, o conhecimento tácito, segundo os mesmos autores, é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, pela vivência e experiência. Essa perspectiva é validada também para o mundo organizacional.

Em um processo sucessório, prevalece o conhecimento tácito, caracterizado pela informalidade, facilidade de comunicação e o convívio familiar permanente (SILVA NETO, 2016). Esse conhecimento, por sua vez, pode apresentar fatores, tanto facilitadores como inibidores (DOROW, 2017). Essa afirmação é corroborada por Davenport e Prusak (1998), ao indicarem que, como há elementos facilitadores no processo de comunicação, existem também fatores inibidores que impedem e retardam o compartilhamento.

Diante do contexto apresentado, esse trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: quais medidas podem ser tomadas para melhorar o compartilhamento

do conhecimento tácito no processo sucessório de micro e pequenas empresas familiares no município de Umuarama?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares no município de Umuarama.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral, optou-se por quatro objetivos específicos:

1. Levantar na literatura casos de compartilhamento do conhecimento em sucessões empresariais a partir do ano 2000.
2. Compreender as etapas de como ocorre o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama no Paraná.
3. Identificar a receptividade dos sucessores quanto ao conhecimento compartilhado pelo sucedido.
4. Propor sugestões para melhorar o processo de compartilhamento do conhecimento no processo sucessório de micro e pequenas empresas no município de Umuarama PR.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os levantamentos preliminares efetuados pelo autor dessa dissertação na literatura pesquisada, foram realizados nos anais de instituições de ensino e em entidades de fomento empresarial, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

No levantamento preliminar realizado, foram identificados apenas 3 trabalhos relacionados ao compartilhamento do conhecimento em processo sucessório em

empresas familiares. Esses contribuem com o debate acadêmico, levantando outras evidências sobre o tema.

Ao passo em que, se propõe medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento, o presente trabalho estará também dando sua contribuição prática no sentido de evitar que as empresas percam suas características culturais, evitando eventuais problemas de conflitos familiares e quebra de empresas, após o processo sucessório.

Outra contribuição prática relevante, consiste em auxiliar as empresas que inevitavelmente passarão pelo processo sucessório, a de demonstrar, tanto aos sucessores como o sucedido, que podem aprender mutualmente, a partir de experiências da geração anterior, iniciando processo de transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), através das tecnologias disponíveis, criando repositórios, normas e procedimentos, fortalecendo a estrutura organizacional, cultura organizacional, fatores idiossincráticos, fatores inibidores e facilitadores (LEMOES, 2008; DOROW, 2017).

1.3.1 Aderência ao Programa.

Esse trabalho está inserido no Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, na linha de pesquisa Organizações e Conhecimento, a qual:

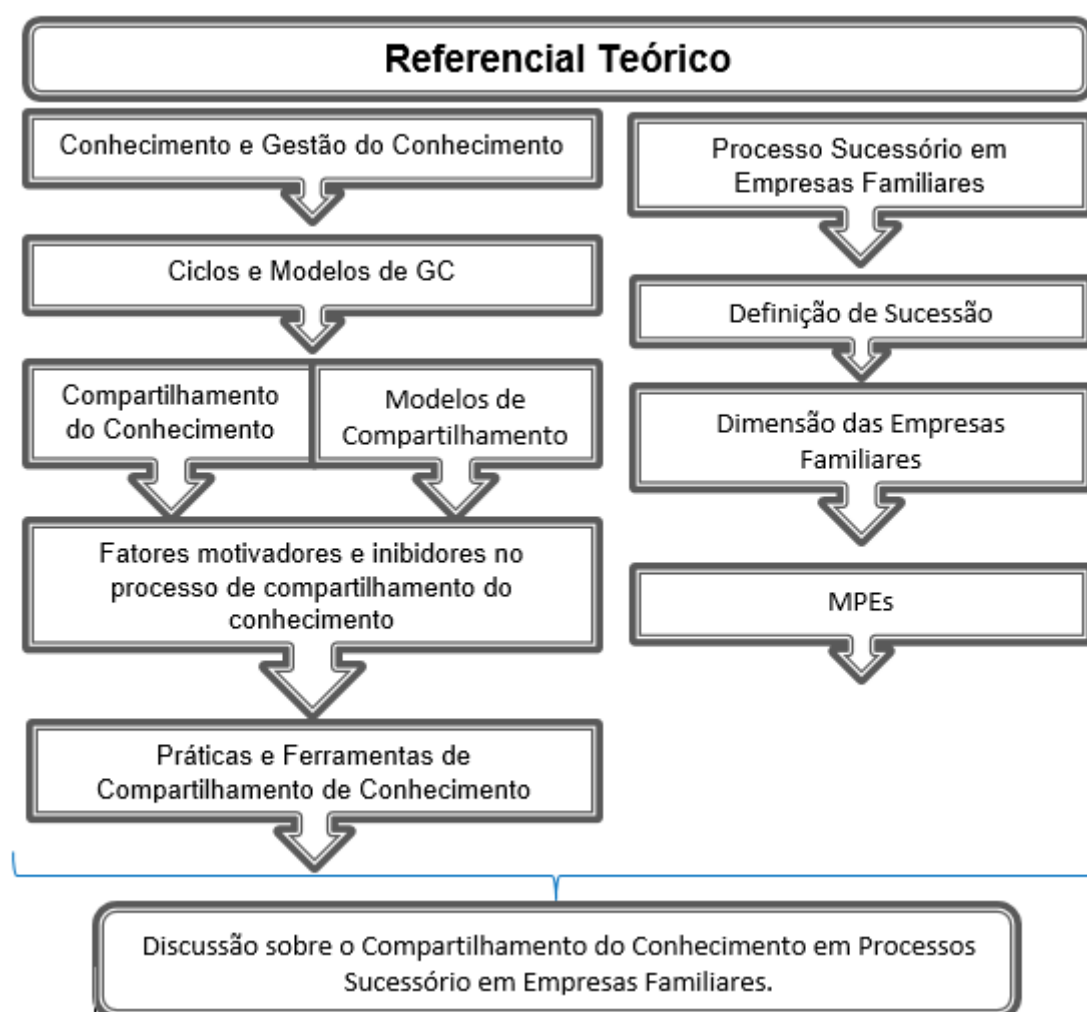
(...) tem como objetivo investigar, estudar e desenvolver pesquisas para o desenvolvimento e implantação de metodologias, políticas e soluções que auxiliem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do conhecimento nas organizações (UNICESUMAR, 2019, p.1).

A aderência ao programa decorre pelo fato da dissertação tratar sobre o compartilhamento do conhecimento, que é uma das principais etapas dos ciclos de Gestão do Conhecimento no processo sucessório nas organizações, em particular nas micro e pequenas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo trata de questões que envolvem a fundamentação teórica direcionada ao conhecimento e Gestão do Conhecimento (GC). O capítulo está estruturado e foi desenvolvido a partir da seguinte sequência, conforme representado na Figura 1.

Figura 1: Representação da Fundamentação Teórica



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.1 CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento acompanha e está incorporado a trajetória humana desde que foram descobertos os primeiros vestígios da humanidade. O conhecimento é

responsável e fio condutor da caminhada evolutiva do ser humano. Portanto, o conhecimento sempre existiu foi relevante e continua sendo. Porém, agora fazendo um recorte e salto no tempo, partir dos anos de 1990 do século XX, tem sido objeto de estudo e transformação nas organizações (MARTINS, 2018). Nesse sentido, fica evidente a importância do conhecimento, enquanto insumo intangível no processo de criação, desenvolvimento e transformação num primeiro momento a sobrevivência e expectativa de êxito essas organizações.

Autores como Gonzalez, Martins e Melo (2018) enfatizam que o conhecimento, muito embora seja considerado um ativo intangível, quando adequadamente alocado apresenta potencial de provocar consideráveis vantagens competitivas. Nesse contexto, é relevante lembrar que a competitividade está intrinsicamente ligada ao grau de conhecimento que uma organização possui.

Carvalho (2012), recomenda que para definir conhecimento primeiro é fundamental entender a distinção entre dado, informação e conhecimento. Dado, informação e conhecimento, apesar de parecerem sinônimos, possuem definições e sentidos diferentes. Por isso cabe então ressaltar que cada um tem sua relevância, conforme demonstrado no Quadro 1, elaborado a partir das contribuições de Davenport e Prusak (1998).

Quadro 1: Comparativo entre dados, informações e conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo. É... -Facilmente estruturado; -Facilmente obtido por máquinas; -Frequentemente quantificado; -Facilmente transferível.	Dados dotados de relevância e propósito. Características... -Requer unidade de análise; -Exige consenso em relação ao significado; -Exige mediação humana.	Inclui reflexão, síntese e contexto. É.... -De difícil estruturação; -De difícil captura em máquinas; -Frequentemente tácito; -De difícil transferência.

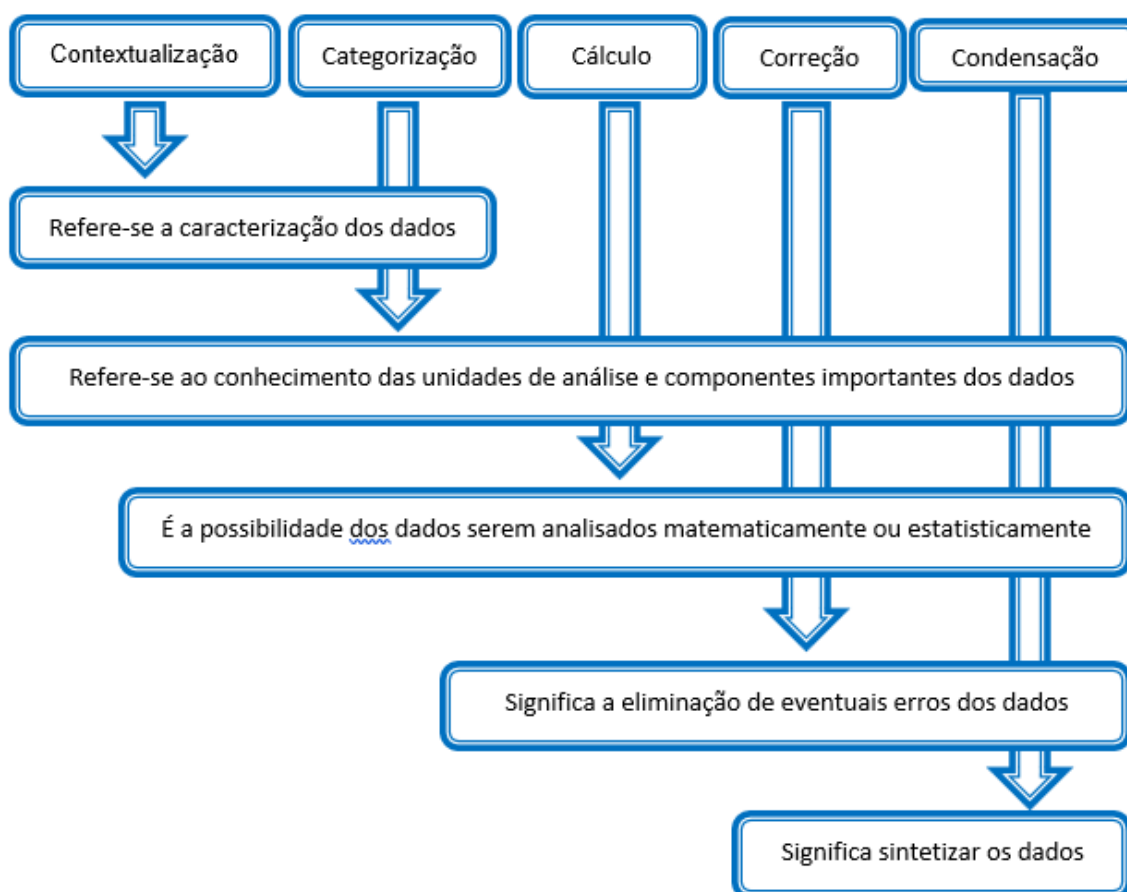
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Davenport e Prusak (1998).

Como se observa, dado é simplesmente um registro de um evento. Representa o menor elemento do sistema. Refere-se a uma unidade invisível e objetiva. Em função disso, é um elemento mais fácil de ser manipulado (CARVALHO, 2012). Ainda sobre a definição de dado, Davenport e Prusak (1998, p.3) afirmam que “dado” é “um ponto relevante levado em conta e que não tem um significado próprio, assim podem

(os dados) serem classificados, transferidos e resumidos”. Os dados não possuem significado inerente, entretanto, são matéria prima importante para a criação da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A Informação, também para esses autores, é um dado dentro de um contexto, com algum significado. Portanto, toda informação, para ser caracterizada como tal, deve possuir um significado. A partir das contribuições seminais propostas por Davenport e Prusak (2003), elaborou-se um fluxo de métodos indicativos para acrescentar significado aos dados, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Métodos para acrescentar significado aos dados



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Davenport e Prusak (2003).

A figura 2 resume de forma metódica o caminho e significância para explicar “dado”, partindo da contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação, para que, assim, possa entender o significado de informação e conhecimento.

Na literatura encontram-se várias definições e conceitos de conhecimento, destacando-se, por exemplo, a definição de Carvalho (2012), ao afirmar que o conhecimento é resultado de um processamento da informação subjetiva e altamente complexa. Já para Davenport e Prusak:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

Numa perspectiva de negócio (*business*), Pacheco *et al.*, (2010) afirmam que o conhecimento é considerado um ativo e por isso deve ser tratado como processo de geração de valor para uma organização. Pimentel (2008) colabora, endossando que o conhecimento é um recurso chave nas decisões das organizações. O conhecimento não surge em base de dados, mas sim, da experiência e expertise de indivíduos envolvidos na organização.

O conhecimento em si, sugere que só tem valor no contexto organizacional, quando pode ser transformado em ação e tomada de decisão, para assim, conseguir resultados positivos nos processos e inovação de produtos. Portanto é um recurso fundamental e imprescindível para a organização. Razão pela qual deve ser acolhido, assimilado, implantado e gerenciado enquanto um ativo.

As definições e contribuições dos autores citados, muito embora cada um tenha dado ênfase em alguma particularidade, todos indistintamente levam a refletir sobre a importância para a eficiência e eficácia em perseguir e alcançar êxito na organização. As contribuições fundamentais de cada autor foram reunidas e sistematizadas no Quadro 2. A escolha dos autores para definir conhecimento deu-se pela clareza, didática e poder de síntese.

Quadro 2: Definição de conhecimento segundo seus autores

Ênfase	Autor
Subjetividade e complexidade	Carvalho (2012, p.9)
Fluidez de experiência condensada, contexto na informação, <i>insight</i> experimentado	Davenport; Prusak (2003, p. 6).
Principal ativo	Fraga (2015).
Ativo, geração de valor.	Pacheco <i>et al</i> (2010).

Recurso chave, experiência de indivíduos, transformação em ação para tomada de decisão.	Pimentel (2008).
---	------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Reforça-se de modo convergente, para os fins dessa pesquisa também as contribuições explicitadas quanto ao conhecimento, aquelas da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde do Brasil (BRASIL, 2003), conforme Quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Conceitos de Conhecimento segundo Secretaria Executiva do Ministério da Saúde (2003)

Conhecimento	Combinação de dados e informações carregados de expertise, habilidades e experiências para a valorização dos ativos e apoio ao processo decisório. O conhecimento pode ser explícito ou tácito, individual ou coletivo.
Conhecimento Explícito	Conhecimento exposto no relacionamento ou disposto em suportes físicos, mediante utilização de linguagem simbólica estabelecida em conformidade com a cultura organizacional.
Conhecimento Pessoal	Conjunto de conceitos, disciplinas e ferramentas para organizar e simular estruturas mentais que ajudam os indivíduos a assumirem responsabilidades pelo que eles sabem e pelo que eles são.
Conhecimento Profissional	Conjunto de conceitos, disciplinas e ferramentas requeridas para o exercício de atividade profissional.
Conhecimento Sistematizado	Conhecimento organizado segundo uma lógica de níveis crescentes de agregação e complexidade.
Conhecimento Tácito	Conhecimento constituído de modelos mentais, visões e percepções fundamentados na experiência do dia-a-dia das Organizações, em geral, de difícil codificação.

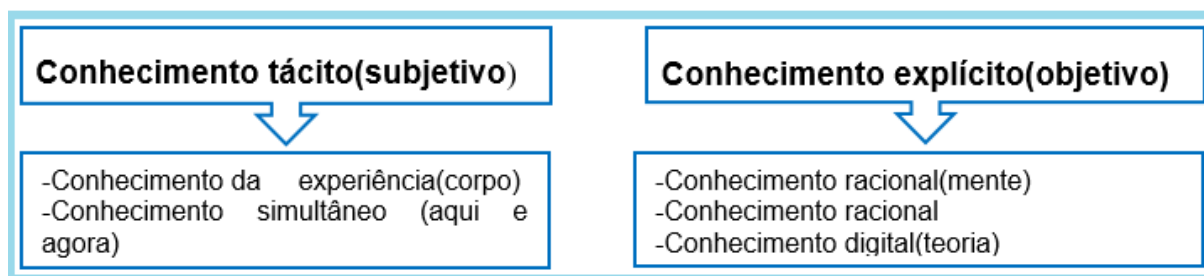
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Brasil (2003).

O conteúdo do documento citado, em sua sistematização e elaboração na parte que trata de conhecimento, estão explicitamente contemplados nos conceitos da literatura especializada. Todos esses conceitos estão inseridos, de uma maneira ou de outra, nos ciclos de gestão de conhecimento, que estão na subseção 2.1.1 dessa dissertação.

Vale ressaltar as contribuições de Nonaka e Takeuchi (1997) quando abordam o conhecimento em duas dimensões: o tácito e o explícito. O conhecimento explícito é aquele que é transmitido de maneira formal através de normas, regulamentos ou outra forma de registro. Ao passo que o conhecimento tácito está na esfera pessoal e

é difícil de ser formulado e comunicado. As dimensões e principais características abordadas por Nonaka e Takeuchi (1997) estão representadas na Figura 3.

Figura 3: Dimensões e características do conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Nonaka e Takeuchi (1997).

A partir da ideia de conhecimento representado nos Quadros 2 e 3 e na Figura 3, é possível, apresentar o conceito de Gestão do Conhecimento (GC). Segundo Dalkir (2005), a GC é uma área multidisciplinar, com mais de 100 publicações de diferentes autores em diferentes áreas de conhecimento que se destacam, dentre eles, pelo menos 70 com relevância que merecem serem estudados. Analisando sob a ótica de Dalkir (2005), a GC nos remete a refletir e questionar, como e qual o grau de entendimento, aceitação e importância do conhecimento dentro das organizações.

Apesar de inúmeras formas e definições de GC, é relevante compreendê-la como um processo dinâmico em termos organizacionais e que deve fluir de uma etapa para outra de maneira cíclica e com geração de valor (ORTIZ et al., 2003). Segundo Uriarte (2008), o termo Gestão do Conhecimento foi criado por Wiig em 1986 e significa compreender, focar e gerenciar a construção do conhecimento de forma ordenada, explícita e deliberada, em todo os processos de forma efetiva.

Sob essa perspectiva, Davenport e Prusak (1998) definem a GC como uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização. Por outro lado, Terra (2001) entende que a GC é uma combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento nas empresas, que visa o desenvolvimento de novas competências. Desse modo, entende-se que, enquanto o primeiro autor tem o foco nos objetivos, o segundo tem nas competências. A Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, por exemplo, define a GC na perspectiva de uma ação estratégica-tática, servindo enquanto instrumento de ação governamental no contexto da saúde brasileira:

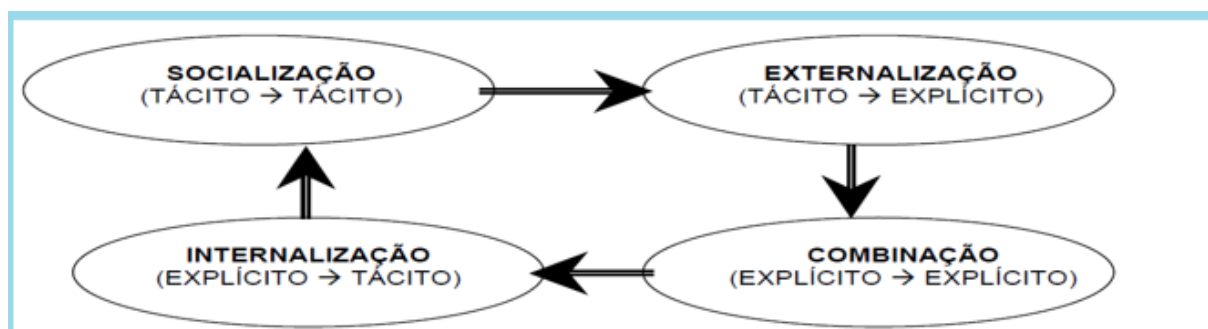
Gerenciamento de atividades e processos do ciclo vital do conhecimento de modo a alcançar níveis crescentes de competitividade, propiciar o melhor uso do conhecimento disponível e fomentar a geração de novos conhecimentos e a criatividade individual e coletiva (BRASIL, 2003, p.19).

Diante dos conceitos defendidos pelos autores e por ser uma área multidisciplinar e presente no dia a dia das pessoas e organizações, é oportuno entender que a GC é composta por ciclos que serão apresentados e estudados a seguir. Esses ciclos, levam a entender a perspectiva de como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

2.1.1. Ciclos de Gestão do Conhecimento

Muito embora haja várias definições sobre GC é consenso que todos os ciclos de GC apresentados pelos autores aqui estudados, proporcionam geração de valor para a organização. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam em seu modelo de conversão do conhecimento a relevância das etapas deste ciclo com intuito de entender como se dá a dinâmica de cada etapa no processo de GC, conforme Figura 4.

Figura 4: Modelo teórico de conversão segundo Nonaka e Takeuchi (1995)



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

Nonaka e Takeuchi (2008) evidenciaram em seu estudo quatro etapas de conversão de conhecimento identificados nesse ciclo. A socialização, que cria e compartilha o conhecimento tácito por meio das experiências. A externalização, que destaca o conhecimento tácito pelo diálogo. A combinação, que sistematiza e aplica o conhecimento explícito e, a internalização que é apreender o conhecimento adquirido e formar novas experiências, transformando novamente em conhecimento

tácito, mantendo assim, um espiral virtuoso do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para que haja fluidez nessas etapas, é imprescindível que tanto as pessoas quanto as organizações estejam abertas para compartilhar suas experiências do cotidiano. Segundo Servin (2005), essas etapas são fundamentadas em três aspectos, sendo respectivamente a tecnologia os processos e as pessoas.

Outros ciclos se destacam na literatura sobre GC, tais como relatados no Quadro 4, com suas respectivas etapas e processos.

Quadro 4: Ciclos de gestão do conhecimento: etapas dos processos do conhecimento encontrados na literatura pesquisada

Autores	Etapas dos ciclos de Conhecimento
Wiig (1993)	Construir, reter, distribuir , aplicar (criação de valor)
Meyer e Zack (1996)	Adquirir, refinar, estocar e recuperar, distribuir , apresentar
Davenport e Prusak (1998)	Gerar, codificar, transferir
McElroy (1999)	Produzir, integrar, feedback
Bukowitz e Williams (2003)	Adquirir, usar, aprender, contribuir , acessar, construir e suportar, descartar
CEN (2004)	Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.
Mayer (2004)	Descobrir, publicar , colaborar, aprender
Wang e Ahmed (2005)	Identificar, adquirir, codificar, armazenar, disseminar , refinar, aplicação e criação.
Narteh (2008)	Converter, rotear, disseminar e aplicar.
Liyanage et al (2009)	Identificar, adquirir, transformar , associar e aplicar.
Terra (2005)	Captura do conhecimento, organização do conhecimento, compartilhamento do conhecimento , disseminação do conhecimento, proteção do conhecimento, inovação.

APO (2010)	Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.
------------	---

Fonte: Elaboração pelo autor baseado em Dalkir (2005) e Terra (2005).

Vale observar que há convergência entre os autores nas fases de: criação, captura, compartilhamento, disseminação, aquisição e aplicação e em especial, no ciclo desenvolvido por Wiig (1993) e Wang e Ahmed(2005), que acrescentaram em seus respectivos ciclos a geração de valor como elemento central no processo de GC (DAVILA et al, 2014).

É importante destacar que, apesar de algumas das nomenclaturas utilizadas pelos autores para identificar etapas dos ciclos serem diferentes, essas por sua vez, representam a mesma definição e tem os mesmos conceitos, além de atenderem ao mesmo propósito.

Dalkir (2005) apresenta, a partir de autores como, Meyer e Zack (1996), Bukowitz e Willians (2002), McElroy (1999) e Wiig (1993), um modelo integrado de ciclo de conhecimento em que combina processos similares.

O ciclo de GC de Meyer e Zack (1996), tem o foco no desenvolvimento de produtos e informações. Cada etapa desse ciclo sugere transparência e padronização (DAVILA et al., 2014). É preciso ressaltar a importância desse ciclo no que diz respeito ao compartilhamento, condição essencial para que suas etapas sejam passadas com eficiência. Esse ciclo, segundo Dalkir (2005), constitui alto valor agregado em cada etapa do processo de conhecimento.

Enquanto do ciclo de GC de Meyer e Zack (1996) tem foco no desenvolvimento de produtos e informações o ciclo de Bukowitz e Willians (2002) descrevem um processo de como as organizações geram, mantem e implantam o estoque de conhecimento objetivando a criação de valor. Para Bukowitz e Willians (2002), o importante não está na busca de informação e sim na eficácia de como se lida com ela. Os estágios do ciclo de Bukowitz e Willians (2002) buscam atingir um processo de longo prazo de conformidade ao capital intelectual voltado as necessidades estratégicas (DAVILA et al., 2014).

Conforme Bukowitz e Williams (2002), esse ciclo está estruturado em dois tipos de processos concomitantes. O primeiro utilizado no conhecimento do cotidiano, que visa responder as demandas ou oportunidades de mercado. Já o segundo processo, de mais longo prazo, está ligado as exigências estratégicas combinado com o lado

intelectual. O ciclo de GC de Bukowitz e Willians (2002) está relacionado com a perspectiva das organizações buscarem resultados através de processos destinados a atender demandas de mercado em que os resultados são esperados a curto prazo.

O ciclo de McElroy (1999) destaca que o conhecimento organizacional é realizado de maneira subjetiva na mente dos indivíduos com foco explícito nas organizações. Essa afirmação, aliás, vem a corroborar com o ciclo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995).

Ainda sobre o ciclo de McElroy (1999), este, incide sobre processos para identificar o conteúdo do conhecimento que tem valor não somente para a organização como também aos colaboradores. Para isso, a prática do *feedback* é uma questão fundamental para a memória organizacional, crenças e reivindicações (DAVILA et al., 2014). Por essa razão, fica evidente que para se ter eficácia no processo, as etapas desse ciclo devem ser receptíveis ao compartilhamento e consonante a prática de feedback.

Conforme Dorow, Miglioranza e Souza (2012), o ciclo de McElroy (1999) representa um conjunto de temas, práticas e modelos que enfatizam a integração do conhecimento apoiado em três etapas: a evolução do conhecimento organizacional, a produção do conhecimento e a integração do conhecimento, que se retroalimentam entre si. Para Dalkir (2005), nesse ciclo é possível verificar se as etapas são ou não relevantes para a base do conhecimento.

Por fim, o quarto ciclo apresentado por Dalkir(2005) é o Ciclo de Wiig (1993). Esse ciclo, segundo Dalkir (2005), relata uma gama de aprendizagens de diversas fontes de conhecimento. Os principais passos desse ciclo são a obtenção, análise, síntese, codificação e organização do conhecimento. A maior vantagem desse ciclo, segundo Davila et al. (2014) é a clara e detalhada distinção de como é colocada na memória organizacional o uso desses passos para agregar valor para os funcionários, grupos e a própria organização.

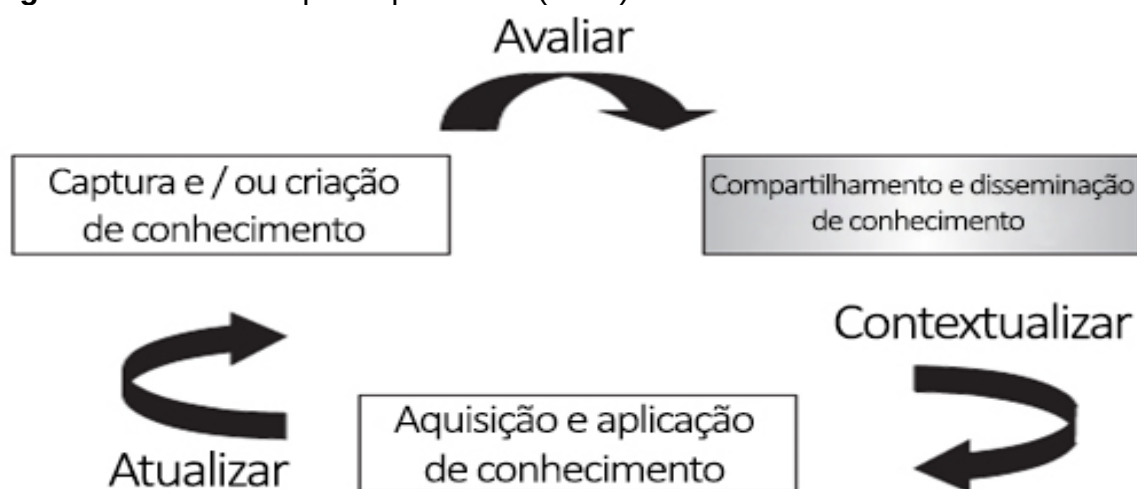
O ciclo de Wiig (1993), além das fases de construção, retenção, distribuição, aplicação e consequente geração de valor, apresenta três condições para a organização perseguir e alcançar êxito em seus negócios: 1) a organização deve ter um negócio com produtos, serviços e clientes; 2) deve possuir recursos como: pessoas e capital e 3) ter a capacidade de ação. Esta última condição está evidenciada em Dalkir (2005). Concomitante a Wang e Ahmed, esse ciclo também tem foco na geração de valor.

É certo que todos os autores aqui reportados, em algum momento da etapa do seu ciclo mencionam o termo compartilhamento, mesmo que seja com termos similares como: distribuir, transferir e disseminar. As exceções são McElroy (1999), pois o seu ciclo tem foco no *feedback* e Bukowitz e Willians (2002), que apresentam ênfase no termo “transformar”.

Nos ciclos de McElroy (1999) e Bukowitz e Willians (2002), embora os termos utilizados não sejam sinônimos ou similares ao compartilhamento, tudo indica que sejam correlacionados, ou seja, para que haja *feedback* e transformação é necessário que haja compartilhamento do conhecimento.

Através dos ciclos já apresentados, Dalkir (2005) apresenta um modelo, que está disposto na Figura 5, adaptado dos ciclos de Meyer e Zack (1996), Bukowitz e Willians (2002), McElroy (1999) e Wiig (1993), modelo esse, referência para os modelos de compartilhamento do conhecimento base para a proposta de pesquisa dessa pesquisa.

Figura 5: Modelo adaptado por Dalkir (2005) do Ciclo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Dalkir (2005). Tradução do autor

Segundo Dalkir (2005), a partir do momento em que o conhecimento tenha sido capturado e codificado, esse necessita ser compartilhado e disseminado por toda a organização, mesmo com o aparecimento de computadores pessoais. Partindo desta afirmação, não é exagero afirmar que na GC a relevância do compartilhamento do conhecimento é tão, se não mais importante que as outras etapas, haja vista que sem compartilhamento, não há motivo que justifique as demais etapas.

2.1.1.1 Compartilhamento do Conhecimento

O mundo competitivo exige que o compartilhamento do conhecimento seja quase em tempo real, para que possa ocorrer um aperfeiçoamento constante dos processos, agilidade na troca de informações e na tomada de decisão (RODRIGUES, et al., 2014).

A partir da análise dos ciclos de GC é imprescindível entender que o compartilhamento do conhecimento, se bem estruturado, pode levar ao sucesso da organização.

Para Curbete (2020, p.2):

A troca de conhecimentos e de experiências entre pessoas nas organizações é importante tanto para promover a integração entre os indivíduos como também para propiciar a melhoria dos serviços ofertados. Para que as organizações obtenham ganhos, elas precisam ser capazes de transformar seu conhecimento em produtos e serviços rentáveis. Nesse sentido, é interessante que a troca de conhecimentos ocorra de modo contínuo, cíclico e ilimitado.

O compartilhamento do conhecimento segundo Bartol e Srivastava (2002), é definido como uma ação na qual os colaboradores transmitem informações relevantes, ideias, sugestões e conhecimentos em uma organização. Nessa mesma linha de pensamento, o compartilhamento do conhecimento é o ato de tornar disponível informações para os outros dentro da empresa (IPE, 2003).

O compartilhamento do conhecimento também é visto como um fenômeno complexo e é considerado um processo importante na sua conversão, proporcionando crescimento do conhecimento, para que pessoas possam explorar e capitalizar recursos, objetivando a melhoria do desempenho nas empresas (DOROW, 2017).

Nessa mesma linha de raciocínio, Tonet e Paz (2006) afirmam que não existe consenso exato de como se compartilha o conhecimento, inclusive nas nomenclaturas. Muitas vezes, registram-se outras denominações, tais como: compartilhamento, transferência, repasse ou disseminação do conhecimento. No entanto, para melhor compreensão e por questão de padronização, usa-se nesse trabalho, o termo “compartilhamento do conhecimento”.

De forma genérica, para haver o compartilhamento do conhecimento é imprescindível que haja uma comunicação clara e uma linguagem universal. O conceito de compartilhamento do conhecimento entendido por Tonet e Paz, (2006, p.

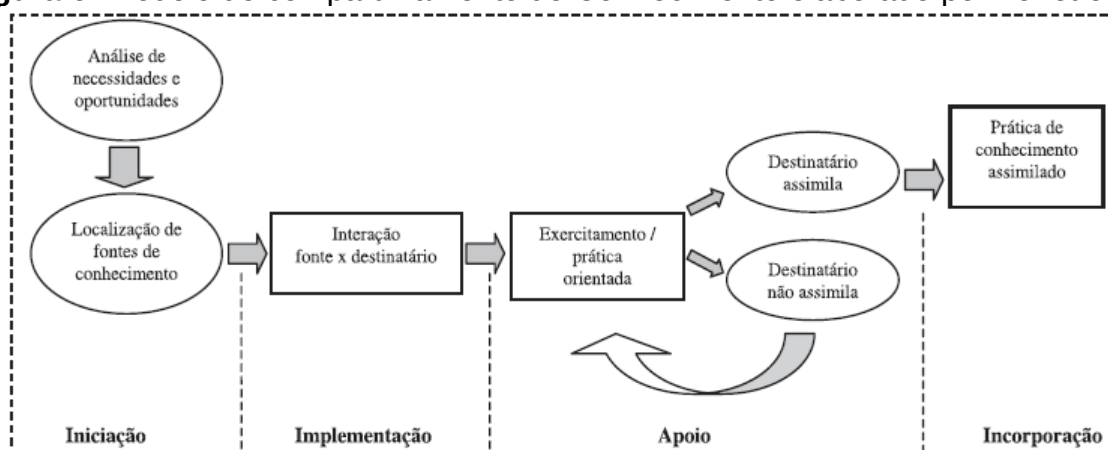
76-77) “trabalha na perspectiva de que o compartilhamento do indivíduo, de repassar o que sabe e receber de quem possui, seja assimilado pela clareza da fonte do emissor”. O simples fato de passar a mensagem sem se preocupar com ruídos pode comprometer a qualidade do entendimento e interferir negativamente no processo de gestão da organização.

No que concerne aos conceitos dos autores citados, observa-se que as linhas de pensamento com relação ao compartilhamento do conhecimento levam a compreensão de que há no processo a figura do emissor e do receptor, ou seja, de quem compartilha e de quem recebe o compartilhamento. No entanto não foi possível perceber na literatura pesquisada o nível de interesse e disposição do agente receptor em receber o compartilhamento. Esse problema merece uma reflexão.

A alternativa que parece ser mais viável para entender compartilhamento do conhecimento é através da construção de modelos. Nesse sentido, serão apresentados a seguir, 4 trabalhos identificados na literatura sobre o tema com suas similaridades e diferenças.

2.1.1.1.1 Modelo de compartilhamento do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006)

O modelo de compartilhamento proposto por Tonet e Paz (2006) está alicerçado em quatro (4) etapas, cuja finalidade é compreender o que ocorre quando as pessoas compartilham o conhecimento que possuem e discutem elementos de integração nesse processo, procurando assim contribuir para a melhoria e eficiência nos resultados. A Figura 6 explicita esse modelo.

Figura 6: Modelo de compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz

Fonte: Tonet e Paz (2006).

As etapas do compartilhamento do conhecimento propostas por Tonet e Paz (2006) são: etapa de iniciação, onde são expressas as necessidades e oportunidades passando pela localização de fontes de conhecimento, isto é, onde esses conhecimentos podem ser encontrados. Essa primeira etapa do compartilhamento do conhecimento denominada “iniciação” busca identificar as necessidades ou demandas do conhecimento que servirão de estímulos para localizar as fontes de conhecimento cujo objetivo é suprir as carências das pessoas.

Essa descoberta, segundo Tonet e Paz (2006), poderá provocar uma busca incessante de conhecimento para atender as necessidades da organização. Vale exemplificar o caso de um novo membro do grupo, que sugere ter a necessidade de repasse de conhecimento por parte dos demais membros do grupo. Nesse caso, é prudente que sejam analisados os conhecimentos a serem repassados.

Conforme Tonet e Paz (2006, p. 81) “pode ser que o novato domine na sua totalidade ou em parte o conjunto de conhecimentos que deverá possuir”. Nessa etapa, considera-se também a possibilidade de serem encontrados conhecimentos disponíveis, já existentes na base de dados da organização em que o indivíduo trabalha.

A segunda etapa denominada implementação, é caracterizada pelas ações voltadas em promover a interação entre as fontes e o destinatário. Essa etapa é caracterizada por um vínculo entre a fonte que possui o conhecimento e a outra parte (emissor e receptor). O maior interesse dessa etapa são as trocas e, por conseguinte, o aprendizado entre ambos.

Os problemas que poderão surgir nessa etapa, segundo os autores estão relacionados as habilidades de quem detém tal conhecimento (fonte) em repassar o que sabe para que o destinatário consiga manejar o conhecimento a ser compartilhado (TONET; PAZ, 2006).

Outro problema a considerar, segundo os mesmos autores são as atitudes pessoais tanto de quem detém a fonte do conhecimento como do destinatário. Atitudes essas que poderão facilitar ou dificultar o processo. A disponibilidade de tempo no contexto organizacional e condições estruturais adequadas para o compartilhamento também são impedimentos para que o compartilhamento aconteça (TONET; PAZ, 2006).

A terceira etapa do modelo denominada de apoio, está voltada em promover orientação prática até que seja assimilada e desenvolvida pelo destinatário. Nessa fase, entende-se da necessidade e existência de oportunidades para esclarecimentos e retificações de conhecimento compartilhados e que ainda mereçam atenção (TONET; PAZ, 2006).

Essa prática procura evitar que o conhecimento seja compartilhado de forma ineficiente e inadequada. O volume e gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento e o esforço exigido para encontrar ou encaminhar soluções é a parte de maior relevância nessa fase. (TONET; PAZ, 2006).

A última etapa do modelo, porém não menos importante, é a etapa de incorporação, onde o conhecimento compartilhado apresenta condições de fluir livremente entre os que devem usá-lo. É a prática do conhecimento já incorporado (TONET; PAZ, 2006).

Nessa etapa, o compartilhamento do conhecimento tende a ser incorporado e assimilado na sua aplicação do dia a dia. O esforço para remoção de obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado e a lida com os desafios surgidos para sua aplicação são as condições relevantes dessa etapa, na indicação de (TONET; PAZ, 2006). O Quadro 5 apresenta as principais barreiras e possíveis soluções no processo de compartilhamento de conhecimento, em cada fase do modelo de Tonet e Paz (2006), desde a fase de iniciação, em seguida a implementação, apoio e pôr fim a fase de incorporação.

Quadro 5: Etapas do processo de compartilhamento de conhecimento com suas barreiras e possíveis soluções

	Principais barreiras ou dificuldades:	Possíveis soluções:
Iniciação	• identificação precisa das necessidades ou demandas de conhecimento; • localização de fontes aptas e disponíveis; • gestão de aspectos do contexto organizacional, incluindo crenças e atitudes existentes na cultura interna da organização.	• existência de uma cultura organizacional aberta ao diálogo e à discussão de problemas e idéias, pode favorecer a descoberta de soluções para demandas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), facilitar a localização de fontes de conhecimento.
Implementação	• dificuldades de comunicação e uso de linguagem e códigos comuns; resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder <i>status</i> ou poder; • resistência do destinatário em adquirir o conhecimento, devido a não estar disposto a mudar a forma como trabalhar; • falta de interesse e comprometimento com as demandas da organização, tanto da parte da fonte como do destinatário; • existência na organização de gerentes com estilos de gestão refratários à cooperação interna; • necessidades de mudança de hábitos e práticas pessoais de pensamento e de trabalho; • possíveis necessidades de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional.	Muitas dessas dificuldades encontradas na fase de implementação do processo de compartilhamento de conhecimento, se fizer uma análise particularizada dessas dificuldades poderá encontrar soluções possíveis tais como: Aperfeiçoar os processos de comunicação interpessoal, intergrupal e organizacional; reduzir as inseguranças das pessoas; criar um clima favorável ao comprometimento voluntário; a cooperação e a confiança entre os indivíduos.; estímulos de novas competência; mudança de <i>mindset</i>; aprendizagem contínua e adoção de políticas de incentivo e valorização do compartilhamento do conhecimento. (TONET; PAZ, 2006, p.85).

Apoio	• falta de linguagem comum entre os usuários; • reações do ambiente à prática do conhecimento compartilhado e suas consequências; • falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores do conhecimento compartilhado; • treinamento insuficiente; • dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais necessários; • retomada de conhecimentos dominados anteriormente, por parecerem mais fáceis e rápidos de aplicar nas situações de sobrecarga de trabalho; • falta de acesso à fonte do conhecimento, para solução de dúvidas surgidas; • desempenho insuficiente ou fora dos padrões esperados; • falta de condições físicas e materiais necessários para a prática do novo conhecimento; • movimentação de pessoas pós-compartilhamento de conhecimento para posições impeditivas da sua aplicação; • desligamento de pessoas envolvidas no compartilhamento de conhecimento, e a consequente perda desse conhecimento; • mudanças tempestivas, que forcem redirecionamentos da organização.	Problemas surgidos nessa fase devem ser enfrentados o mais rápido possível, devido ao agravamento a que podem ser levados; práticas incorretas, quando se tornam arraigadas, são mais difíceis de serem removidas. Nessa fase, a aplicação do conhecimento compartilhado poderá ocorrer de forma gradual ou imediata. No primeiro caso, em uma mesma situação, a prática do conhecimento compartilhado tenderá a coexistir com outras similares, dominadas anteriormente pelos recebedores do conhecimento, até que ocorra a total substituição destas. No segundo caso, a substituição das práticas será imediata à adoção do conhecimento.” (TONET; PAZ, 2006, p.86).
Incorporação	As principais dificuldades existentes nessa fase estão relacionadas com a capacidade de gestão dos conflitos organizacionais quanto ao uso do conhecimento, indicadas anteriormente do conhecimento. As pessoas podem divergir nas rotinas de aplicação do conhecimento compartilhado, devido a: • diferenças nos mecanismos de percepção dos benefícios e das ameaças que poderão advir do seu uso rotineiro; • falta de habilidades para redirecionar ações e rever as rotinas; • resistência ou indisponibilidade das pessoas para mudanças que se tornam necessárias; • descrédito, e consequente pressão contrária, das chefias e pares sobre as vantagens e benefícios do uso do novo conhecimento.	Possíveis soluções: São quatro modelos básicos descritos por Thayer (1979) e Thompson(1973): a fonte do conhecimento, o destinatário, o conhecimento a ser compartilhado e o contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Tonet e Paz (2006).

Mendes (2015) corrobora com as afirmações do Quadro 5 e afirma ser essencial identificar barreiras no compartilhamento conhecimento, para que, através de ações, empresas possam amadurecer, enfrentar e até superar dificuldades. Dificuldades essas que são inerentes as incertezas, dúvidas e volatilidade que o mercado apresenta.

2.1.1.1.2 Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Lemos (2008)

O modelo elaborado por Lemos (2008), tem foco na relevância do compartilhamento e no gerenciamento do conhecimento na organização. Para isso Lemos (2008) partiu de análise de bibliografia sobre compartilhamento do conhecimento tácito e coleta de evidências para propor um modelo heurístico tentando explicar como ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito baseado em quatro fatores: Fatores idiossincráticos e fatores organizacionais (estrutura organizacional, cultura organizacional e estratégia de transferência do conhecimento). Esses fatores foram comprovados através de evidências empíricas, com exceção do fator cultura organizacional, que não foi identificado na pesquisa. Ainda nessa perspectiva, segundo Sun e Scott (2005), estruturas e sistemas organizacionais podem gerar barreiras afetando o tempo, a flexibilidade e a complexidade do compartilhamento do conhecimento tácito.

Alguns desses fatores identificados no modelo elaborado por Lemos (2008) ajudam e facilitam o processo de compartilhamento do conhecimento enquanto outros criam barreiras que dificultam esses compartilhamentos. O Quadro 6 apresenta as principais barreiras e dificuldades, exposta de tal maneira, que possa ser identificado quais são os fatores e elementos ligados ao modelo heurístico elaborado por Lemos (2008).

Quadro 6: Principais barreiras e dificuldades no processo de Compartilhamento do Conhecimento, conforme modelo de Lemos (2008)

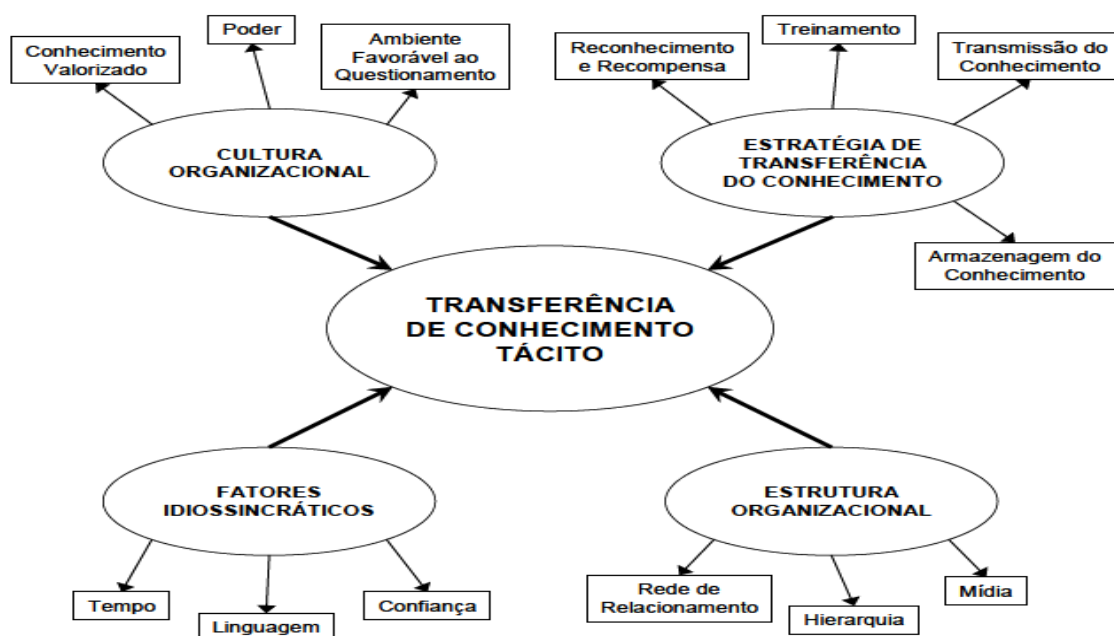
Principais barreiras e dificuldades	Fatores/elementos
Indisponibilidade de tempo	Id/tempo
Visto como um trabalho adicional	Id/tempo
Falha de comunicação entre o receptor e a fonte da mensagem	Id/linguagem
Terminologia e os jargões utilizados sejam de conhecimento de ambos	Id/linguagem
Receio de tentar expressar o inexpressável	Id/linguagem
Falta relação de confiança entre os indivíduos	Id/confiança
Aspecto crítico no êxito da transferência de conhecimento tácito entre empresas parceiras.	Id/confiança
O nível de confiança entre os membros de uma equipe determina o tipo de conhecimento passível de ser compartilhado.	Id/confiança
Intuição e habilidades pessoais não são consideradas valiosas pelas organizações.	COI/Tipo de Conhecimento Valorizado
Transferir o conhecimento que possui pode significar perda de influência, superioridade, respeito profissional e segurança no emprego	CO/poder
Poder pode ser uma acomodação	CO/poder
Possibilidade de perda de poder	Cultura organizacional/poder
Algumas pessoas acreditam que ganham mais enclausurando seu conhecimento do que compartilhando	Cultura organizacional/poder
A falta de um ambiente psicologicamente seguro para expressar e experimentar diferentes opiniões e idéias	COI/ ambiente favorável ao questionamento
Dificuldade que as organizações têm em saber onde está o conhecimento que necessitam, para que possam utilizá-lo	Estrutura organizacional/ rede de relacionamento
Identificar tanto a necessidade que se tem de determinado conhecimento quanto o conhecimento para atender a esta necessidade.	Estrutura organizacional/ rede de relacionamento
Problema de “ignorância”, pois tanto fonte quanto receptor do conhecimento não conhecem quem possa estar interessado no Conhecimento que possui ou quem possui o conhecimento que necessita.	Estrutura organizacional/ rede de relacionamento
Dificuldade da pessoa avaliar se o conhecimento que possui é valioso para os colegas.	Estrutura organizacional/ Rede de Relacionamento
Como cadeia de comando hierarquizada, especialização por função e procedimentos padronizados para cada função, além de uma estrutura organizacional não-flexível.	Estrutura organizacional/ Hierarquia
Estruturas e sistemas organizacionais podem gerar barreiras que afetam o tempo, a flexibilidade e a complexidade	Estrutura organizacional/ Hierarquia
Separação hierárquica inibidora da manifestação de funcionários de cargos mais baixos	Estrutura organizacional/ Hierarquia
Incerteza e ambiguidade	Estrutura organizacional/ Mídia

Pessoa pode não se sentir motivada a compartilhar o conhecimento, por não ser adequadamente reconhecida	EC/Reconhecimento e recompensa
Sistemas que penalizam erros desencorajam a experiência, base para o conhecimento tácito	EC/Reconhecimento e recompensa
Fazer uma correlação direta de aprendizado com treinamento e educação	EC/Treinamento
Tentativa de se documentar o conhecimento tácito o tornará facilmente imitável	EC/ Armazenagem do Conhecimento
Legenda: EC : estratégia de compartilhamento do conhecimento CC : compartilhamento do conhecimento, Id : idiossincrático, CO : cultura organizacional	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lemos (2008).

A fim de entender a dinâmica do compartilhamento do conhecimento, inclusive considerando as dificuldades e fatores expostos no quadro 6, a figura 7 apresenta um modelo heurístico que auxilia na compreensão do conhecimento tácito. Lemos (2008) identifica nesse modelo, por meio de estudo de caso em uma grande empresa no ramo petrolífero, fatores que podem ser adaptados em empresas familiares seja de pequeno, médio ou grande porte.

Figura 7: Modelo heurístico de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Lemos (2008, p. 54)

Na literatura, segundo Lemos (2008), é possível identificar dois fatores relevantes no compartilhamento do conhecimento tácito. O primeiro é através de fatores idiossincráticos (é a maneira de ver, de sentir e de reagir, própria de cada pessoa), em que alguns aspectos assumem condição relevante para o compartilhamento do conhecimento tácito nas organizações. Esses aspectos são o tempo, a linguagem e a confiança.

O tempo, aspecto pertencente a fatores idiossincráticos, segundo Lemos (2008), é um recurso escasso e, se desperdiçado pode significar prejuízo. A menos que esse desperdício traga posteriormente retorno compensador à organização. Em um mundo cada vez mais competitivo e incerto, a disponibilidade de tempo se faz necessária considerando a escassez no mundo dos negócios.

Por isso é importante o melhor uso possível do tempo evitando desperdício (LEMOS, 2008).

Para Haldin-Herrgard (2000), o mundo dos negócios é incompatível com o que se exige de disponibilidade de tempo no compartilhamento do conhecimento. Encontrar resposta para o fator tempo é discutível e questionado nas organizações. Segundo Mendes (2015), a afirmação dada por colaboradores é de não possuir tempo suficiente para realizar tarefas diárias. Ora, em tese, se o tempo é fundamental e necessário para a eficácia no processo de compartilhamento do conhecimento, o contrário pode trazer efeitos danosos à organização. Por isso, para Lemos (2008), há a necessidade das pessoas terem tempo suficiente para essa prática.

O mesmo autor (2016) afirma que não pode haver ruído na comunicação entre o emissor e o receptor. Por isso, a ênfase na redundância de informações traz benefícios, estabelecendo conhecimento comum e apropriado na empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O compartilhamento de informações redundantes sugere tornar o compartilhamento tácito mais fácil e eficiente, já que indivíduos conseguem sentir o que os outros tendem a se expressar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O compartilhamento de experiências significa dizer que as pessoas estão realizando um processo de compartilhamento do conhecimento tácito. Para que esse compartilhamento tácito tenha êxito é fundamental a existência de confiança, terceiro aspecto do fator idiossincrático na relação entre os indivíduos na organização (LEMOS, 2008).

Para Davenport e Prusak (2003), Roberts (2000) e Lemos (2008), quanto maior a confiança entre as pessoas, menores são os riscos e incertezas no compartilhamento do conhecimento. A criação de um ambiente baseado na relação de confiança entre as pessoas, segundo Joia (2006), representa uma condição que deve ser adotada num processo de compartilhamento do conhecimento.

O tipo de conhecimento a ser compartilhado, segundo Sun e Scott (2005), está intrinsicamente ligado ao nível de confiança entre os membros de uma equipe. Assim pode-se dizer que a confiança é um aspecto crítico e que determina o sucesso no compartilhamento do conhecimento (FOOS, 2006).

O segundo fator relevante ao compartilhamento do conhecimento encontra-se nos fatores organizacionais compostos por indicadores, tais como: cultura organizacional, estrutura organizacional e estratégia de compartilhamento do conhecimento.

A cultura organizacional, para Silva Neto (2016), dá a ideia de valores e significados, e compõe este indicador aspectos como: conhecimento valorizado, poder e o ambiente favorável a questionamentos. O conhecimento valorizado, como forma de conhecimento tácito, está caracterizado pelas pessoas na intuição e habilidades pessoais.

Não menos importante que os outros aspectos da cultura organizacional, o conhecimento valorizado infelizmente não tem tido merecida importância pelas organizações. Segundo Haldin-HErrgard (2000) e Leonard e Sensiper (1998), em algumas áreas de negócios, o poder de decisão está relacionado mais a aspecto racional do que nas habilidades e experiências pessoais.

Muitas empresas valorizam mais o conhecimento técnico e de criação do conhecimento, não se preocupando com o seu compartilhamento (O'DELL; GRAYSON, 1998). Esse desinteresse segundo Leonard e Sensiper (1998) cria barreiras inibindo o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Com relação ao *poder*, outro aspecto ligado ao indicador de cultura organizacional é definido por Weber (1994, p.33), como “(...) toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”.

Segundo Davenport e Prusak (2003), o indivíduo, tendo a admiração e apreço da equipe pelo seu conhecimento diferenciado, constitui poder sobre os demais. No entanto, compartilhar conhecimento pode significar perda de influência e autoridade, perda do respeito e até ameaça da segurança no emprego em um mercado valorizado pelo ativo intelectual (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; DISTERER, 2003; SZULANSKI, 1996).

No que tange ao ambiente favorável ao questionamento, terceiro aspecto do indicador cultura organizacional, é caracterizado pelas necessidades de manter um ambiente seguro e favorável para interação entre as pessoas, com o propósito de expressar ideias e conhecer opiniões, no sentido de favorecer o compartilhamento do conhecimento. Ao contrário, essa atitude, segundo Disterer

(2003), pode comprometer o surgimento de ideias inovadoras, entendendo que o conhecimento tácito vem da experiência pessoal e interação entre as pessoas.

O indicador estrutura organizacional tem como objetivo facilitar a comunicação e interação no ambiente empresarial (DAFT; LENGEL, 1986). Esse indicador, para Lemos (2008) diz respeito aos indicadores que por sua vez, dividem-se em três direções: rede de relacionamento, hierarquia e mídia. A seguir ambas serão discutidas. Rede de relacionamento, que é a forma de se comunicar dentro da empresa na busca de possibilidades de verificar se os indivíduos possuem os conhecimentos necessários. Em suma, o relacionamento entre pessoas na organização é condição essencial para que o compartilhamento do conhecimento seja eficiente e eficaz.

Para Lemos (2008), a rede de relacionamento é uma forma de comunicação entre as pessoas na organização na busca de possibilidades de conferir se as pessoas possuem conhecimentos necessários e desejáveis. Uma das dificuldades, segundo Szulanski (1996), para o compartilhamento do conhecimento tácito está na identificação da necessidade que se tem de determinado conhecimento.

A hierarquia relaciona-se a necessidade de acessibilidade das pessoas para exercerem de forma clara suas atividades. Para Mendes (2015), a hierarquia muitas vezes pode inibir a busca pelo conhecimento pela dificuldade de se estabelecer contato com os níveis hierárquicos mais altos.

Segundo Joia (2006), a hierarquia pode impedir o processo de compartilhamento do conhecimento na cadeia organizacional, caso esta se mantenha inflexível no âmbito de padronização nos processos da organização. Já a mídia, elemento da estrutura organizacional, tem como objetivo transmitir informações e conteúdo no ambiente da empresa.

Lemos (2008, p. 45) afirma que “a conversa pessoal é considerada o meio de comunicação mais rico, pois permite *feedback* mútuo e imediato e a utilização de múltiplas formas de comunicação”. Essa afirmação tem especial relevância na condução da pesquisa objeto desta dissertação.

O indicador Estratégia de compartilhamento, segundo Lemos (2008), está ramificado em quatro aspectos: treinamento, transmissão do conhecimento,

armazenagem do conhecimento e reconhecimento e recompensa. Esses últimos são incentivos para o compartilhamento do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (2003), é necessário formas de recompensa como gratificações, promoções, aumento de salários, dentre outros, para estimular o compartilhamento do conhecimento. Com este mesmo entendimento, Joia (2006) e Lemos e Joia (2012) afirmam a relevância dessas práticas no sistema de avaliação de desempenho da organização.

A estratégia de compartilhamento relacionada a treinamentos é um processo de assimilação cultural que objetiva, a curto prazo, repassar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas a tarefas ou otimização no trabalho. Marras (2001) entende que a atividade de treinamento pode ser realizada de várias formas em que a empresa prioriza a disseminação do conhecimento fazendo a diferença no desenvolvimento do indivíduo.

Com relação a transmissão do conhecimento, o foco é a disseminação, que está na maneira de se comunicar, ou seja, no diálogo (HANSEN; NOHRI; TIERNY, 1999). Para Nonaka e Takeuchi (1997), é necessário que haja interação entre os indivíduos para que o conhecimento seja compartilhado.

Quando o enfoque é o reuso, esse deve estar explicitado em algum suporte de dados (armazenamento) para que possa ser utilizado pelos colaboradores da empresa (SILVA NETO, 2016). Ainda com relação ao aspecto armazenamento, pode-se dizer que sua importância está atrelada ao conhecimento explícito pelo simples fato de que se precisa armazenar para estar explícito através de registros.

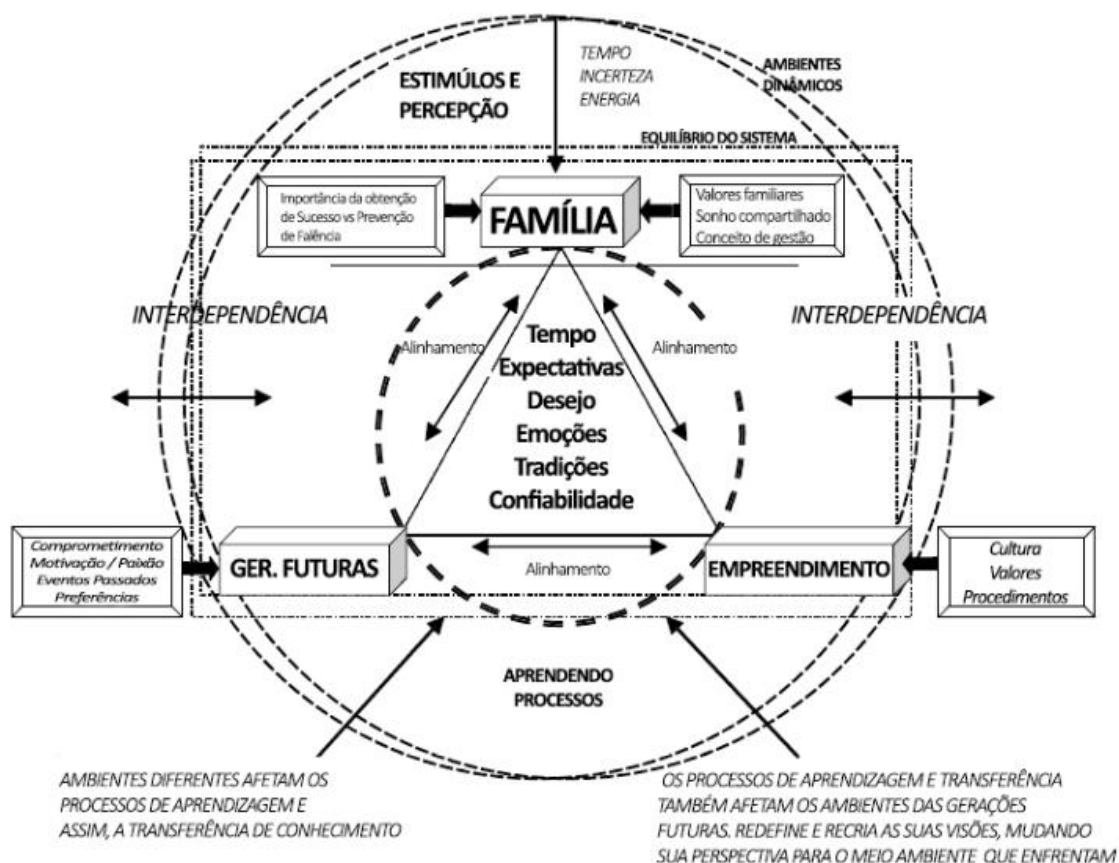
2.1.1.1.3 Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Trevinyo e Taipies (2010)

Autores como Trevinyo e Taipies (2010) desenvolveram um modelo de compartilhamento de conhecimento voltado a empresas familiares em que dois princípios são levados em consideração, qualidade e eficácia.

Para atender esses princípios, três elementos devem ser transferidos do sucedido para os membros da próxima geração: 1) propriedade/poder; 2) responsabilidade de gestão e 3) competência e conhecimento. O modelo concentra-se no terceiro elemento “conhecimento” por ser fator preponderante no

processo de tomada de decisão. Esse modelo de compartilhamento de conhecimento em empresas familiares, está representado na Figura 8.

Figura 8: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento em Empresas Familiares



Fonte: Trevinyo e Taipies (2010, p. 9). Tradução do autor

Trevinyo e Taipies (2010) apresentam seu modelo como um equilíbrio no sistema entre o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório das empresas familiares. Nesse modelo, cada quadrado representa o equilíbrio no sistema do ambiente a ser enfrentado. Os círculos pontilhados maiores representam todo ambiente de relação entre família, negócios e geração futura, que é denominado por Trevinyo e Taipies (2010) de "atores". Já o círculo menor simboliza o inter-relacionamento entre esses atores, no que diz respeito a tempo, expectativas, desejos, emoções, tradições e confiança.

Vale observar que na Figura 8, embora todos seus componentes (atores) estejam interligados, as decisões são interdependentes. Essa interdependência

também é validada por Gersick et al. (1997), quando se trata da dimensão da empresa familiar, tal como representado na Figura 12.

Em suma, deve-se levar em conta o fato de que os ambientes são dinâmicos, com mudanças contínuas afetadas pelo tempo, incerteza, energia e eventos passados. Assim, o sistema proposto necessita encontrar um alinhamento entre os elementos que os compõe, objetivando se adaptar ao ambiente geral. Esse alinhamento está representado pelo triângulo interno cujo fatores tempo, expectativas, desejos, emoções, tradição e confiança, forma o ambiente que determinará a sobrevivência ou falência da empresa familiar.

Trevinyo e Taipes (2010) afirmam no modelo que a cultura, os valores e os procedimentos devem estar sempre ligados ao empreendimento através do comprometimento, motivação e preferências. Tão importante quanto esses elementos motivadores é a análise de eventos passados, pois isso é relevante para determinar o sucesso ou fracasso no empreendimento nas próximas gerações.

Os processos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento também afetam os ambientes, desde que redefinam e recriam suas visões, mudando a perspectivas para o meio ambiente (TREVINYO; TAIPES, 2010). Além disso, esses mesmos autores afirmam que diferentes ambientes afetam os processos de aprendizagem e, ao fazê-lo, compartilham conhecimento.

Todas as variáveis apresentadas na Figura 8 têm sua relevância, a medida em que estiverem alinhadas e comprometidas em compartilhar conhecimento. Isto porque, diferente de empresas não familiares, as empresas familiares têm como princípio prezar pela tradição e valores da família.

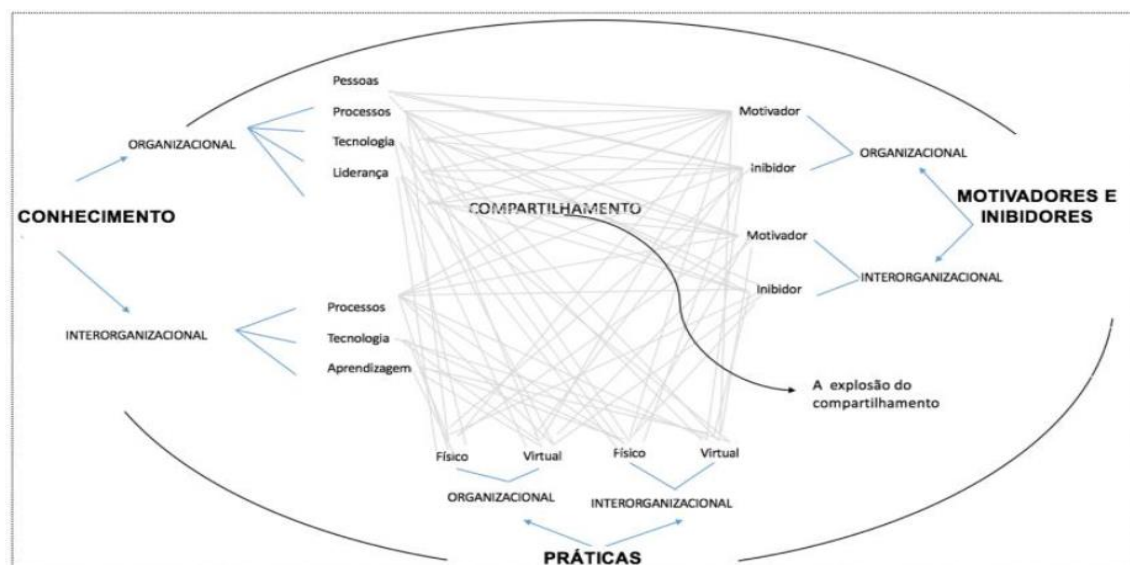
Inobstante a observação de Trevinyo e Taipes (2010) com relação ao compartilhamento do conhecimento, pode-se verificar que se a família não estiver bem estruturada e afinada com os negócios da empresa, pode criar ruídos indesejáveis no processo e, por conseguinte, comprometer o êxito na passagem do “bastão” para a próxima geração.

2.1.1.1.4 Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Dorow (2017)

O modelo elaborado por Dorow (2017) revela uma cultura de união e cooperação que favorece as interações entre pessoas em uma organização e que, por sua vez, desenvolvem suas tarefas de modo mais rápido exatamente por compartilharem conhecimento. Para a autora desse modelo, o compartilhamento do conhecimento é visto como um fenômeno complexo e é considerado um processo importante na conversão do conhecimento. Para que se tenha um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento, há vários fatores relacionados à cultura da empresa, por exemplo, emoções, experiências e ações que inspiram solicitude e o comprometimento. Contudo, entre os fatores relacionados anteriormente, o que mais se destaca é a confiança. Ainda neste contexto, afirma Dorow (2017, p. 61) que:

Ainda existe uma escassez de pesquisas especificamente na área de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos nas organizações e as evidências empíricas apenas começaram a descobrir algumas das dinâmicas complexas relacionadas ao compartilhamento que existem em processos.

O modelo de compartilhamento elaborado por Dorow (2017) é apresentado na Figura 9 com o uso de um mapa conceitual envolvendo categorias de análise que servem para nortear a elaboração do instrumento de coletas de dados para efeito da pesquisa sobre o tema.

Figura 9: Mapa conceitual

Fonte: Dorow (2017, p. 98)

Dorow (2017), para construir o seu modelo, utilizou as seguintes categorias: conhecimento, fatores inibidores e motivadores, compartilhamento do conhecimento e práticas. Essas categorias serviram para a pesquisadora nortear sua fonte de pesquisa. No quadro 7 serão apresentadas as categorias e autores, que são utilizados para suas fundamentações teóricas e suas respectivas análises.

Quadro 7: Categorias de análise

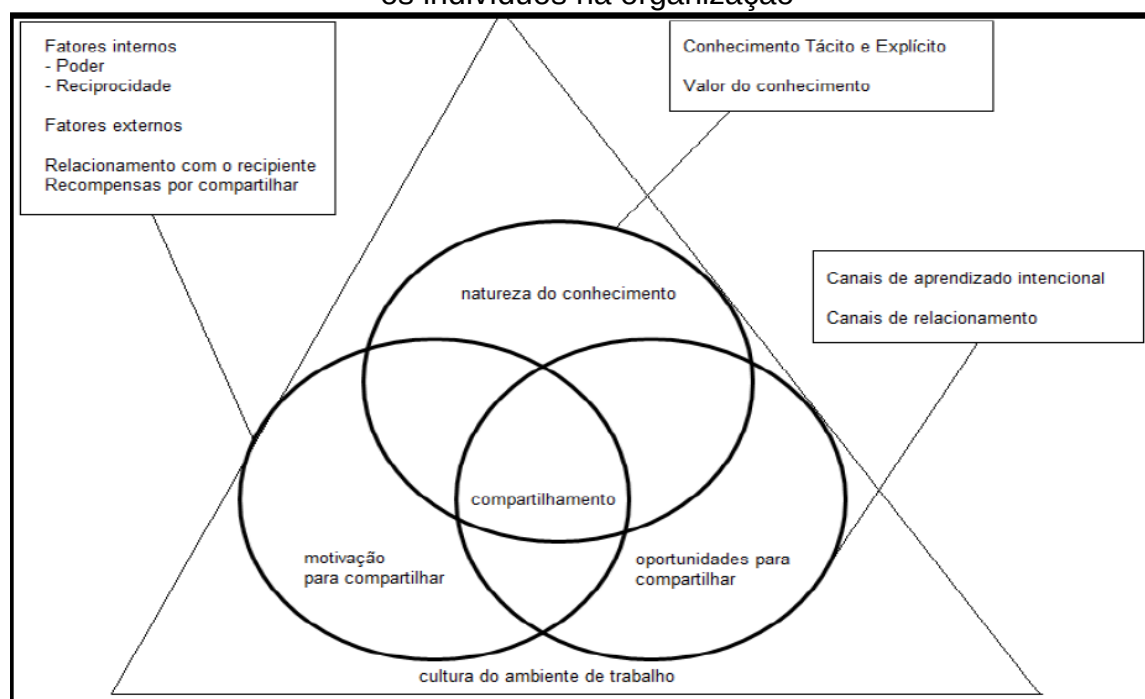
Categorias de análises.	Autores que sustentam a categoria	Análise
Conhecimento	Nonaka e Takeuchi(1997); Nonaka e Konno(1998); Ipê, (2003),	Trata-se de conhecimento individual, organizacional e Inter organizacional.
Motivadores e inibidores	Nonaka e Konno, (1998); Barson et al. (2000) ; Disterer (2001); Ipê(2003); Alcará et al (2009)	Favorece ou não os ambientes para compartilhamento do conhecimento. Os motivadores e inibidores organizacionais e Inter organizacionais que moldam as decisões de compartilhar conhecimento.

Práticas	Batista (2006); McKeen et al. (2006); Egbu(2013); Andreeva e Kianto, (2014).	Cinco dimensões caracterizaram essas práticas: (gestão estratégica do conhecimento, cultura organizacional, gestão do recurso humano, estrutura organizacional e tecnologias da informação e comunicação sugeridas na pesquisa de Kianto e Andreeva (2014).
Compartilhamento do Conhecimento	Ipê (2003)	Seguiu as seguintes unidades de análises: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar e oportunidades para compartilhar.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dorow (2017).

A pesquisa de Ipê (2003) identificou os principais fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos e a organização. Esses fatores apresentados na Figura 10, dizem respeito, respectivamente a: a) natureza do conhecimento; b) valor; c) motivação; d) oportunidade e, e) cultura do ambiente do trabalho.

Figura 10: Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos na organização



Fonte: Ipê (2003, p. 352).

A “natureza do conhecimento” está presente nas formas tácita e explícita. No entanto, com a reconhecimento da importância do conhecimento nas organizações, as formas tácitas e explícitas passam a serem valorizadas de forma diferente. Independentemente de o conhecimento ser tácito ou explícito o valor a ele atribuído tem impacto significativo na forma em que os indivíduos o compartilham (DOROW, 2017).

Quanto ao “valor do conhecimento”, esse é cada vez mais percebido como valor comercial (econômico) e sua propriedade é tanto conhecida pelos indivíduos quanto as organizações em que trabalham (WEISS, 1999). Em relação ao “valor”, alguns indivíduos relutam em compartilhar e tendem a proteger seus conhecimentos (WEISS, 1999). Quanto mais incertezas e inseguranças, mais relutância no compartilhamento. Segundo Stenmark (2001), as pessoas não apreciam compartilhar conhecimentos sem que sejam motivadas para isso.

Em relação as “oportunidades”, o compartilhamento pode ser de natureza formal e informal. As de natureza formal são sistemas de base tecnológica, equipes estruturadas, programas de treinamentos que facilitam o compartilhamento do conhecimento (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002).

Os conhecimentos realizados dessa forma são os conhecimentos explícitos defendidos por Nonaka e Takeuchi (1995). Já os compartilhamentos de natureza informais e que dizem respeito a relacionamentos pessoais e redes sociais são facilitadores da aprendizagem e do compartilhamento (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Isto porque a informalidade, por ser desprovida de regras e formalidades, deixa as pessoas mais à vontade no processo de comunicação.

Esses canais (informais), que Rulke e Zaheer (2000) os denominam de canais de aprendizagem relacional, facilitam a comunicação face a face e permitem a construção da confiança, que é fundamental para o compartilhamento (HOLTSHOUSE, 1998). Nessas oportunidades informais, além das pessoas interagirem, elas possibilitam desenvolver o respeito e amizade que influenciam no comportamento dos indivíduos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

O fator “cultura do ambiente de trabalho” influencia todos os fatores anteriores, seja a cultura do indivíduo ou da organização. Desse modo gerenciar o compartilhamento do conhecimento significa definir agentes para integrar, mapear formas de interação já existentes e incluir novas práticas de

compartilhamento com foco nos ativos do conhecimento (GOULART; ANGELONI, 2009, p. 64).

Apesar da importância da prática do compartilhamento de conhecimento, existem várias barreiras que são denominadas, segundo Dorow (2017), com base em Riege (2005), de inibidoras. Essas barreiras, por sua vez, estão ligadas a fatores individuais, organizacionais e tecnológicos.

Essas barreiras são discutidas separadamente, embora estejam entrelaçadas, ou seja, as diferentes combinações de barreiras de compartilhamento podem estar atreladas em fatores tanto organizacionais como individuais e tecnológicos (RIEGE, 2005).

A exemplo de Tonet e Paz (2006), o quadro 8, que foi elaborado a partir de Dorow (2012) com base em Riege (2005), apresenta uma lista das barreiras e dificuldades ligadas aos fatores individuais, organizacionais e tecnológicos.

Quadro 8: Barreiras ao compartilhamento do conhecimento

Barreiras e dificuldades	Fatores
Falta geral de tempo para compartilhar conhecimento e tempo para identificar colegas que precisam de conhecimentos específicos.	Individuais
Apreensão de medo que o compartilhamento pode reduzir ou pôr em risco a segurança do emprego das pessoas.	Individuais
Baixa conscientização e realização do valor explícito de conhecimento tácito como know-how (experiência)	Individuais
A ideia de que o conhecimento não é útil ou valioso para seus colegas de trabalho.	Individuais
Uso de hierarquia, <i>status</i> e poder formal.	Individuais
Ineficiência em capturar, avaliar e fornecer <i>feedback</i> sobre fracassos anteriores que melhoram os efeitos de aprendizagem individual e organizacional.	Individuais
Diferenças nos níveis de experiência.	Individuais
Falta de tempo para comunicação e interação entre fontes dos receptores e destinatários.	Individuais
Comunicação verbal, escrita e habilidades interpessoal ineficientes.	Individuais
Diferença de idade	Individuais
Diferença de gênero	Individuais
Falta de rede social (comunicação ineficiente)	Individuais
Diferentes níveis de educação	Individuais
Medo de não receber reconhecimento. Por isso ocultação da capacidade intelectual	Individuais
Falta de confiança nas pessoas, porque podem empregar mal o conhecimento ou obter um crédito injusto por ele .	Individuais
Falta de confiança na precisão e credibilidade do conhecimento devida á fonte.	Individuais
Diferença na cultura, nos valores e crenças dos indivíduos.	Individuais
Organização não tem integração definida com seus objetivos -abordagem não é clara.	Organizacionais
Falta de princípios administrativos de liderança que não apresentam o valor e os benefícios do compartilhamento do conhecimento. Falta de liderança e direção gerencial	Organizacionais
Escassez de espaços formais e informais para compartilhar, refletir e gerar (novo) conhecimento.	Organizacionais

Falta de recompensas transparentes e sistemas de reconhecimento que poderiam motivar as pessoas a compartilharem mais seu conhecimento.	Organizacionais
Cultura corporativa existente não fornece apoio suficiente às práticas de compartilhamento do conhecimento.	Organizacionais
Retenção de pessoal qualificado e experiente não é uma prioridade.	Organizacionais
Escassez de infraestrutura apropriada que dê suporte as práticas de compartilhamento.	Organizacionais
Deficiência de recursos da organização que possam fornecer oportunidades de compartilhamento do conhecimento adequado.	Organizacionais
Competitividade no ambiente de trabalho.	Organizacionais
Restrição no fluxo de comunicação. Restrito a direção.	Organizacionais
Ambiente físico de trabalho e <i>layout</i> das áreas de trabalho que restringem práticas eficazes de compartilhamento.	Organizacionais
Competitividade interna dentro de unidades de negócios.	Organizacionais
Estrutura de organização hierárquica inibe ou retarda a maioria das práticas de compartilhamento.	Organizacionais
Tamanho das unidades de negócio, muitas vezes, não é suficientemente pequeno e é de difícil manejo para aprimorar o contato e facilitar o compartilhamento.	Organizacionais
Impedimento de como as pessoas fazem as coisas em função da falta de integração do sistema de processos.	Tecnológicos
Falta de apoio técnico de manutenção (interno e externo) e isso obstrui as rotinas de trabalho e o fluxo de comunicação.	Tecnológicos
Expectativas irrealistas dos funcionários sobre o que a tecnologia pode ou não fazer.	Tecnológicos
Falta de compatibilidade entre os diversos sistemas e os processos de TI.	Tecnológicos
Incompatibilidade entre os requisitos das necessidades individuais e a integração de TI dos sistemas e processos que restringem práticas de compartilhamento.	Tecnológicos
Relutância em usar sistemas de TI devido à falta de familiaridade e experiência com eles.	Tecnológicos
Falta de treinamento em relação aos empregados e familiarização com novos processos e sistemas de TI.	Tecnológicos

Fonte: Adaptação de Riege (2005).

Para Dorow (2012) é necessário entender que em cada uma dessas barreiras há um impacto de diferentes formas nas organizações. Desta maneira, para que as organizações alcancem crescimento e êxito contínuo, as práticas de compartilhamento precisam estar integradas no seu dia a dia.

A mesma autora afirma que reconhecer as barreiras ao compartilhamento de conhecimento pode ser natural na cultura da organização. No entanto, é difícil compartilhar conhecimento porque depende de pessoas, de suas motivações e atitudes. As variáveis que caracterizam as barreiras ao compartilhamento que vem da organização estão relacionadas a própria estrutura, aos processos, à cultura e ao clima organizacional (TERRA, 2000).

2.1.1.2 Resumo dos modelos propostos

Essa subseção tem objetivo de apresentar uma síntese dos modelos de compartilhamento identificados na literatura que envolve a gestão do conhecimento.

Quadro 9: Resumo dos modelos apresentados

Autor	Tonet e Paz (2006)
Nome do modelo	Modelo de compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006)
Referencia	TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.
Síntese	Modelo tem foco no compartilhamento de desenvolvimento no trabalho, ou seja, em grupo de trabalhos. Descreve o compartilhamento do conhecimento como um processo integrado por quatro etapas: iniciação, implementação, apoio e incorporação. Cada uma dessas etapas relaciona-se em situações pessoais e organizacionais. Além disso oferece orientações para cada etapa, o que ajuda a refletir sobre elementos de cada uma dessas etapas. É influenciado por quatro elementos: a fonte (emissor), o receptor, o conhecimento em si e o contexto onde é compartilhado o conhecimento.
Autor	Lemos (2008)
Nome do modelo	Modelo Heurístico de Transferência de Conhecimento Tácito
Referencia	LEMOS, Bernardo Noronha. Fatores relevantes de sucess transferência do conhecimento tácito: evidências empí exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira. Escola Brasileira Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: F.G.V, 2008.

Síntese	Modelo desenvolvido através de evidências empíricas objetivando identificar fatores relevantes ao compartilhamento do conhecimento tácito. Através de evidências é proposto um modelo heurístico para explicar como ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito em uma organização. Para isso baseou-se em fatores idiossincráticos e fatores organizacionais, cultura e estrutura organizacional e estratégia do conhecimento.
Autor	Trevinyo e Taipies (2010).
Nome do modelo	Modelo de compartilhamento de conhecimento em Empresas familiares (KTFF).
Referencia	TREVINYO, Rosa Nelly; TAIPIES, Rodriguez Josep. Effective knowledge transfer in family firms. Barcelona: University of Navarra, IESE Business School. Working Paper-865, jul, 2010.
Síntese	Modelo aborda estratégias na vida da família e nos negócios em um processo sucessório. Dois alvos principais são estudados: a qualidade e eficácia. Para entender a qualidade e eficácia em um processo sucessório são estudados três elementos: a propriedade/poder, responsabilidade na gestão e a competência e conhecimento. No conhecimento é que se concentra este modelo. Este modelo apresenta, através de texto conceitual, o relacionamento de uma geração para outra.
Autor	Dorow(2017)
Nome do modelo	Modelo DOROW (2017) -Mapa conceitual da pesquisa.
Referencia	DOROW, Patrícia Fernanda. Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem. 2017. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
Síntese	Modelo tem seu foco estruturado no favorecimento das interações entre as pessoas, tais como: emoções, experimentação, comprometimento e confiança. Este modelo é mostrado através de um mapa mental conceitual com categorias de análise que são: fatores motivadores, inibidores e aceleradores, práticas e conhecimento. Compreender o compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas através de observações, entrevistas, e por fim resultados esperados é o objetivo deste modelo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os quatros modelos apresentados evidenciam, de algum modo, as formas de como se dá o compartilhamento do conhecimento nas organizações. O compartilhamento do conhecimento se instrumentaliza através de ferramentas e práticas.

2.1.2 Fatores motivadores e inibidores no processo de compartilhamento do conhecimento.

Para ampliar a compreensão acerca dos fatores motivadores e inibidores no processo de compartilhamento do conhecimento, serão descritos a seguir esses fatores fundamentados de diversos autores e a relação com os modelos de Tonet e Paz (2006), Lemos (2008), Trevinyo e Taipas (2010) e Dorow (2017) apresentados nas subseções anteriores.

Um dos fatores motivadores importantes em qualquer organização está relacionado com a saúde de seus colaboradores (RAFAEL, 2019). Essa afirmação é verdadeira porque o indivíduo saudável aprende e compartilha o aprendizado com mais efetividade, proporcionando à organização mais e melhor produtividade. O contrário também é verdadeiro. Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (2007) afirma que doenças ocupacionais e cuidados com a saúde do trabalhador trazem inúmeros benefícios para a organização, entre eles, maior eficiência.

Buoro (2005) destaca fatores motivadores e inibidores através de políticas e práticas gerenciais. Políticas gerenciais, para Buoro (2005, p.10), são “(...) princípios estabelecidos que, em conjunto, orientam decisões e ações”. Desse modo, as políticas gerenciais de motivação e elementos facilitadores destacam-se: 1) transparência no processo de comunicação; 2) adequação dos meios de compartilhamento do conhecimento; 3) estímulo à troca de ideias; 4) trabalho em equipe e 4) valorização do aprendizado e do saber. Por outro lado, destacam-se algumas políticas gerenciais que dificultam o processo de compartilhamento: 1) diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa; 2) ausência de relacionamento, ou falta de confiança entre os envolvidos; 3) ideia estreita de produção no trabalho e ínfima importância para as reuniões tanto informais como as formais; 4) acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos, ocupado pelas pessoas de níveis diferentes; 5) conhecimento visto como fonte de poder, gerando sentimentos antagônicos ao compartilhamento do conhecimento e 6) julgamento vinculado, não pela qualidade mas pelo *status* de quem enviou.

Tratando-se de práticas gerenciais, Buoro (2005) as define como a aplicação de decisões e ações. As práticas gerenciais, como fatores motivadores

ou facilitadores, destacam-se: 1) elevado investimento e incentivo a treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores; 2) Planejamento de carreira; 3) aumento salarial relacionado a competências e desempenho da equipe; 4) rodízio de funções; 5) equipes multidisciplinares ou temporárias com autonomia na execução de tarefas; 6) rodízio de funções estimulando o compartilhamento do conhecimento e 7) mensuração dos esforços da empresa em aumentar o capital intelectual e os resultados financeiros decorrentes desses esforços.

Dentre os indicadores dos fatores inibidores (dificultadores) em práticas gerenciais Buoro (2005) destaca: 1) ausência de planejamento; 2) baixo investimento e incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional; 3) evolução dos salários desvinculada a competência de esquemas de pagamentos vinculados apenas, considerando a competência individual; 4) descentralização total das atividades de organização e espalhamento do conhecimento da empresa; 5) presença da estrutura clássica departamentalizada para organização do trabalho; 6) ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o capital intelectual e financeiro e 7) ausência e mensuração no processo de divulgação do acesso a consulta das pessoas aos meios de compartilhamento do conhecimento da empresa, como exemplo: sites, eventos e etc.

Para Nunes (2013), Wang e Noe (2010) e Lemos (2008), alguns fatores motivadores e inibidores podem interferir no processo de compartilhamento do conhecimento. Esses fatores estão ligados a 5 áreas de grande influência no processo de compartilhamento, são elas: a) contexto organizacional que está ligado a recompensas e incentivos, estrutura organizacional, cultura e clima organizacional e características de liderança; b) características pessoais da equipe como as redes sociais e estágio de crescimento das equipes; c) características culturais ligado ao coletivismo e outros contextos culturais; d) fatores motivacionais, como as crenças do conhecimento, noção de propriedade, custo e benefícios percebidos, justiça, confiança, atitudes individuais, coesão da equipe e características individuais. Este último quesito aborda a experiência profissional, a personalidade, as percepções, o gerenciamento de impressão e os níveis de instrução formal e informal do indivíduo.

Para Lin e Lee (2006), fatores motivadores, como recompensa e incentivos, podem ser caracterizados relevantes para o compartilhamento do conhecimento, visto que esses fatores, segundo Disterer (2001), estão relacionados a reconhecimento pessoal, gozo de boa reputação na organização e benefícios financeiros. Os benefícios financeiros, por sua vez, são importante fator motivador, porque além do indivíduo (colaborador), é extensivo aos familiares, que na maioria das vezes se beneficiam desse incentivo.

Outro fator motivador relevante, segundo Disterer (2001), é adotar práticas de “mestre e aprendiz” e a educação continuada, isto porque alavanca ações que incentivam o compartilhamento do conhecimento e colaboram para criação de uma cultura alicerçada na confiança e na comunicação.

Rocha (2007), em sua pesquisa sobre cultura organizacional, identificou fatores motivadores e inibidores de ordem individual e organizacional. Esses fatores podem ser considerados contagiosos, tanto do indivíduo para a organização ou vice e versa, e assim, de certa forma, determinando positivamente ou negativamente na visibilidade, na cultura e inclusive nos resultados da empresa.

Sob a perspectiva de fatores inibidores individual, Rocha (2007) destaca:

- a) Baixa capacidade de acomodação: as pessoas podem se sentirem presas emocionalmente criando assim uma forte barreira mental na busca de novos conhecimentos, aliados ao desconforto de tensão e ansiedade;
- b) Ameaça a auto imagem: entendendo que o conhecimento está intimamente ligado a autoimagem do indivíduo, as pessoas geralmente resistem a qualquer coisa nova;
- c) Percepções individuais diferentes sobre novos produtos e processos: as pessoas podem ter percepções diferentes quando expostas a novas situações;
- d) Resistência a mudanças: apesar da resistência ao novo ser natural do ser humano pode variar no grau Rocha (2007). Essa situação obriga o indivíduo a sair da zona de conforto, assumindo uma postura defensiva;
- e) Medo de falhar: as pessoas evitam riscos e mudanças, quando a cultura organizacional desfavorece, ou pune na ocorrência de falhas;

Em relação aos fatores inibidores e desmotivadores sob a perspectiva organizacional, se destaca:

- a) Necessidade de linguagem legítima: a linguagem é essencial na construção do aprendizado e no compartilhamento do conhecimento, (ROCHA, 2007). É preciso linguagem comum para explicitar os conhecimentos tácitos e que sejam aceitáveis por outros membros da organização (VON KROGH et al., 2001);
- b) Histórias organizacionais estão relacionadas a memória organizacional ou compreensão dos processos internos. Nesse contexto, as histórias podem dificultar a contradição de ideias, levando a polarização de novos conhecimentos, ressaltando as diferenças entre os conhecimentos novos e os existentes (VON KROGH et al., 2001).
- c) Procedimentos: grande parte das empresas, os procedimentos atuais limitam a busca de inovações e criação de conhecimento (ROCHA, 2007).
- d) Paradigmas da empresa: o alinhamento das declarações de visão e missão e valores da empresa pode fomentar, mas pode também inibir a criação e compartilhamento do conhecimento. Esse paradigma se absorvidos por outros colegas podem ser encarada como atitudes de ceticismo e não conformismo (VON KROGH et al., 2001).
- e) Burocracia: empresas apoiadas por burocracias exageradas podem ficar estagnada inibindo mudanças e busca por novas ideias (ROCHA, 2007);
- f) Força tarefas: uma organização pode ser ágil em suas forças tarefas e em enfrentar situações, mesmo assim pode ter dificuldades em compartilhar conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).
- g) Preocupação quanto a desordem após dissolução de antigas equipes: incertezas com relação ao futuro pode gerar resistência em equipes estabilizadas, entre elementos do mesmo grupo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003) ;
- h) Hierarquia dificultando processos de comunicação: uma organização com hierarquias desnecessárias pode ter dificuldades e atrasos no processo de comunicação com pouco incentivo no compartilhamento do conhecimento (ROCHA, 2007);
- i) Feudos de conhecimento: empresas com estruturas e políticas delimitadas podem levar a confrontos e até isolamento dentro de uma organização (ROCHA, 2007);

j) Dificuldades em mensurar resultados: seja de qualquer ordem, pode gerar desconfianças e descrença sobre o valor e processos de criação do conhecimento (TERRA, 2005).

Conforme Rocha (2007), esses fatores estão relacionados a GC em uma associação entre aspectos individuais e organizacionais. Nessa mesma linha de pensamento, Fraga et al. (2012) compreendem os fatores que influenciam de maneira positiva ou negativa a criação e compartilhamento do conhecimento que são capazes de determinar o êxito ou fracasso da organização. Esses mesmos autores afirmam que organizações precisam de mecanismos para incentivar ou manter uma cultura de compartilhamento coerente e consistente.

Com base nos resultados de pesquisas e observações empíricas, Fraga et al. (2012) observam que é possível refletir sobre o desenvolvimento no processo de GC e compartilhamento do conhecimento e quais os fatores motivadores e inibidores no processo.

Al-Salti (2009), Zahran Al-Salti e Hackney (2011) identificaram em seus estudos, a relação de fatores motivadores e inibidores em um processo de compartilhamento de conhecimento, características inerentes do ser humano, como a boa vontade, confiança, motivação, capacidade de absorção de conteúdo, credibilidade da fonte e capacidade de comunicação. Esse último imprescindível no processo de compartilhamento do conhecimento.

2.1.3 Ferramentas para Compartilhamento em Gestão do Conhecimento.

A APO *Asian Productivity Organization* é uma organização intergovernamental criada em 1961, com objetivo de aumentar a produtividade na região Ásia-Pacífico através de cooperação mútua. Por meios de consultorias e capacitação institucional tem oferecido enorme contribuição para o desenvolvimento socioeconômico sustentável de muitos países da Ásia-Pacífico, através de consultorias em políticas públicas e empenho de capacitação Institucional.

Os projetos são planejados e harmonizados com organizações sem fins lucrativos com financiamento de contribuições e doações especiais. Esses

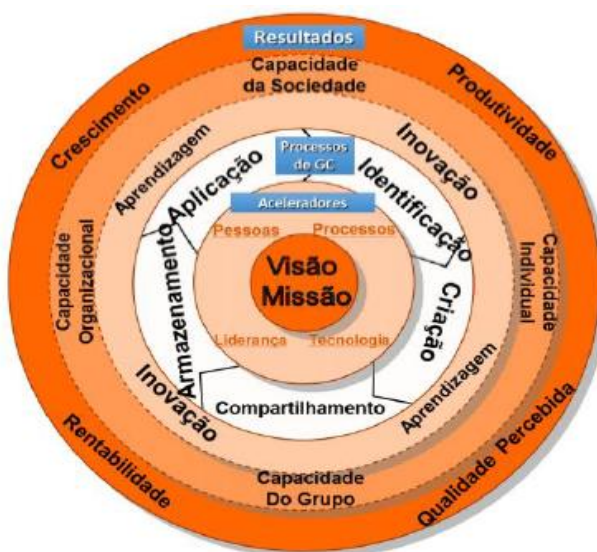
projetos são úteis à medida em que os participantes disseminem novos conhecimentos (APO, 2019).

Em 2009 a APO reuniu e publicou um manual de ferramentas e técnicas de gerenciamento de conhecimento. O objetivo desse manual foi oferecer ferramentas exequíveis para implementação de GC nas organizações, com ênfase nas pequenas e médias empresas. Essas ferramentas e técnicas têm sido efetivadas com sucesso pelas empresas do mundo todo (NETO et al., 2012).

A utilidade dessas ferramentas contemplam os seguintes resultados operacionais: aumento de produtividade junto a redução de custo; aumento da eficiência dos recursos (incluindo o conhecimento); melhoria no processo de decisão; aumento na rapidez da inovação; aumento da lucratividade como resultado da produtividade; qualidade e melhoria na satisfação do cliente; qualidade dos produtos e serviços com resultado da aplicação do conhecimento a fim de melhorar os processos de trabalho e melhoria no relacionamento e na satisfação do cliente; manutenção do crescimento como resultado de uma maior produtividade; aumento da lucratividade e melhor qualidade dos produtos.

Pode-se dizer que a estrutura de GC elaborada pela APO apresentada na figura 11 é considerada, segundo Santos (2015), uma das mais completas que há na literatura, isto porque, combina os processos de GC (tecnologia, liderança, processos e pessoas, orientação para resultado).

Figura 11: Estrutura APO



Fonte: APO (2009 p.9).

O resultado da combinação representado na Figura 11 é que leva a adotar nesse trabalho algumas dessas ferramentas que estão relacionadas ao processo de GC, como por exemplo, a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação (NETO et al., 2012).

Já na versão de 2010, o manual da APO (2010) desenvolveu diversas ferramentas tecnológicas e não tecnológicas relacionadas ao GC, todas aplicáveis, dependendo do momento e grau de intensidade no processo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Entretanto nos quadros 10 e 11 serão apresentadas somente ferramentas utilizadas, segundo APO (2010), com mais intensidade, e por serem mais específicas, no compartilhamento do conhecimento.

Essas ferramentas trarão subsídios para entender quais serão melhores ferramentas utilizadas no processo de compartilhamento de conhecimento nas micro e pequenas empresas (MPEs) identificadas nas entrevistas, objeto da pesquisa deste trabalho.

Quadro 10: Ferramentas não tecnológicas

<u>Comunidades de Prática:</u> é uma rede de pessoas que compartilham temas de interesse comum em uma determinada área específica do conhecimento. Tem como objetivo melhorar o compartilhamento de informações e a comunicação na organização. Está inserida na etapa de compartilhamento do conhecimento. As Comunidades de Prática (CoP) podem reforçar a capacidade dos seus membros de pensarem juntos, ficar em contato e compartilhar ideias uns com os outros (NUNES, 2013) <u>Mentoring:</u> é uma relação de trabalho entre uma pessoa mais experiente e um novato com uma agenda designada a troca de experiência e aprendizado. É função do mentor aconselhar o plano de carreira do mentorado. <u>Café do conhecimento:</u> discussão em grupo, tem objetivo de refletir, discutir, compartilhar ideias de forma pacífica. Está inserido em todas etapas da classificação da gestão do conhecimento	<u>After Action Review:</u> é uma técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após o término de algum projeto. Permite aos membros do grupo saberem o que aconteceu, o porquê aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. <u>Literature review clubs:</u> é uma forma de pessoas discutirem as literaturas mais relevantes e atuais nas linhas de pesquisas do grupo. Um exemplo são “Club de leitura”. É um excelente modo de analisar pesquisas recentes com uma visão crítica. <u>Melhores práticas:</u> trata-se de identificação e a difusão de melhores práticas que podem estar em consonância com procedimentos variados para realização de uma tarefa ou solução de um problema. Essas práticas são documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes. <u>Storytelling (narrativa):</u> tem como objetivo conscientizar os benefícios da gestão do conhecimento e compartilhar experiências, lições aprendidas, através de no modo de “ contar histórias”, usando
---	--

(identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação. Revisão da aprendizagem: prática para auxiliar no aprendizado individual no trabalho. O objetivo é aprendizagem contínua. Está inserido na etapa de criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento.	palavras e imagens. Está inserido na etapa de captura e compartilhamento do conhecimento. Ambiente de trabalho colaborativo (físico): trata-se de um espaço físico que possibilite interações entre os membros do grupo e proporcione um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e a criação de conhecimento.
---	---

Fonte: Manual APO (2010).

As ferramentas não tecnológicas e tecnológicas estão em quadros separados apenas para estar em conformidade com o manual APO (2010), entretanto a sua utilidade depende do momento e circunstância da finalidade de seu uso.

Quadro 11: Ferramentas tecnológicas

Ferramentas Tecnológicas	
Bases do Conhecimento (wikis) : são bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. Podem ser estruturadas, por exemplo, a partir de wikis (ferramenta colaborativa, exemplo da wikipedia) para explicitação e externalização de Conhecimentos por meio da construção colaborativa do Conhecimento por membros do grupo. Serviços de redes sociais: são grupos de pessoas dentro da mesma área de interesse que compartilham informações entre si. São sistemas de apoio social e de interesse comum que compartilham conteúdos e documentos que são relevantes Portal do conhecimento: é um espaço web de integração de sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para o grupo e seus colaboradores, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos usuários.	Blogs: é uma forma simples de “<i>jornal style</i>” Website que contém uma lista de entradas, normalmente na ordem cronológica inversa. Possibilita inserir informações sobre acontecimentos do grupo e permite que membros internos e externos façam comentários sobre informações postadas. Compartilhamento de vídeo : é a habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que seja para público específico. Expertise locator: é uma ferramenta de TI que facilita o uso do compartilhamento) é eficiente e efetivo no conhecimento existente. Tem a função de conectar pessoas que precisam de um conhecimento particular às pessoas que detém esse conhecimento. Ambiente de trabalho (virtual) colaborativo: trata-se de um espaço virtual que possibilita que membros do grupo (e externos) trabalhem juntos, independente de onde estejam localizados. Envolve a combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, videoconferência, etc. Por exemplo: Dropbox, Web20/comunidades.

Grupo de conhecimento: Cluster(grupo) refere-se a um grupo que cria, inova e compartilha novos conhecimentos por estar conectado.	Biblioteca de documentos: trata-se de um repositório de arquivos que permite a manutenção de informações nos documentos do grupo. Exige uma boa taxonomia e serve para procura e localização da informação certa no momento certo. Taxonomia: uma taxonomia é uma técnica que fornece a estrutura para organizar informações, documentos e bibliotecas de maneira consistente.
---	--

Fonte: Manual APO (2010).

Tão importante quanto as ferramentas apresentadas pela APO, é válido destacar outras ferramentas de *groupware*, que significa software colaborativo, cuja finalidade é auxiliar grupos de trabalho. Nas tecnologias de *groupware* estão incluídas telefone, videoconferência, teleconferência, chat, mensagens instantâneas, mensagem em (SMS), telefone via internet (Voip ou IP) e fóruns de discussão. Essa prática também serve para mapear as relações informais no cotidiano das pessoas (DALKIR, 2005).

Coleman (1997, apud DALKIR, 2005, p. 227) agrupa a taxonomia de *groupware* em categorias conforme relacionadas abaixo:

1. Correio eletrônico e mensagens;
2. Calendário e agendamento de grupos;
3. Sistemas de reuniões eletrônicas; vídeo em desktop, conferência;
4. Conferência assíncrona em tempo não real;
5. Manuseio de documentos de grupo;
6. Utilitários do grupo de trabalho e ferramentas de desenvolvimento;
7. Serviços de *groupware*;
8. *Frameworks* de *groupware* e GC;
9. Aplicativos;
10. Aplicativos e produtos colaborativos baseados na internet.

Dalkir (2005), a exemplo do manual da APO, destaca também ferramentas de tecnologia de comunicação voltadas para o compartilhamento do conhecimento e informações, como por exemplo: telefone, videoconferência, salas de conversas, telefonia via internet, *wiki*, *e-mail*, *groupware*, intranet, repositório do conhecimento e mensagens instantâneas.

2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Uma das maneiras, e por muitos considerada a melhor, de compreensão do processo sucessório é entender a família, seu ambiente, o convívio e, acima de tudo, como é o relacionamento entre seus membros. Todo fundador deseja que seu empreendimento atravessasse gerações (VOLPATO, 2018). Assim o processo sucessório é considerado decisivo para a sobrevivência de empresas familiares (LEONE, 2005).

Diferentemente do relacionamento observado da 1ª para 2ª geração a medida em que a árvore genealógica da família cresce com a entrada de pessoas, com condição cultural, social e econômica diferentes e também, o nascimento das próximas gerações, a tendência é que este sonho da perpetuidade se dissipe, formando assim outra maneira de entender as situações e, por conseguinte, a maneira de se relacionar.

Nesse sentido, vale observar que se não houver uma preparação desde cedo com a perenidade da empresa, a tendência de muitas delas é a extinção entre a primeira e a terceira geração (COSTA et al., 2015). Segundo Silva Neto (2016), a sucessão deve ocorrer enquanto o sucedido esteja em processo de ascensão, tanto pessoal quanto profissional, de maneira que oportunize ao sucessor explorar toda riqueza de conhecimento do sucedido.

Bernhoeft (1991) afirma que o processo sucessório em empresas familiares deve ser visto e tratado sob diversos aspectos. Não somente em questões ligadas a administração, até porque a relação família e negócios envolve aspectos afetivos e emocionais que devem ser levados em consideração. Essas questões, podem interferir positivamente ou negativamente no compartilhamento do conhecimento no processo sucessório, fundamental para a perenidade da empresa.

Gersick et al. (1997) argumentam que fazer parte de uma empresa familiar é algo relevante. Aqui estão envolvidas duas questões fundamentais para as pessoas: família e trabalho. Essa condição faz da empresa um lugar ímpar em que estão envolvidos não somente sentimentos, mas também a realidade do cotidiano.

Para Trevinyo e Taipés (2010), as relações entre o sucedido (pais) e os sucessores (filhos) depende muito do capital social que é construído. Segundo Whitaker e Van Beveren (2005, p. 119 Apud DOROW, 2017. p. 223) como "o capital social existe em uma relação entre dois atores e como é desenvolvido vínculos pessoais, apego e confiança", é imperativo dizer que a confiança é condição para que a sucessão se faça de maneira mais tranquila e sem percalços, tanto no ambiente familiar quanto na empresa.

Nesse contexto, em MPEs, pelo fato da proximidade entre o sucedido e sucessores e a condição de vínculos afetivos estarem mais enraizados, o processo de sucessão torna-se bem mais simples e tranquilo. Por outro lado, isso não se confirma para todos os casos. Aqui as forças das relações e o desenvolvimento do capital social dependem de duas forças: a presença física dos pais na família (sucedido) e a atenção que esses dão à próxima geração (TREVINYO; TAIPES, 2010).

Costa et al. (2015), em seu artigo intitulado *Sucession in Small and Medium-Sized Family Businesses*, apontaram que há falta de planejamento no momento em que o sucedido permanece na empresa, mas há a consciência de que o poder é dos sucessores. O mais preocupante é que ao transferir o poder sem planejamento, as consequências podem ser desastrosas, além de ocasionar o fim do ciclo de vida da empresa.

Os resultados dessa pesquisa sugerem que as empresas, incluindo as MPEs, se planejadas, conseguem aproveitar e passar pela sucessão sem maiores percalços e também aproveitar as oportunidades, se tiverem uma articulação harmoniosa entre os interesses da família e dos negócios. Por isso, o processo sucessório é considerado decisivo para a sobrevivência de empresas familiares.

2.2.1 Definição de Sucessão

A sucessão empresarial pode ser definida quando há troca de uma pessoa para outra a fim de dar continuidade no processo de gestão de uma organização (BERNHOF, 1989). Já para Ribeiro (2008), quem substitui (sucessor) é que deve dar continuidade nas funções e responsabilidades de quem foi substituído (sucedido).

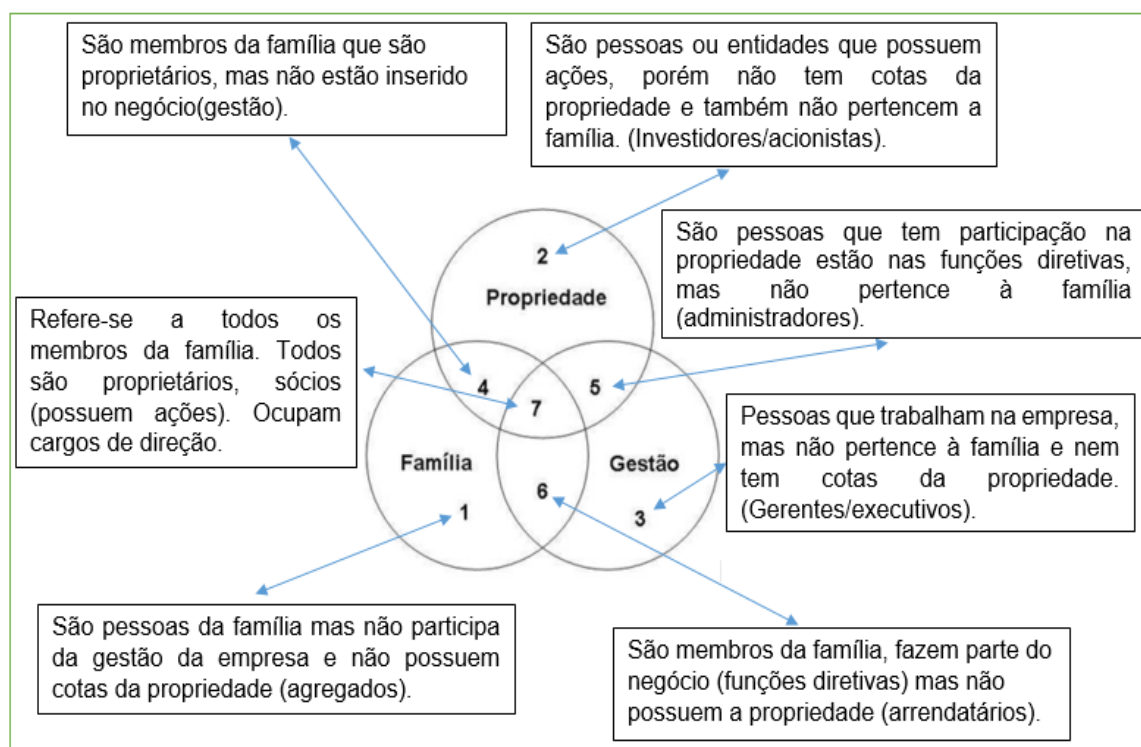
Da mesma forma, Paixão (2017) entende que a sucessão é a “passagem do bastão” de quem está saindo das funções para quem está entrando na organização e este deverá dar continuidade ao processo de gestão. Flores e Grisci (2012) reforçam que o processo sucessório em empresas familiares difere de outros tipos de organização, isto porque, nutrido do ambiente familiar e também empresarial, cria-se uma perspectiva de perenidade.

A sucessão nunca deve acontecer de repente, pois necessita do planejamento de vários fatores para que o processo ocorra de maneira tranquila. Isso pode levar vários anos e todo o processo pode ser facilitado pelo compartilhamento do conhecimento e do poder na gestão de quem vai assumir (PETRY, 2005).

Segundo Galvão (2017), o processo sucessório repousa sob sistemas complexos: “família e gestão”. Relações familiares e humanas, o poder de transferência, o patrimônio adquirido e riquezas acumuladas podem ser fator de conflito no processo de sucessão. Por outro lado, Lambrecht (2005) entende que a sucessão pode ser entendida como evento transitório, explicado com o passar do tempo, identificadas no processo de transferência das empresas familiares, ou seja, de geração para geração.

2.2.2 Dimensões da Empresa Familiar

Para entender o processo de compartilhamento de conhecimento, no contexto estudado, é fundamental compreender as dimensões da empresa familiar. Essas dimensões correspondem à relação entre família, negócios e capital (propriedade) na interpretação de (GERSICK et al., 1997), conforme demonstrado na Figura 12, a seguir.

Figura 12: Dimensões da Empresa Familiar

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gersick et al. (1997).

Para que haja harmonia nas relações da família, são necessárias comunicação, disciplina efetiva, clareza no que se quer comunicar e foco no objetivo do processo (VALERIO, 2014). Da mesma forma Frugis (2007) argumenta que o principal desafio para empresas familiares é promover a cooperação e comunicação entre as gerações da família que trabalham em conjunto.

Não se deve ignorar outros fatores relacionados como, *stakeholder* externo, e governo, por esses serem importante influenciadores organizacionais (FRUGIS, 2007), além dos modelos dos três (3) círculos elaborados por Gersick *et al.* (1997), compostos pela família, propriedade e gestão.

Para Orcy (2015), em uma empresa familiar, o convívio é muito relevante para resultados estratégicos e gerenciais no processo sucessório. Essas empresas, por serem familiares, possuem características próprias (negativas e positivas) e o resultado tanto de sucesso ou insucesso depende das práticas, valores e respeito à cultura do fundador.

Dada a relevância da empresa familiar nos negócios do Brasil e que 98,5% das empresas estão classificadas como MPEs, cabe aqui uma reflexão

relacionada ao universo em que estas empresas estão inseridas, conforme será apresentado a seguir.

2.2.3 Micro e Pequenas Empresas (MPEs): características e especificidades

É inquestionável que as MPEs possuem um papel peculiar na economia brasileira. Segundo o SEBRAE (2018) essas, representam 98,5% do total de empresas privadas. Representam 27% do PIB e são responsáveis por 54% dos empregos formais existentes no País.

As MPEs representam uma boa alternativa de parcela da sociedade para empreender em negócio próprio. Infelizmente alguns condicionantes impedem de terem uma gestão eficaz. O Instituto Brasileiro de Geografia Estatística- IBGE (2003) desenvolveu e publicou um estudo com as principais características de gestão das MPEs brasileiras, retratadas a seguir:

- baixo volume de capital empregado;
- altas taxas de natalidade e mortalidade;
- presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- grande centralização do poder decisório;
- não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- baixo nível de terceirização;
- baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- dificuldade de definição dos custos fixos;
- alto índice de sonegação fiscal;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Leone (1999) corrobora com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2003) apresentando especificidades que caracterizam as MPEs, representadas no quadro 12. Essas especificidades possuem características visíveis no âmbito individual, organizacional e na tomada de decisão.

Quadro 12: Características específicas das MPEs

Organizacional	• indisponibilidade de recursos; • gestão centralizada; • situação extra organizacional fora do controle; • inexperiência organizacional; • fraqueza das partes na atuação de mercado; • falta de planejamento; • não possui especialização; • vale se da intuição; • informação não sofisticada
Decisão;	• tomada de decisão somente pela intuição; • visão de curto prazo(imediatismo); • falta informações quantitativas; • alto grau de autonomia decisória (centralizador); • racionalidade econômica, política e familiar.
Individuais	• poder de decisão do proprietário/dirigente; • alta dependência de certos funcionários; • influência pessoal do proprietário / dirigente; • mistura entre patrimônio social e pessoal; • proprietário dos capitais.

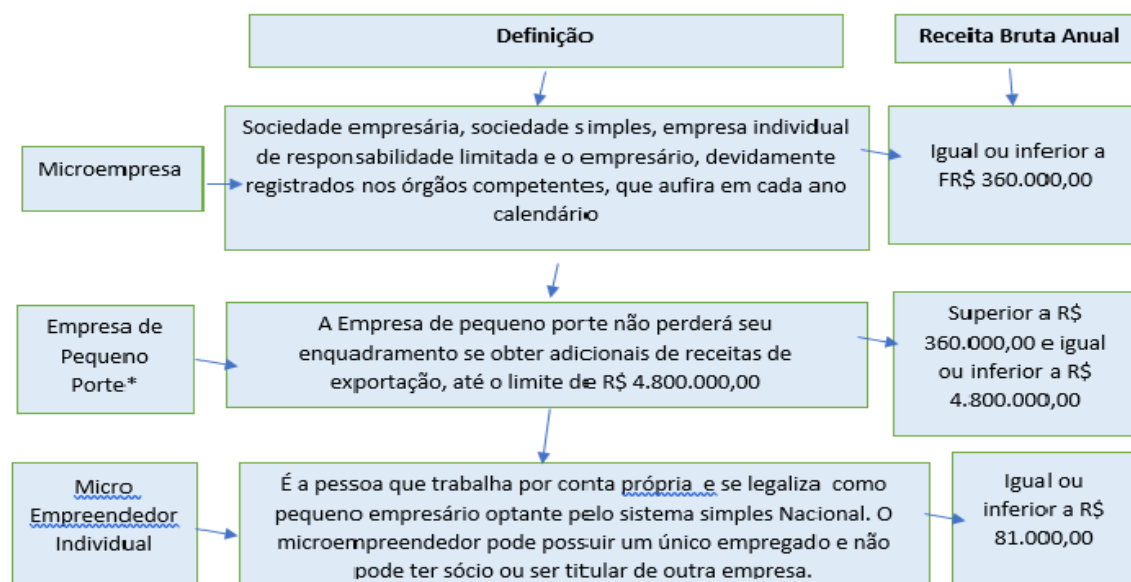
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Leone (1999).

Em rápida leitura pode-se observar semelhanças nas abordagens de Leone (1999) e IBGE (2003), em que ambas possuem traços preponderantes na gestão das MPEs, que são: gestão informal, escassez de recursos (humanos e tecnológicos) e baixa qualidade gerencial.

Para melhor entender as MPEs é fundamental observar sua classificação. A Lei 123/2006, que estabeleceu um novo estatuto para essa classe de empresas, também conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte ou simplesmente Lei Geral, atribui um tratamento diferenciado, o qual tem contribuído significativamente para o crescimento e aumento da taxa de sobrevivência dessas empresas (SEBRAE, 2018).

A Figura 13 mostra a classificação das empresas pelo critério de faturamento bruto. Critério utilizado pela grande parte das Instituições financeiras na regulamentação de cadastros e concessão de crédito.

Figura 13: Definição e classificação de MPes



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brasil (2006).

Para fins desse estudo, a definição de MPEs empregada é a que considera a empresa que tem faturamento anual de até R\$ 4.800.000,00. Essa escolha se justifica por estar no limite máximo do enquadramento das MPEs conforme a Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006). A seguir será realizada uma reflexão sobre o compartilhamento do conhecimento que envolve o processo sucessório empresarial.

2.3 REFLEXÃO SOBRE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE SUCESSÃO EMPRESARIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O tema compartilhamento do conhecimento especificamente para MPEs, carece de mais pesquisas, visto que, a partir da leitura da literatura disponível, constatou-se um baixo número de obras que abarcam essa importante questão. Entretanto, por algumas particularidades apresentadas e descritas no referencial

teórico, os conceitos e diretrizes são os mesmos. O que muda é a complexidade e formalidade de como é gerenciado esse compartilhamento.

Para Silva Neto (2016), independentemente do tamanho ou segmento da empresa, seja grande, médio ou de MPEs, é necessário um adequado compartilhamento do conhecimento. Principalmente o tácito, que é individual, e por não estar explicitado não é compartilhado com toda a equipe.

Pimentel (2008) afirma não haver um modelo único de GC e de compartilhamento do conhecimento. Os modelos existentes são voltados a grandes empresas. Como no Brasil há predominância de empresas de menor porte, tema é coerente elaborarmos uma reflexão a respeito.

A partir dessa perspectiva, compreender como se dá o compartilhamento do conhecimento em um processo sucessório torna-se uma questão importante a ser estudada (BARBOSA; NORONHA; ANDRADE, 2012). Em um processo de sucessão familiar o compartilhamento do conhecimento do fundador para o sucessor é posto e interpretado como conhecimento tácito, ou seja, conforme prescrevem Nonaka e Takeuchi (1997) é um conhecimento subjetivo adquirido pela experiência adquirida ao longo da vida do fundador (sucedido).

Considerando a complexidade da empresa familiar, considerando que é necessário administrar as expectativas da família, dos negócios e do ambiente familiar, cabe ao gestor principal a responsabilidade de gerenciar as relações entre família e negócios (SILVA NETO, 2016). Inclui-se nesse processo o compartilhamento do conhecimento.

Segundo Silva Neto (2016), nesse caso, torna-se importante o *Storytelling* entre outras ferramentas apresentadas anteriormente na subseção_2.1.3 Ferramentas para Compartilhamento em Gestão do Conhecimento, no contexto do processo sucessório, podendo correr o risco de comprometer o processo da passagem do bastão, caso não estejam presentes essas práticas.

Inobstante as ferramentas de compartilhamento do conhecimento, para que haja êxito no processo sucessório, Galvão (2017) identificou algumas necessidades que podem ser exploradas no contexto das empresas familiares:

- Identificar a natureza dos conhecimentos necessários para o compartilhamento;

- Estruturar e apresentar a complexidade fundamentada em conhecimento dos sistemas envolvidos na sucessão;
- Identificar recursos e capacidades do sucedido e transferi-las ao sucessor da empresa;
- Listar os recursos e capacidades que estão incorporadas na figura do fundador da empresa;
- Identificar estratégias e técnicas para o compartilhamento do conhecimento.

Avaliando o processo sucessório, em consonância com as dimensões da empresa familiar, Trevinyo e Taipés (2010) identificaram uma das mais importantes variáveis relacionadas à eficácia do procedimento de gestão, que é o compartilhamento do conhecimento. Os autores afirmam que

o compartilhamento do conhecimento nas empresas familiares ocorre de forma diferente das empresas não familiares devido a tradição e valores familiares” (TREVINYO; TAIPES, 2010, p. 9).

Variáveis comuns, no entanto essenciais e específicas para a educação das próximas gerações, no que tange ao compartilhamento do conhecimento, foram agrupadas em duas classes, formando um padrão denominado EDUCATE (Educação dos membros da próxima geração) por (TREVINYO; TAIPES, 2010). Na visão dos autores as variáveis de classe essencial são:

(...)tempo efetivo (recompensas, punições, repetição, *feed back*), desejo (sonho compartilhado, orgulho de ser membro da família e da empresa), incerteza (grau), comunicação (confiança), atitudes/emoções (crenças, sucessos, fracassos prévios), tradições (sistema de valores, estímulos inconscientes), expectativas (motivações). Os autores apresentam, ainda, no Quadro 6, outras variáveis específicas, por parte do sucedido e sucessor, que afetam o compartilhamento do conhecimento tácito (TREVINYO; TAIPES, 2010, p.13).

Por outro lado, as variáveis de classe especificadas no quadro 13, também na perspectiva de Trevinyo e Taipés (2010) são aquelas que demonstram o que afeta o compartilhamento do conhecimento entre o sucedido e o sucessor.

Quadro 13: Variáveis específicas que afetam o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor

Variáveis da parte do Sucedido	Variáveis por parte do Sucessor
• Valores, expectativas, ideias;	

• Conceito de “servir” (não de ser servido); - Capital social forte (relacionamento com familiares); • Disponibilidade; • Desejo de compartilhar conhecimento; • Confiança.	Compromisso e disposição; • Motivação; • Paixão e expectativas; • Eventos passados; • Preferências; • Tempo dedicado.
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Trevinyo e Taipes (2010.)

Em relação as condições para ocorrer o compartilhamento do conhecimento de forma efetiva no processo sucessório das empresas familiares, algumas atividades desejáveis são fundamentais. Para Trevinyo e Taipes (2010) essas são as condições: (a) O processo de aprendizagem dos familiares da próxima geração deve começar pela infância uma vez que o aprendizado é aprimorado ao longo do tempo, através de práticas, repetições, punições, *feedback*, recompensas e prática do dia a dia; (b) Para uma aprendizagem eficaz é necessário o compromisso, expectativas alinhadas, valores e percepção de situações de partilhas entre o sucedido e o sucessor. A comunicação deve estar implícita e (c) Os processos de aprendizagem devem ser construídos em situações desafiadoras e solucionáveis relacionados a vida real, no presente e em trabalhos futuros.

Em síntese, para Trevinyo e Taipes (2010) as próximas gerações devem viver seus próprios processos de conhecimento e aprendizagem e focar seu raciocínio para o problema que está sendo enfrentado, cometendo seus próprios erros, aprendendo com eles e responsabilizando-se pelas consequências.

Para compreender as etapas que constituem os processos de conhecimento e aprendizagem, realizou-se entrevista com os sujeitos que fazem parte do processo sucessório de uma empresa familiar. Para auxiliar na elaboração do roteiro dessas entrevistas, foi tomado como base os trabalhos que atendem os requisitos de compartilhamento do conhecimento, processo sucessório e empresas familiares.

Para isso foi efetuada revisão na literatura em 163 artigos, periódicos, revistas, que serviram como referência neste trabalho. Desses 163 trabalhos, 10 foram selecionados por apresentarem conteúdos relevantes, sob o ponto de vista das palavras chaves, e que contribuíram significativamente com a construção da

fundamentação do presente trabalho, além de fomentar reflexões sobre o tema estudado.

Quadro 14: Trabalhos encontrados na literatura sobre o tema: (Compartilhamento do Conhecimento, Processo sucessório e Empresas familiares)

01	Autor	Lemos (2008)
	Palavras chaves pertinentes	Transferência de conhecimento tácito
	Objeto do estudo	Grande empresa petrolífera brasileira.
	Proposta	Propor um modelo heurístico que possa explicar como ocorre essa transferência de conhecimento tácito, baseado em fatores idiossincráticos e nos fatores organizacionais cultura organizacional, estrutura organizacional e estratégia de gestão do conhecimento.
	Objetivo	Identificar, através de um estudo de caso, se os fatores relevantes à transferência do conhecimento tácito estão presentes em uma grande empresa petrolífera brasileira.
02	Autor	Petry(2005)
	Palavras chaves pertinentes	Empresas familiares, processo sucessório, modelo de gestão, processo de gestão.
	Objeto do estudo	Entrevistas com altos executivos de alta gestão de setenta e uma empresas do Estado do Rio Grande do Sul, nas regiões da grande Porto Alegre, do Vale do Rio dos Sinos e do Vale do Taquari.
	Proposta	Explicar a longevidade e ou a brevidade das empresas pesquisadas.
	Objetivo	Examinar as principais características do modelo de gestão de empresas familiares para estabelecer pontos na forma de gestão comuns às melhores práticas de gestão apontadas na literatura, que possam ser úteis para a compressão de longevidade sob a perspectiva do processo sucessório.
03	Autor	Silva Neto (2016)
	Palavras chaves pertinentes	Gestão do conhecimento. Sucessão empresarial familiar. Conhecimento tácito. Compartilhamento do conhecimento tácito.
	Objeto do estudo	Quatro grandes empresas familiares da cidade de Jaraguá do Sul, no Estado de Santa Catarina,
	Proposta	Realizada uma análise sistemática e integrativa da literatura sobre compartilhamento de conhecimento tácito em empresas familiares, assegurando uma fundamentação teórica sobre sucessão empresarial em empresas

		familiares. Para a pesquisa realizada foi utilizado o modelo de compartilhamento de conhecimento elaborado por Lemos (2008).
	Objetivo	Identificar práticas de compartilhamento do conhecimento tácito, desenvolvidas e aplicadas, durante o processo de sucessão da gestão empresarial.
04	Autor	Orcy(2015)
	Palavras chaves pertinentes	Gestão do conhecimento. Empresas familiares. Sucessão Familiar
	Objeto do estudo	Estudo de casos em três empresas familiares que atendiam aos parâmetros determinados para esta pesquisa, a saber: ter mais de vinte anos de atuação; estar perto de vivenciar ou já ter vivenciado o processo de sucessão; possuir mais de 100 colaboradores; e atuar na área da construção civil, no Rio Grande do Sul.
	Proposta	São apresentados modelos teóricos de sucessão de empresas familiares, assim como pesquisadas estratégias de gestão do conhecimento com base em duas linhas: a codificação e a personalização.
	Objetivo	Analisar como ocorre a transferência do conhecimento no processo de sucessão nas empresas familiares, Caracterizar e relacionar às etapas aos processos de gestão do conhecimento.
05	Autor	Barbosa; Noronha e Andrade (2012)
	Palavras chaves pertinentes	Transferência de conhecimento, empresa familiar, sucessão familiar
	Objeto do estudo	Descrever um caso de sucessão familiar de uma empresa no setor de decoração no Estado de Minas Gerais
	Proposta	Enfatizar as ações de transferência de conhecimento de uma geração a outra.
	Objetivo	Investigar o processo de transferência de conhecimento em um processo de sucessão familiar
06	Autor	Volpato, et al (2018)
	Palavras chaves pertinentes	Compartilhamento do Conhecimento. Empresa Familiar. Sucessão.
	Tema	Compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC, a partir do processo de sucessão familiar.
	Objeto do estudo	Empresa familiar do setor do vestuário que está no mercado há vinte e sete anos.
		Atingir os objetivos propostos, através de uma entrevista estruturada com a sucedida e a sucessória.

	Proposta	
	Objetivo	Compreender o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório de uma empresa familiar do setor do vestuário que está no mercado há vinte e sete anos.
07	Autor	Freire, et al (2010)
	Palavras chaves pertinentes	Empresa Familiar; Sucessão; Mudança Organizacional; Gestão do Conhecimento; Compartilhamento.
	Título	Processo de sucessão em empresa familiar: Gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais
	Objeto do estudo	Empresa familiar brasileira da área de comunicação.
	Proposta	Estudar uma Empresa familiar brasileira da área de comunicação, sobre as mudanças geradas pelo processo de sucessão na gestão, do pai para o filho.
	Objetivo	Analisar a percepção dos colaboradores internos de uma empresa familiar brasileira da área de comunicação. sobre as mudanças geradas pelo processo de sucessão na gestão, do pai para o filho.
08	Autor	Galvão (2017)
	Palavras chaves pertinentes	Gestão do Conhecimento. Sucessão Empresarial. Empresa Familiar
	Tema	Gestão do Conhecimento na Sucessão de Empresas Familiares.
	Objeto do estudo	Empresas familiares supermercadistas mineiras associadas a Associação Mineira de Supermercados.
	Proposta	Contribuir para a sucessão nas empresas familiares pelo paradigma estratégico do conhecimento, por meio da Gestão do Conhecimento, à medida que os elementos estratégicos da gestão do conhecimento explicam 27% do processo sucessório nas empresas familiares.
	Objetivo	Identificar a influência dos elementos estratégicos de gestão do conhecimento (GC) e das técnicas de gestão do conhecimento (GC) no processo sucessório de empresas familiares.
09	Autor	Trevinyo e Taipies (2010)

	Palavras chaves pertinentes	Transferência de Conhecimento, Aprendizagem, Aquisição de Conhecimento, Empresas Familiares, Família Negócios, próxima geração, sucessão.
	Título	Transferência de Conhecimento efetivo em Empresas Familiares.
	Objeto do estudo	Desenvolver um Modelo de Transferência de conhecimento em empresas familiares (KTFF), descrevendo relacionamentos na família, na empresa e nas gerações futuras.
	Proposta	Embora este seja um texto conceitual, pode conduzir futuros projetos empíricos de pesquisa a fim de fornecer apoio às interações propostas no modelo (relacionamentos).
	Objetivo	Avaliar a qualidade e eficácia no compartilhamento do Conhecimento no processo sucessório em empresas familiares.
10	Autor	Dorow (2017)
	Palavras chaves pertinentes	Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Práticas de gestão do conhecimento. Especialista. Diagnóstico por imagem. Conhecimentos intensivos.
	Título	Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem.
	Objeto do estudo	Realizaram-se três estudos em organizações de radiodiagnóstico com 43 radiologistas (22 novatos e 21 especialistas).
	Proposta	Entender as particularidades existentes nos motivadores, inibidores e aceleradores.
	Objetivo	Compreender o compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dos trabalhos pesquisados representados no quadro 14, somente os de Silva Neto (2016), Orcy (2015) e Volpato (2018) abrangem o termo “processo sucessório”, “compartilhamento do conhecimento” e “empresas familiares”. No caso específico de Silva Neto (2016), o autor utiliza tais termos como base em sua tese de doutorado e também por referência ao modelo de Lemos (2008), isto porque esse modelo é considerado heurístico e baseado em regras lógicas, conseguidas através de tentativa e erro ao longo de observações (JÓIA, 2006).

Além da revisão da literatura, destaca-se que a cultura organizacional, estratégia de compartilhamento e fatores idiossincráticos do modelo de Lemos (2008) e os indicadores motivadores e inibidores de Dorow (2017) e o aspecto familiar retratado no modelo Trevinyo e Taipas (2010), são indicadores que foram utilizados de base para a construção do roteiro de entrevistas, bem como, as demais questões de natureza metodológica.

3. METODOLOGIA

Qualquer iniciativa que resulte em novo produto, processo ou conhecimento, de modo subjacente, utiliza uma determinada metodologia. A metodologia, portanto, representa um conjunto de métodos, técnicas e procedimentos que tem por finalidade viabilizar a execução do projeto, obtendo-se como resultado um novo produto, processo ou conhecimento (BORTOLOZZI, 2019).

Outro conceito de metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. Para que haja consistência e confiabilidade em qualquer pesquisa de cunho científico é fundamental que essa parta de um método. O método de pesquisa é o caminho onde o pesquisador conduz seu estudo para um determinado objetivo (BORTOLOZZI, 2019).

Ainda sobre pesquisa Severino (2007, p.100) reforça essa perspectiva ao afirmar que “a ciência se faz quando o pesquisador aborda os fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos”.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atender o objetivo geral dessa pesquisa, que é “propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares no município de Umuarama”, a metodologia escolhida, quanto a sua natureza, é aplicada, com objetivos de caráter exploratório e descritiva, realizada através de entrevistas semiestruturadas nas empresas objeto de estudo, com sucedidos e sucessores.

As perguntas foram elaboradas a partir da fundamentação teórica e o enfoque das entrevistas tem a sua abordagem qualitativa. O enfoque qualitativo nas pesquisas utiliza a coleta de dados sem medição numérica objetivando descobrir ou aprimorar na pesquisa o processo de interpretação (SAMPLERI; CALLADO; LUCIO, 2013). O procedimento da pesquisa foi realizado através de estudo de casos múltiplos e os dados foram obtidos por meio de entrevista

semiestruturadas, seguindo um roteiro previamente estabelecido (MARCONI; LAKATOS, 2002).

O município de Umuarama foi escolhido para essa pesquisa porque se constitui cidade polo da região da Associação do Municípios Entre Rios (Amerios). Umuarama possui uma população de 110.000 habitantes e encontra-se em fase de crescimento e desenvolvimento. A região da Amerios é composta de 23 municípios, totalizando uma população de aproximadamente 450.000 habitantes.

Por meio de perguntas semiestruturadas, elaboradas a partir do modelo proposto, buscou-se atingir os objetivos definidos na dissertação. Isto porque neste formato, conforme Gil (2008), como instrumento de coleta de dados é uma das técnicas mais flexíveis no campo das ciências sociais.

A entrevista semiestruturada, enquanto instrumento de coleta de dados, foi escolhida porque permite mais independência na investigação das respostas dadas pelos entrevistados tanto o sucedido quanto aos sucessores e com isso aumenta a probabilidade de melhor, de modo científico, entender o processo de compartilhamento do conhecimento no contexto do processo sucessório.

Sobre estudo de caso, segundo Yin (2005), é um tipo de investigação empírica que verifica um fenômeno atual dentro de um contexto da vida real. Esse mesmo autor, afirma que um estudo de caso pode ser único quando se analisa apenas uma organização, ou múltiplo, quando mais de um objeto (ou organização) é estudado para a observação de um fenômeno científico.

Como vimos, a presente pesquisa utilizou-se de um estudo de caso múltiplo. Ainda de acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando se estudam eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Desta forma, o estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados, primeiramente, se deu pela observação do entrevistador com relação ao ambiente e perfil dos entrevistados, respeitando o nível de entendimento e sobretudo os sentimentos acerca dos fatos pesquisados. A coleta de informações foi planejada levando em conta o roteiro estruturado (Apêndice “C” e “D”), que permitiu o entrevistador averiguar fatos, entender e interpretar as opiniões. Quanto ao roteiro de entrevista, foi elaborado levando em conta os modelos tratados no referencial teórico, o que permitiu validar cientificamente a estrutura dessa dissertação.

A coleta de dados, em seguida, se deu por meio de entrevistas sistemáticas, que são conversas orientadas na perspectiva da pesquisa com o sucedido e todos os envolvidos na linha de sucessão. Como já indicado, o fundamento teórico teve como substrato a seleção, leitura, revisão de literatura em 163 teses, artigos, dissertações, revistas especializadas e periódicos que direta e indiretamente envolveram o objeto de estudo da pesquisa. Foram consultadas as seguintes bases de dados: *Scopus*, *SciELO*, *Spell*, *Google Scholar* e Revistas científicas, relacionadas às seguintes áreas do conhecimento: gestão do conhecimento, ciência da informação, biblioteconomia e administração de empresas.

Para a elaboração do roteiro das entrevistas, tanto dos sucedidos quanto dos sucessores, foi tomado como base os modelos de compartilhamento do conhecimento descritos no referencial teórico desta dissertação. A ênfase maior foi dos modelos de Lemos (2008), que trata de fatores idiossincráticos, da estrutura e cultura organizacional; no modelo elaborado por Trevinyo e Taipas (2010), cuja ênfase é centrada na família; e no modelo da Dorow (2017), em que a ênfase foi nos fatores motivadores e inibidores. Todos esses modelos apresentaram indicadores que levaram a compreender o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório e, a partir disso, foi possível propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares no município de Umuarama localizado no Estado do Paraná.

Por meio de perguntas semiestruturadas, elaboradas a partir do modelo proposto, buscou-se atingir os objetivos definidos na dissertação. Isto porque

neste formato, conforme Gil (2008), como instrumento de coleta de dados é uma das técnicas mais flexíveis no campo das ciências sociais

As entrevistas foram realizadas em 04 (quatro) empresas caracterizadas como MPEs conforme lei 126/2006 de 2006, que apresentavam faturamento de até R\$ 4.800,000,00 anuais, no município de Umuarama (Paraná).

Para a realização das entrevistas foram contatadas 12 empresas que se encaixam no limite de faturamento. Dessas empresas, 08 se negaram a participar da pesquisa, alegando as mais diversas justificativas. Diante disso, a técnica de amostragem empregada é a amostragem não probabilística por conveniência, em que a amostra é formada com os participantes, nesse caso as empresas, que aceitaram participar da pesquisa

Das empresas selecionadas foram entrevistadas 08 pessoas, sendo quatro empresários na condição de sucedido e quatro na condição de sucessores. A exceção foi a empresa 2 descrita no apêndice A, que participou das entrevistas, a esposa com o sucedido ao lado dos sucessores os dois filhos e a nora do casal. Todos trabalham ativamente na empresa. As características dessas empresas entrevistadas estão demonstradas no apêndice A.

Com relação ao entrevistador, esse, preliminarmente, se identificou e esclareceu os objetivos da entrevista tranquilizando os entrevistados sobre o sigilo e confidencialidade, inclusive com assinatura no termo de consentimento (apêndice “G” a “J”).

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

As coletas de informações das entrevistas realizadas foram exploradas por meio de análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2011), que consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 17).

Ainda segundo Bardin (2011), o método de análise de conteúdo divide-se em 4 fases, sendo elas: 1) Organização da análise: possui a função e o objetivo

de sistematizar e tornar operacional as ideias iniciais contidas no conteúdo. Para isso, tem como missão escolher os documentos que serão analisados, bem como formular hipóteses, objetivos e indicadores que nortearão toda a interpretação dos dados; 2) Codificação: com base nas hipóteses e objetivos identificados na organização da análise, os documentos serão tratados e codificados. Nesse sentido, a codificação utiliza regras, agregação e enumeração dos dados, possibilitando uma descrição fidedigna das características referentes ao conteúdo analisado; 3) Categorização: é uma operação que permite a classificação de um conjunto de componentes das mensagens, com o intuito da realização de um agrupamento baseado em características comuns. O critério utilizado para a categorização poderá ser, por exemplo, semântico, sintático, léxico e expressivo, sempre buscando aspectos comuns e que possibilitem a investigação para o alcance dos objetivos analisados; 4) Inferência: nessa fase busca-se obter inferências, ou seja, conclusões válidas por meio do tratamento dos dados e orientadas pelos diferentes polos de comunicação: emissor receptor, mensagem e canal. Essa fase busca um estudo cuidadoso e aprofundado dos dados para o alcance de proposições e conclusões.

A fim de facilitar a análise de conteúdo foi utilizado o *software* IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), versão 3. 0.7 alpha 2, que foi desenvolvido por Pierre Ratinaud. Para tal, as entrevistas realizadas foram organizadas no corpus textual, conforme roteiro de entrevistas do apêndice C e apêndice D, resultando em 08 entrevistas. Nas entrevistas percebeu-se que os entrevistados utilizavam termos similares em seus relatos, ou seja, palavras diferentes com mesmo sentido. Para facilitar a análise, os termos foram padronizados, conforme apêndice E. Dessa forma, as opções de análises elencadas no capítulo 4 possibilitaram uma análise qualitativa dos dados extraídos das entrevistas.

O IRaMuTeQ permite a análise de dados textuais em diversos níveis, desde análises mais simples até as mais complexas. Segundo Salviati (2017), o IRaMuTeQ processa o texto de modo que possam ser identificadas classes de vocabulário, deste modo, é possível compreender quais ideias o corpus textual deseja transmitir. Este *software* permite criar diversas análises retratadas a seguir:

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD), segundo Melo (2017), é uma das análises mais importantes do IRaMuTeQ e consiste em agrupar os

segmentos dos textos e vocabulários correlacionando por conteúdos, por temas e por semelhança no esquema hierárquico de classes. Vai permitir que os pesquisadores, ao olhar o conteúdo de cada um desses grupos, possam dar nome a essas classes (categorização) a partir da compreensão teórica alinhada ao conteúdo que emerge das palavras e frases de cada um desses grupos. Para Salviati (2017), trata-se de uma análise que procura obter classes formadas por palavras que são substancialmente associadas entre elas (a significância começa com o qui-quadrado (X^2)).

O qui-quadrado (X^2). é um teste que faz comparação entre frequências. Segundo Justo e Camargo (2013) a utilização no Iramuteq permite fazer análises e estatísticas sobre o corpus textuais e sobre tabelas de indivíduos, por palavras.

A análise fatorial por correspondência AFC é uma análise, segundo Melo (2017), que se utiliza de alguns índices, como o qui quadrado X^2), e por meio deles se consegue visualizar os dados em um plano fatorial comparando com algumas variáveis que se tenha selecionado na linha de comando que se utiliza na classificação e organização do corpus textual. Trata-se de uma representação dos dados para ajudar a visualização da proximidade entre classes ou palavras. (IRAMUTEQ, 2018).

A análise de similitude é um tipo de análise baseada na teoria dos grafos, que representa, segundo Melo (2017), a ligação entre as palavras do corpus textual, ou seja, é possível a partir desta análise inferir a estrutura de construção do texto e temas de relativa importância. É utilizada com frequência pelos pesquisadores. Segundo Justo e Camargo (2013) possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e seu resultado, ou seja, pode ser assimilado a conexão entre as palavras

A nuvens de palavras permite análise visualmente interessante e mostra as palavras estruturadas em forma de nuvens, com tamanhos diferentes, em que as palavras maiores são aquelas com mais importância no corpus textual, Trata-se de uma análise simples que agrupa e organiza as palavras graficamente em função de sua frequência (SALVIATI, 2017).

3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Por conta do decreto 263/2020 de 4 de abril de 2020 que dispõe a respeito das medidas adotadas para o combate da COVID-19, as entrevistas foram efetuadas em parte de forma remota, em parte de forma presencial, entretanto nas duas formas foram tomados todos os cuidados recomendados pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

A empresa 1 e empresa 4 foram efetuadas de forma remota, as empresas 2 e 3 por opção dos entrevistados, foram efetuadas de forma presencial, com uso de máscaras e respeitando o distanciamento de no mínimo 2 metros. O entrevistador tomou o cuidado de levar para entrevistas presenciais um vidro de álcool gel 70, para reforço da proteção. Após 15 dias, entrou em contato por telefone para confirmar a saúde dos entrevistados.

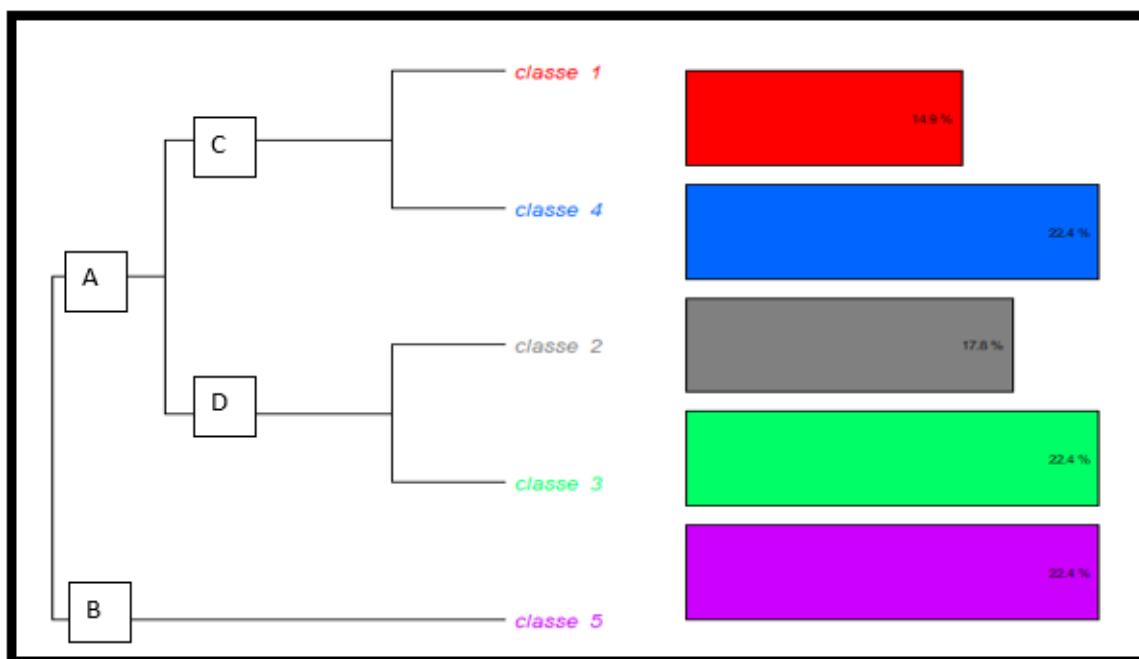
As entrevistas se deram no mesmo dia, porém em momentos separados, ou seja, primeiro se entrevistou o sucedido conforme roteiro de entrevista apêndice C, após se entrevistou o sucessor conforme roteiro de entrevista apêndice D. A exceção foi a empresa 4 cuja as entrevistas se deram em no dia 18/09/2020 com o sucedido e na data de 18/09/2020 e o sucessor na data de 26/09/2020.

Para registrar a concordância dos envolvidos nas entrevistas, foi utilizado o termo de consentimento conforme apêndice de G a J. No que se refere ao conteúdo das entrevistas, esses estão registrados no corpus textual conforme apêndice F. No corpus textual, para preservar a identidade dos envolvidos e por questões de ética no sentido de exploração negativa dos entrevistados, os nomes foram ocultados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O conteúdo das entrevistas que versava sobre o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município e Umuarama, Paraná foi transformado em um corpus textual e foi composto por oito textos, separados em 152 segmentos de textos (ST), dos quais 107 foram classificados pelo IRaMuTeQ, resultando em um aproveitamento de 70,39%. Emergiram 5491 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), com 858 lemas, 687 formas ativas, 164 formas suplementares e 703 palavras com uma única ocorrência (intitulado de hapax). O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: classe 1, com 16 ST (14,95%); classe 2, com 19 ST (17,56%); classe 3, com 24 ST (22,43%); classe 4, com 24 ST (22,43%); classe 5, com 24 ST (22,43%), conforme Figura 14.

Figura 14: Dendrograma das classes

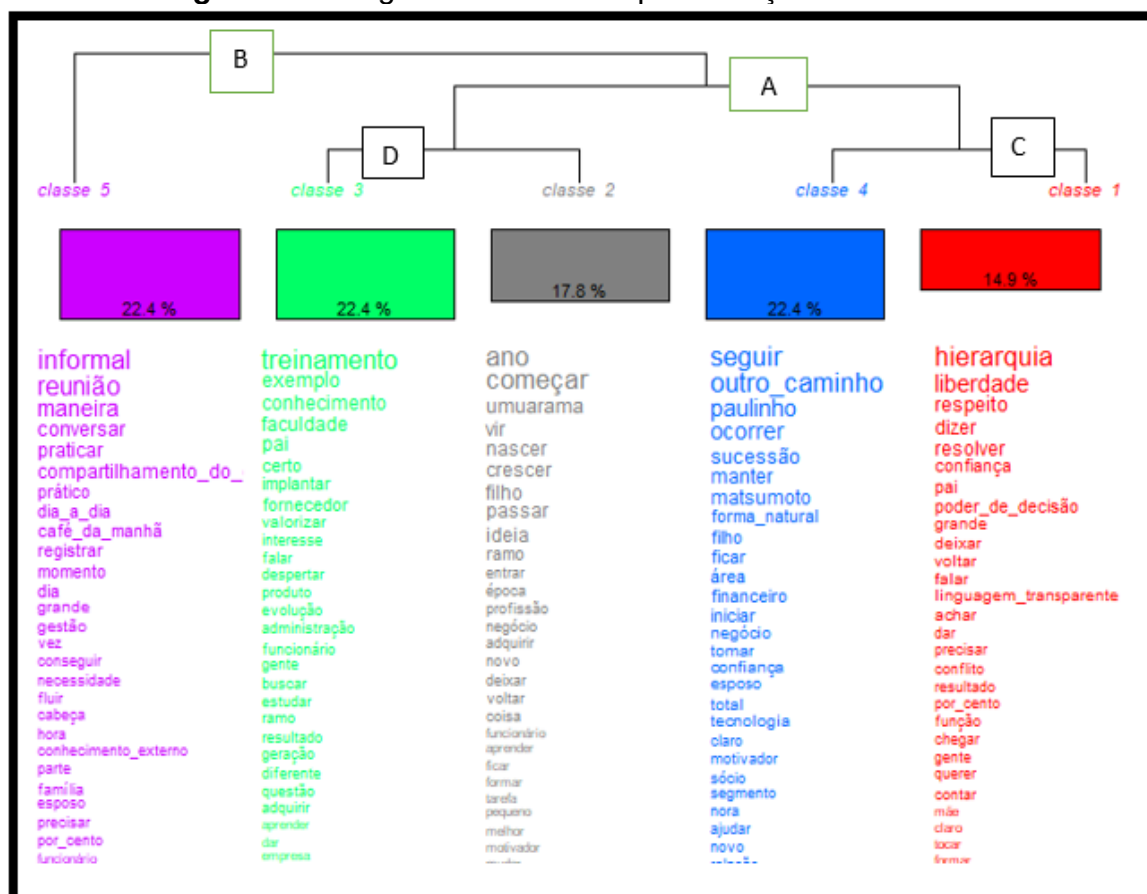


Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020 e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Na figura 15, observa-se que as cinco classes geradas se encontram, inicialmente, em dois subcorpos. O Subcorpus A possui duas ramificações (C e

D). A ramificação C possui as classes 4 e 1, enquanto que a ramificação D possui as classes 2 e 3. Já o subcorpus B contém a classe 5. A figura 15 apresenta as palavras pertencentes a cada classe e as relações entre as classes.

Figura 15: Filograma sobre as representações das classes



Fonte: Elaboração própria (2020)., com dados da pesquisa (2020), e com dados gerados pelo aplicativo Iramuteq.

A descrição das classes transcrita na figura 15 transcorre da seguinte forma. A classe 5, que foi categorizada de **comunicação**, compreende 22,4% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 4,26$ (vez) e $X^2 = 37,41$ (informal). As seguintes palavras se destacam: informal ($X^2 = 37,41$), reunião ($X^2 = 33,04$), maneira ($X^2 = 24,85$), conversar ($X^2 = 21,98$), praticar ($X^2 = 18,14$), compartilhamento do conhecimento ($X^2 = 16,90$), prático ($X^2 = 14,37$), dia a dia ($X^2 = 14,37$) e café da manhã ($X^2 = 14,37$). Essa classe retrata a comunicação entre os membros da família que trabalham na empresa, especificamente entre o sucedido e o sucessor, mostrando como ocorre o compartilhamento do conhecimento no dia a dia da empresa, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos de entrevista:

Por ser uma empresa pequena, o tempo disponível para o compartilhamento do conhecimento se dá de maneira informal. Nós fazemos aos sábados um café da manhã com os funcionários. É um momento também de fortalecer o relacionamento da equipe (Sucedido 04 – empresa 04).

A gente toma café da manhã juntos. E vamos conversando durante o dia de maneira informal. Somente fazemos reunião quando precisamos. (Sucedido02, empresa02).

O compartilhamento do conhecimento flui dos dois lados. A empresa possui manual de instruções, mas a grande parte é informal, está na cabeça mesmos. (sucessor 02, empresa 02).

A classe 1, que foi denominada de **sucessão**, compreende 14,9% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 4,01$ (chegar) e $X^2 = 38,32$ (hierarquia). As seguintes palavras se destacam: hierarquia ($X^2 = 38,32$), liberdade ($X^2 = 30,5$), respeito ($X^2 = 20,66$), dizer ($X^2 = 18,78$), resolver ($X^2 = 17,45$), confiança ($X^2 = 13,39$), pai ($X^2 = 12,37$) e poder de decisão ($X^2 = 10,65$). Essa classe expressa a maneira como a sucessão está sendo conduzida. Apesar de conflitos, predomina entre os entrevistados o respeito a hierarquia, a confiança mútua e a liberdade, tanto do sucedido como do sucessor, nas tomadas de decisão. Essa classe pode ser evidenciada, pelos trechos das entrevistas, a seguir:

O compartilhamento do conhecimento de meu pai e do Paulinho para comigo sempre foi dinâmico. Hoje eu diria que ainda não sou o sucessor, mas tenho liberdade e poder de decisão, embora respeite a hierarquia, mesmo que meu pai não tenha conhecimento de muitas coisas, principalmente relacionada a tecnologia. (sucessor 03, empresa 03).

Hoje ele vê que chegou no nível total de segurança. Apesar de ter poder de decisão, liberdade e respeito a hierarquia, ainda é ele quem manda e eu respeito isso. O respeito se dá pelo vínculo de família e também no sentido profissional. (sucessor 04, empresa 04).

O importante é que há confiança entre nós. Também respeito muito a hierarquia. O relacionamento com meu pai e mãe é fácil, pois temos uma linguagem transparente. Tentamos resolver os problemas o quanto antes. (sucessor 01, empresa 01).

A classe 4, denominada de **preferência pela escolha do sucessor**, compreende 22,4% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 4,04$ (minha) e $X^2 = 21,98$ (seguir). As seguintes palavras se destacam: seguir ($X^2 = 21,98$), outro caminho ($X^2 = 21,98$), Paulinho ($X^2 = 17,3$), ocorrer ($X^2 = 14,37$), sucessão ($X^2 = 11,97$) e manter ($X^2 = 10,67$). Esta classe evidencia a escolha e preferência para sucessão da empresa, ou seja, quem é o sucessor escolhido. Isto está evidenciado nos seguintes trechos das entrevistas:

É claro que proporcionamos a ele um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento. Hoje meu filho tem poder de decisão em muitas partes, principalmente do que se refere a ampliação. Temos até a ideia de expandir a empresa, entretanto sempre mantendo a confiança entre mim, o Paulinho e ele. (sucedido 03, empresa 03).

O outro filho não tem habilidade neste segmento, ele seguiu outro caminho (rumo da engenharia civil). (sucedido 04, empresa 04).

Na empresa trabalha eu e meu filho. Minha esposa não participa e o outro meu filho seguiu outro caminho. Não tem o tempo definido para a sucessão ocorrer, mas está bem definido o meu filho que está trabalhando aqui é que vai prosseguir nos negócios. (sucedido 04, empresa 04).

A classe 2, que foi caracterizada de “negócios e família”, compreende 17,8% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 4,79$ (negócio) e $X^2 = 34,69$ (ano). As seguintes palavras se destacam: ano ($X^2 = 34,69$), começar ($X^2 = 34,45$), Umuarama ($X^2 = 19,25$), vir ($X^2 = 14,77$), nascer ($X^2 = 14,30$), crescer ($X^2 = 14,3$) e filhos ($X^2 = 14,12$). Essa classe revela as dificuldades pelo caminho percorrido desde o início dos negócios, o relacionamento e adaptação da família com a cidade de Umuarama, até a consolidação do negócio. Essa classe é evidenciada pelos trechos das entrevistas, a seguir:

Tudo começou a 38 anos. Estava com 4 anos de casado e minha profissão não era muito definida. Mexia com música, cantava na noite. Quando meu filho nasceu, senti necessidade de ter alguma coisa mais sólida. A oportunidade veio de um primo da minha esposa que me convidou pra ser vendedor no ramo de lubrificantes, ramo que ele dominava. (sucedido 01, empresa 01).

Em meados nos anos de 2013 já tínhamos 11 funcionários. Como esse ramo estava saturado e nossa intenção era ter um negócio para toda família trabalhar juntos. O filho mais velho teve a ideia de mudarmos de ramo para camisetas religiosas (sucedido 02, empresa 02).

Voltamos para o Paraná na cidade de Umuarama com os filhos, que eram todos pequenos. Começamos em uma incubadora, em um programa de incentivo da prefeitura. Começamos eu e minha esposa. A empresa foi crescendo, e em meados nos anos de 2013 já tínhamos 11 funcionários (sucedido 02, empresa 02).

A classe 3, denominada de 'capacitação através de treinamentos', compreende 22,4% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 4,26$ (interesse) e $X^2 = 24,34$ (treinamento). As seguintes palavras se destacam: treinamento ($X^2 = 24,34$), exemplo ($X^2 = 14,37$), conhecimento ($X^2 = 10,96$), faculdade ($X^2 = 9,99$) e pai ($X^2 = 9,74$). Nesta classe encontram-se as palavras que retrata como são capacitados tanto o sucedido como o sucessor, afim de adquirir conhecimento. Grande parte desses conhecimentos são obtidos por via de treinamentos externos, o que nem sempre foi aceito pelo sucedido. Trechos das entrevistas a seguir evidenciam essa afirmação:

Ele tinha conhecimento do ramo, mas não estava maduro. Mas ele foi buscar treinamentos. Ele já tinha uma faculdade e fez outra na área de administração. Ele é estudioso, paciente e confiável (sucedido 01, empresa 01).

Ele é muito contra, mas nosso ramo de atuação depende muito de tecnologia e isso exige conhecimento em mídias sociais e treinamento. (Sucessor 03, empresa 03).

O compartilhamento do conhecimento, por exemplo, é um ponto de conflito, já fiz muito treinamento e quando ia implantar havia certa resistência (sucessor 03, empresa 03).

É verdade que ele é bastante crítico e me cobra muito em relação a minha profissão. Sempre pede para que eu esteja lendo e buscando conhecimento. Tudo para poder repassar e manter bom relacionamento com os clientes. (Sucedido 01, empresa 01).

O quadro 15 apresenta a síntese das classes analisadas com os respectivos percentuais de composição do corpus textual.

Quadro 15: Síntese da classificação do corpus relativo a classes de palavras analisadas na pesquisa de campo

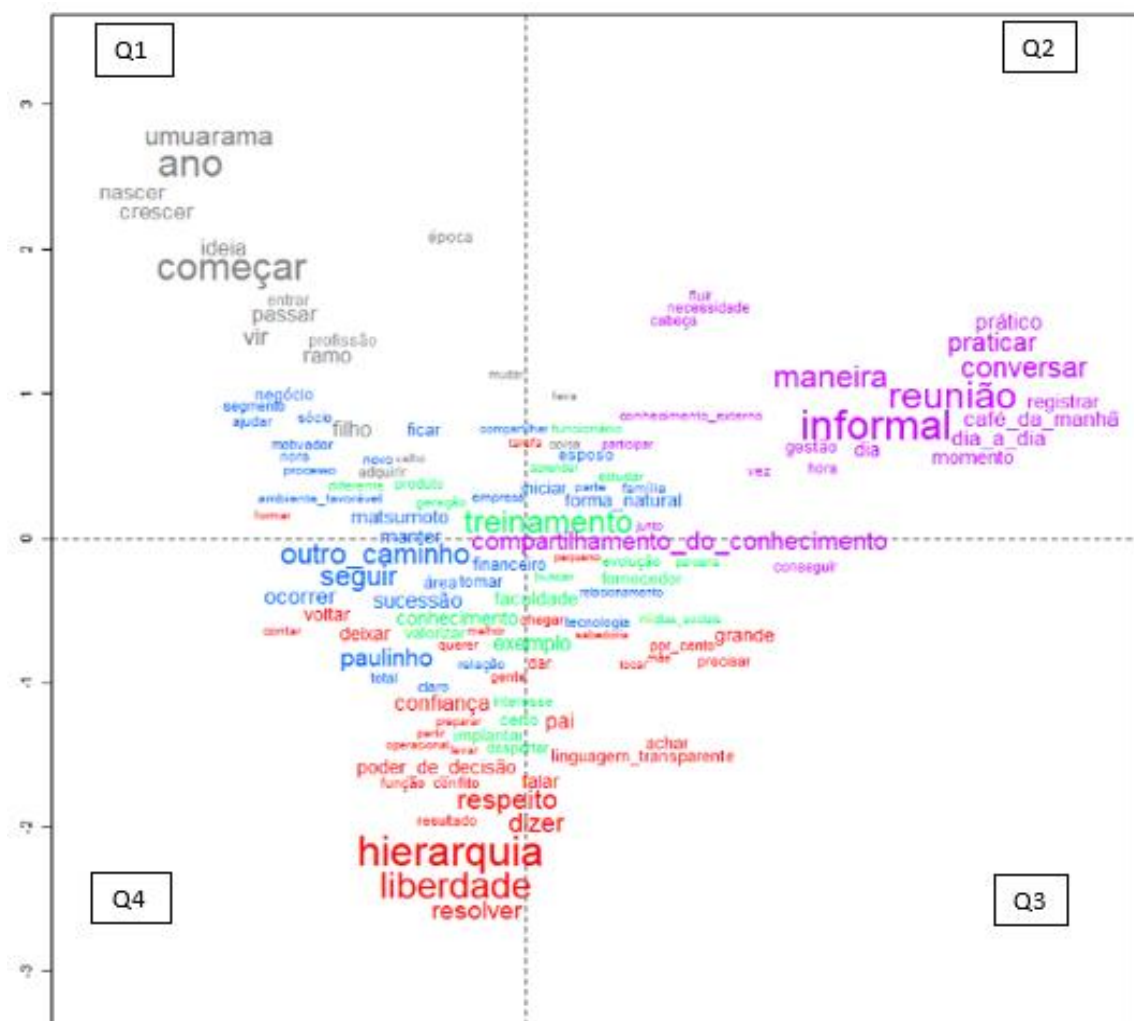
Classe	Denominação	%
5	Comunicação	22,4
1	Sucessão	14,9
4	Preferência pela escolha do sucessor	22,4
2	Negócios e família	17,8
3	Capacitação através de treinamentos	22,4

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

As classes denominadas “comunicação”, “preferência pela escolha do sucessor” “capacitação através de treinamentos” têm maior representatividade, compreendendo cada 22,4% do corpus analisados, seguido pela classe “negócios da família” com 17,8%, indicando claramente o caminho para busca do compartilhamento do conhecimento no processo sucessório representado pela classe 1 “sucessão”.

A partir da Análise Fatorial por Correspondência (AFC), foi possível realizar associação do texto entre as palavras, considerando a frequência de incidência de palavras e as classes. Por meio do plano cartesiano é possível verificar a aproximação e o distanciamento entre as palavras que compõem as diferentes classes. A delimitação por classe pode ser identificada de forma mais clara na Figura 16 e 17.

Figura 16: Análise Fatorial por Correspondência



Legenda: **Classe 01** - **Classe 02** - **Classe 03** - **Classe 04** - **Classe 05**

Fonte: Elaboração do autor com dados da pesquisa, 2020 e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Vale observar que as palavras das classes 2 e 5 se apresentam centralizados em seus respectivos quadrantes. As palavras de classe 5 estão centralizadas no segundo quadrante (Q2), enquanto que as palavras da classe 2 estão centralizadas no primeiro quadrante (Q1).

Por outro Lado, as demais classes se misturam, estando presentes com maior frequência no quarto quadrante.

Investigando essas palavras nas entrevistas, constatou-se a coerência entre a relação da classe 3 “capacitação através de treinamento” e da classe 4 “Preferência pela escolha do sucessório”. Esta relação demonstrada no quarto quadrante (Q4) se dá uma vez que a escolha do sucessor está ocorrendo em grande parte pelo fato de ter sido investido em treinamento, principalmente

treinamento externo. Mais abaixo do (Q4), saindo do centro e indo para extremidade, verifica-se em destaque as palavras da classe 1 -hierarquia, liberdade e respeito, que são vistas no modelo da Dorow (2017) como fatores motivadores, ou seja, para que ocorra o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório é imprescindível que haja uma relação firme dessas palavras e isso está bem evidente na palavra “respeito a hierarquia”, por exemplo, que aparece nas 08 entrevistas realizadas. Nesse sentido, explica-se o porquê que a classe 1 está misturada com as classes 3 e 4 no quarto quadrante (Q4).

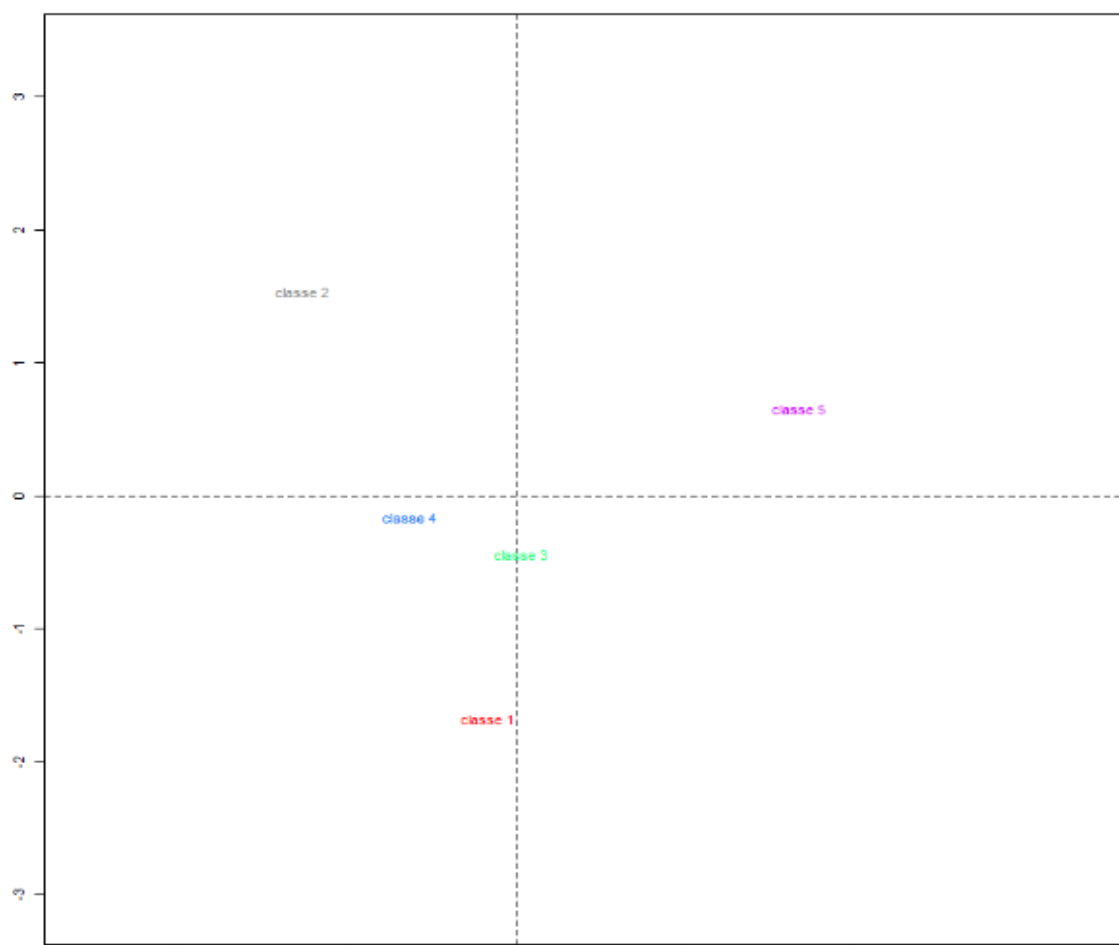
No que tange a classe 2 e a classe 5, esperava-se que estivessem mais próximas, isto porque a comunicação é fator central no relacionamento da família e nos negócios, ou seja, não é possível que ocorra o processo de compartilhamento do conhecimento tácito sem diálogo.

O que também chama atenção é que a palavra “forma natural” foi mencionada por todos os 08 entrevistados, alguns em mais de 1 vez e na figura 15 é apresentada somente na classe 4, o que significa dizer que o processo sucessório não foi planejado em nenhuma das empresas pesquisadas, constituindo-se como um fator inibidor para o compartilhamento do conhecimento, tal como presente no modelo da Dorow (2017).

Comparando a relação das palavras da classe 2 abordada no modelo de Trevinyo e Taipas (2010) e Gersick et al (1997), sobre as dimensões da empresa familiar, na qual retrata a tríade família, negócios e propriedade, é possível perceber essa relação com a próxima geração no sentido de ter fluidez no processo sucessório da empresa familiar.

De forma geral, esperava-se que todas as classes apresentadas na figura 16 estivessem de certa forma agrupadas no centro da figura, isto porque, conforme Gersick et al (1997), Trevinyo e Taipas (2010) e Lemos (2008), essas classes possuem certa dependência, condição para que ocorra o processo sucessório. A Figura 17 demonstra de forma mais clara as relações entre as classes no plano cartesiano.

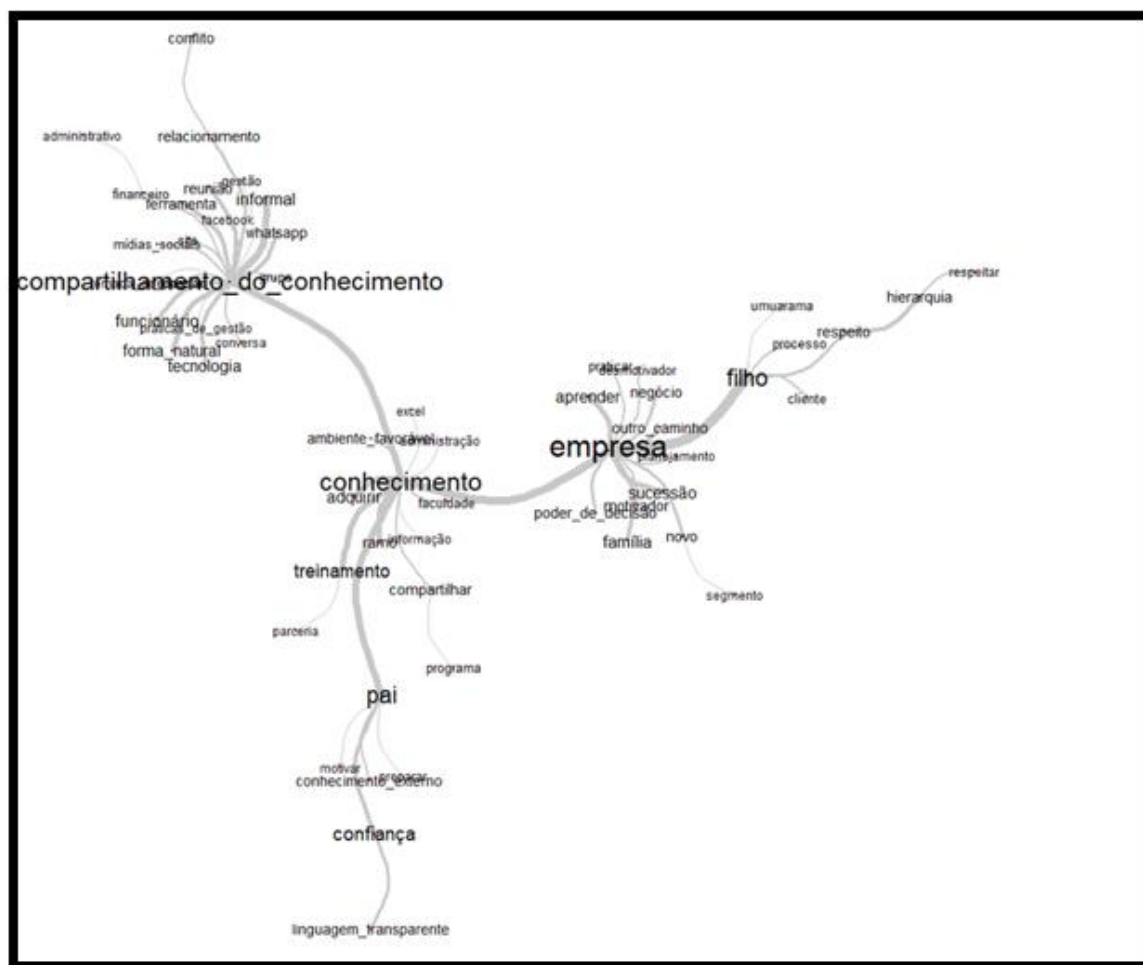
Figura 17: AFC- Análise Fatorial por correspondência –classes



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa (2020), e dados gerados pelo aplicativo Iramuteq.

O isolamento das classes 2 e 5 explica pelo fato, segundo relatos dos entrevistados, a separação na linguagem voltadas a gestão dos negócios e linguagem familiar, ou seja, nas reuniões realizadas no dia a dia, a comunicação se voltava aos negócios sem misturar com assuntos da família. Essa condição é evidenciada por Gersick et al (1997) através da figura 12.

A análise de similitude é baseada na teoria dos grafos cujos resultados auxiliam no estudo das relações entre objetos de um modelo matemático (NETTO, 2003). Em suma a análise de similitude consiste em analisar o corpus textual de forma mais abrangente.

Figura 18: Análise de similitude

Fonte: Aplicativo IRaMuTeQ com dados da pesquisa (2020).

Verifica-se na figura 18 cinco palavras centrais: conhecimento, compartilhamento do conhecimento, empresas, filho e pai. Estas palavras proporcionam uma forma ampla de análise.

Na interconexão dessas palavras, é possível, de forma sintética, entender que, para que ocorra o compartilhamento do conhecimento na empresa é preciso primeiro adquirir, implementar e apoiar o conhecimento, tal como abordado por Tonet e Paz (2006), conseguido através de treinamentos, de parceria e de motivação. É preciso também que haja uma linguagem transparente, que respeite a hierarquia, e que se tenha um ambiente favorável para que o conhecimento seja compartilhado, tal como preconizado por Lemos (2008) e representado na Figura 18.

O mais importante para que ocorra o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório são as pessoas representadas pela figura do pai e filho,

tal como abordado no modelo de Trevinyo e Taipes(2010), pois elas constituem a condição *sine qua non* para que ocorra o processo sucessório.

Explorando e avaliando as entrevistas realizadas e comparando com os modelos apresentados no referencial teórico, mais especificamente os modelos de compartilhamento do conhecimento de Lemos (2008), Trevynio e Taipes (2010) e de Dorow (2017), as palavras na análise de similitude permite entender como se dá o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório de uma empresa familiar, com todos os fatores motivadores e inibidores implícitos e explícitos.

Fatores motivadores no processo de compartilhamento do conhecimento pode ser encontrado nos modelos Lemos (2008) com palavras Linguagem transparente, confiança, conhecimento valorizado, ambiente favorável, treinamento, hierarquia, tecnologia, confiança, compartilhamento e conhecimento valorizado. No modelo Trevynio e Taipes (2010) com as palavras família, segmento, sucessão.

Ao contrario palavras como conflito, relacionamentos mal conduzidos e falta de planejamento encontrado nesses mesmos modelos podem constituírem fatores que inibem o processo do compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório. No Quadro 05 do modelo Tonet e Paz(2006) , Quadro 06 do modelo Lemos(2008) e Quadro 08 do modelo Dorow (2017) é possível ter uma visão clara sobre fatores motivadores , inibidores, barreiras e possíveis soluções.

Ao aprofundar essa análise, esperava-se a presença de outros fatores motivadores presentes no modelo de Lemos (2008), como o reconhecimento e recompensa entre os atores do processo, e a rede de relacionamento. Essas ausências importantes para o compartilhamento do conhecimento podem comprometer a passagem do bastão de uma geração a outra, no sentido de que essa nova geração não venha a ter a consciência e comprometimento que é esperado pela geração anterior.

Ainda, outros indicadores importantes do modelo de Lemos (2008) para o compartilhamento do conhecimento são as ferramentas de mídia, tal como *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*, que foram apresentadas pelos entrevistados das 8 empresas entrevistadas. Essas palavras estão envoltas da palavra compartilhamento do conhecimento no galho esquerdo da figura 18, que significa

a importância dessas ferramentas no compartilhamento do conhecimento, indispensável para que ocorra o processo sucessório sem maiores complicações.

Ficou constatado nas entrevistas, principalmente por parte dos entrevistados sucessores, certo incomodo ao compartilhar o conhecimento ao sucedido, quando se trata da diferença de opiniões, quando se fala em tecnologia. Porém todos os entrevistados foram unânimes em, apesar dessa incongruência, manter o respeito a hierarquia. Com exceção do entrevistado sucessor da empresa 2, todos os demais entrevistados abordaram essa questão.

Outro método analisado foi a nuvem de palavras, que pode ser vista na figura 19. Esta análise traz um conjunto de palavras agrupadas, organizadas e estruturadas em forma de nuvens.

Figura 19: Nuvens de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020) gerado pelo aplicativo Iramuteq.

As palavras em destaque para análise são: empresa, conhecimento, compartilhamento do conhecimento, filho, pai, confiança. Essas são as palavras mais relevantes contidas nas entrevistas, o que se conclui que, para ocorrer o processo sucessório, é preciso que o ambiente contenha a empresa, as pessoas e pelas pessoas ocorra o compartilhamento do conhecimento.

CONCLUSÃO

Essa dissertação foi desenvolvida a partir da premissa de que o processo sucessório em uma empresa familiar, em particular micro e pequenas empresas, tem um fluxo natural no caminhar dos tempos, apesar de fatores tanto motivadores como inibidores que os cercam durante a caminhada, fatores estes descritos no modelo de Dorow (2017). Com isso, o objetivo geral dessa dissertação foi propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares no município de Umuarama.

Nesse sentido, esse trabalho alcançou os resultados desejados, partindo das análises dos 4 modelos de compartilhamento do conhecimento e comparando com as entrevistas realizadas dos sucedidos e sucessores, que serviu de referência para compreender as etapas de como ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama, no Paraná. Foi útil também para identificar a receptividade dos sucessores quanto ao conhecimento compartilhado pelo sucedido e vice e versa. A partir dos objetivos específicos, alcançados através das entrevistas nas 4 empresas, e a partir dos modelos utilizados como referência, foi possível propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares no município de Umuarama.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que é “levantar na literatura casos de compartilhamento do conhecimento em sucessões empresariais a partir do ano 2000”, encontrou-se a primeira limitação, uma vez que das 163 fontes pesquisadas apenas 3 trabalhos atendem por completo a busca desse objetivo. Esses dois trabalhos se referem aos artigos de Silva Neto (2016), Orcy (2015) e Volpato (2018). Os demais artigos foram importantes, entretanto a contribuição foi de maneira fragmentada, ou seja, de forma parcial.

Já para o segundo e terceiro objetivo específico, que são “Compreender as etapas de como ocorre o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama” e

“Identificar a receptividade dos sucessores(es) quanto ao conhecimento compartilhado pelo sucedido” respectivamente, foram alcançados com as entrevistas realizadas. Alcançado os três primeiros objetivos específicos, por conseguinte, alcança-se o quarto objetivo específico, que é “Propor sugestões para melhorar o processo de compartilhamento do conhecimento no processo sucessório de micro e pequenas empresas no município de Umuarama”, visto que está ligado intrinsecamente com o objetivo geral.

Uma barreira identificada no processo de compartilhamento do conhecimento é a característica centralizadora dos entrevistados sucedidos presente nas entrevistas realizadas. Apesar da linguagem transparente e confiança mútua entre os sucedidos e sucessores, fatores estes presentes no modelo Lemos (2008), a centralização é uma característica que pode comprometer a comunicação entre ambos (SZULANSKI, 1996). A alegação dos sucedidos foram expressadas por entender a imaturidade dos sucessores, e que a confiança desses foram sendo adquiridas com o passar do tempo.

A forma mais utilizada para compartilhar o conhecimento é a linguagem informal, presentes na fala de todos os entrevistados. Essa linguagem, pode ser entendida como o compartilhamento do conhecimento tácito, um ativo valioso caracterizado em conversa pessoal (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Porém, identificou-se que o compartilhamento do conhecimento, por essa linguagem, se perde no ambiente de trabalho com o passar do tempo. Isto porque as empresas entrevistadas não possuem uma política nem estratégia de formalização e registros de compartilhamento do conhecimento tácito, o que tem resultado em alguns conflitos entre o sucedido e sucessores, embora as diferenças sejam resolvidas posteriormente.

Essa condição leva a outra barreira de compartilhamento do conhecimento, que é diferença de gerações entre ambos, nem sempre entendida pelas partes. A diferença nos níveis de experiência e nos níveis de educação, condição explicada pelo fato dos sucedidos terem sua formação na geração analógica, enquanto os sucessores já nasceram no início da era digital, possibilitou que o terceiro objetivo específico, que é “identificar a receptividade dos sucessores quanto ao conhecimento compartilhado pelo sucedido”, fosse alcançado.

Embora os sucessores entendam essa condição, eles têm reclamado da resistência dos sucedidos em receber conhecimentos pelo receio de mudanças, caracterizado pela aversão que os sucedidos tem com relação à tecnologia, diferente dos sucessores, que almejam avançar para a modernidade e, para isso, necessitam de ferramentas tecnológicas.

Ainda que o conhecimento externo seja importante para gestão da empresa, é perceptível a indiferença dos sucedidos no que tange a aplicabilidade desses conhecimentos na empresa.

Ficou perceptível nas entrevistas realizadas a falta de planejamento tanto na gestão quanto no compartilhamento do conhecimento. Essa ausência, segundo Bouro (2005), constitui um fator inibidor, que pode comprometer o processo de compartilhamento do conhecimento no processo sucessório.

Fraga et al (2012) compreendem os fatores que influenciam de maneira positiva ou negativa na criação e compartilhamento do conhecimento que são capazes de determinar o êxito ou fracasso da organização. Estes mesmos autores afirmam que organizações precisam de mecanismos para incentivar ou manter uma cultura de compartilhamento coerente e consistente.

Para isso, após a análise das entrevistas, algumas medidas podem ser propostas para amenizar ou até erradicar algumas barreiras. Neste caso recomenda-se o uso das práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento da APO (2010) - Quadro 10 e Quadro 11 (ferramentas tecnológicas e não tecnológicas).

Uma sugestão é a partir da utilização das ferramentas denominadas “Ambiente de trabalho colaborativo” e “melhores práticas”. Essas ferramentas, explicitada por Lemos (2008) na cultura organizacional da empresa, têm a finalidade de neutralizar conflitos entre as gerações, manter a confiança e aproveitar a linguagem transparente entre os envolvidos para tirar melhor proveito do conhecimento compartilhado e, por conseguinte, melhorar o processo de gestão da empresa.

Entende-se que ambiente colaborativo pode neutralizar o perfil centralizador do sucedido e também fortalecer o comportamento imaturo do sucessor. Nesse ambiente colaborativo, o uso da prática de Gestão do Conhecimento denominada *storytelling* passa a ser também uma prática interessante, porque permite compartilhar experiência, principalmente do

sucedido para os sucessores, ou seja, transferir as experiências passadas para as futuras gerações (TREVINYO; TAIPES, 2010).

A criação de uma política da empresa de reservar parte do lucro para a busca do conhecimento externo, principalmente na área tecnológica, através de parcerias como Sebrae e Universidades, pode potencializar a compreensão dos sucedidos em entender a importância da utilização da tecnologia na condução da gestão da empresa, colocando-as no caminho da modernidade. Política nesse sentido pode neutralizar o fator inibidor/barreira que é a aversão dos sucedidos pela tecnologia.

Quanto as práticas e ferramentas de GC da APO que foram indicadas para que possam ser adotadas pelas MPEs, uma vez que estas permitem a otimização de processos, a diminuição de riscos e, principalmente, auxiliam na tomada de decisão, a sua adoção depende da elaboração de um plano estratégico por parte das MPEs. Este planejamento precisa levar em conta aspectos culturais, e a estrutura organizacional de cada MPEs, o que significa entender que para que essas práticas e ferramentas sejam implantadas é preciso que haja uma elevação no nível de consciência de todos os envolvidos na organização.

Segundo Matos et al. (2016, p. 30), “a implementação de programas de GC envolve a criação, aceitação e adoção de processos, valores e sistemas que abrangem toda a empresa ou, no mínimo, entre funções, departamentos de comunidades”. Para Sartori (2020) essa afirmação vale também na utilização de práticas e ferramentas de gestão.

Em todo o processo de sucessão, as preocupações é que a escolha do sucessor e o compartilhamento do conhecimento, fundamentalmente do conhecimento tácito, possa ter sentido na empresa ao tornar-se perene. Diante da perspectiva de descontinuidade gerada por conflitos e outras características inibidoras de êxito detectados e considerando a limitação do número de empresas pesquisadas neste trabalho, como possíveis desdobramentos futuros desta dissertação propõe-se levantar mais evidências de como ocorre o compartilhamento do conhecimento, já que são poucos trabalhos que mostram este tema no processo sucessório.

Outra sugestão para trabalhos futuros, considerando a relevância do tema, é que se amplie o universo territorial das empresas, expandindo a pesquisa para outras cidades da região ou do Estado para que se possa comparar os resultados

afim de verificar se há elementos peculiares nessas empresas. Por fim, sugere-se que na ampliação da pesquisa haja um aprofundamento nos indicadores desses modelos que serviram de referência, em particular o modelo heurístico criado por Lemos (2008), levando em conta a cultura e estrutura organizacional e os fatores idiossincráticos presentes neste modelo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-SALTI, Zahran. Knowledge transfer and acquisition in IS outsourcing: Towards a conceptual framework. In: **UK Academy for Information Systems Conference Proceedings**, 2009.

AL-SALTI, Zahran; HACKNEY, Ray. Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing. **Journal of Enterprise Information Management**, 2011.

APO. "Knowledge Management: facilitators guide", Tokyo, Japan, 2009.

APO – *Asian Productivity Organization*. **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo, 2010.

APO. *Asian Productivity Organization*, 2019. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/wedo/> Acesso em: 06 de mai. de 2020.

BARBOSA, Mara Siade; NORONHA, Nayara Silva ; ANDRADE, Daniela Meirelles. **A transferência de conhecimento no processo de sucessão familiar: um estudo de caso**. XXXI encontro nacional de engenharia de produção. Enegep. Out .2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTOL, Kathryn M.; SRIVASTAVA, Abhishek. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares**. 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

BORTOLOZZI, Flavio. **Aulas Inter I do Programa de Pós Graduação-Mestrado**. Gestão do conhecimento nas Organizações. Linha de pesquisa Organizações e Conhecimento. UNICESUMAR. Maringá, 2019.

BRASIL. Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, DF, 14 dez. 2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm Acesso em: 21 abr. de 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Cem palavras para gestão do conhecimento / **Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva**. – Brasília: Ministério da Saúde, 2003. 28 p. – (Série F. Comunicação e Educação em Saúde), Editora MS.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUORO, Gustavo. **O processo de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso TenarisConfab.** 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

CARVALHO, Fábio C. A. de. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F, Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COSTA PESKER, Lidiene Silva et al. et al. **From Father to Son: Succession in Small and Medium Sized Family Businesses.** Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 18 · n. 1 · p. 61-82 · jan./abr, 2015.

CURBETE, Marcelo Henrique; SARTORI, Rejane; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Compartilhamento de conhecimento e mentoring no contexto da indústria de software.** *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 20, n. 2, p. 984-993, 2020.

DAFT, Richard L.; LENGEL, Robert H. *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design.* **Management Science**, v.32, n.5, 1986.

DALKIR, Kimz. **Knowledge Management in Theory and Practice.** Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Working knowledge: How organizations manage what they know.** Harvard Business Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVILA, Guillermo Antonio et al. **O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais Catarinenses.** *IJKEM*. Florianópolis, 2014.

DISTERER, Georg. Barreiras individuais e sociais à transferência de conhecimento. In: **Anais da 34ª conferência internacional anual do Havaí em ciências de sistemas** . IEEE, 2001. p. 7.

DISTERER, George. *Fostering Knowledge Sharing: Why and How?* In: **REIS, Antonio, ISAIAS, Pedro (ed.). Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2003**, Lisbon, 2003, p.219-226.

DOROW, Patrícia Fernanda; MIGLIORANZA, Daniel; SOUZA, João Arthur. Avaliação dos ciclos da gestão do conhecimento. **IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar**. Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012.

DOROW, Patrícia Fernanda. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

FOOS, Ted; SCHUM, Gary; ROTHENBERG, Sandra. Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, v.10, n.1, 2006.

FRAGA, Rúbia Magalhães et al. Gestão do conhecimento e inovação na pequena empresa do setor de serviços: **fato ou utopia?**. 2012.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares**. EDUC-Editora da PUC-SP, 2007.

FUCHS, Michael; MESSNER, Jochen and SOK Robert (2018). *Leadership in a VUCA world: 2.018. Jedi Path to Agile Mastery* Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co

GALVÃO, Allan Costa. **Gestão do conhecimento na sucessão de empresas familiares**. 2017. Tese de Doutorado. Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

GERSICK, Kelin. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas AS, 2008.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; MELO, Tatiana Massaroli. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **Transinformação**, v. 30, n. 2, p. 249-266, 2018.

GOULART, Elizane; ANGELONI, Maria Terezinha. O compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração, Edição Especial**, v. 1, n. 2, p. 59-83, 2009.

HALDIN-HERRGARD, Tua. Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v.1, n.4, 2000, p.357-365.

HANSEN, Morten; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, p. 1-10, mar./abr., 1999.

HOLTSHOUSE, Dean. Knowledge research issues. **California Management Review**, v. 40, n. 3, pp. 277-280, 1998.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia; Centro de documentação; disseminação de informações (Brazil). **Estatísticas do século XX**. IBGE, 2003.

IPE, Minu. Knowledge Sharing in Organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, Pennsylvania, v. 2, n. 4, pp. 337-359, dez., 2003.

IRAMUTEQ. Iramuteq, 2018. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/> Acesso em: 20 de nov. de 2020.

JOIA, Luiz Antonio. Distributive knowledge transfer processes in G2G endeavours: a heuristic frame. In: TRAUNMÜLLER, R. (ed.) **Knowledge Transfer for eGovernment: Seeking Better eGovernment Solutions**, p.170-183. Linz: Trauner Verlag Universität, 2006.

JUSTO, Ana Maria.; CAMARGO, Brígido Vizeu;. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. 2013. Disponível em: <<http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>> Acesso em 10 de Novembro 2020.

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, Boston, v. XVIII, n. 4, p. 267-282, dec. 2005.

LEMOS, Bernardo Noronha. **Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito: evidências empírico-exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira**. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: F.G.V, 2008.

LEMOS, Bernardo; JOIA, Luiz Antonio. Relevant factors for tacit knowledge transfer within organizations: an exploratory study. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012.

LEONARD, Dorothy; SENSIPER, Sylvia. *The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation*. **California Management Review**, v.40, n.3, Spring 1998, p.112-132.

LEONE, Nilda Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. RAUSP. São Paulo, n. 2, p. 91-94, vol. 34, abr/jun., 1999.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. Editora Atlas, 2005.

LIN, Hsiu-Fen; LEE, Gwo-Guang. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management decision**, 2006.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

McELROY, Mark W. **The knowledge life cycle**. Presented at the ICM Conference on KM. Miami, FL. 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, José Moleiro. **Gestão do Conhecimento: Criação e Transferência de Conhecimento**. 2ª Ed. Lisboa: Editora Sílabo, out. 2018.

MATOS, Florinda et al. Knowledge management in Brazilian, Portuguese and Polish organizations: a comparative analysis. **Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)**, v. 4, n. 1, p. 29-41, 2016.

MELO, Cynthia. **Funcionamento do Iramuteq**. Canal LEPP Saúde, mar 2017. Disponível em: https://www.youtube.com/channel/UCG_P7lahrZ2xCspd-wfCWYQ. Acesso em: 29 nov. 2020.

MENDES, Celson Guimaraes. **Transferência do Conhecimento em Empresas de base Tecnológica**. Universidade FUMEC.MG. 2015.

MEYER, Michael., e ZACK, H. **A concepção e implementação de informações e produtos**. Sloan Management Review, 37 (3): 1996, p. 43-59.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NETTO, Paulo Oswaldo Boaventura. **Grafos: teoria, modelos, algoritmos**. Editora Blucher, 2003.

NETO, Roseli Jenoveva et al. **Práticas de compartilhamento do conhecimento no instituto de pesquisas ambientais e tecnológicas (ipat)**. VIII Congresso nacional de excelência em gestão. Jun. 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York, NY: Oxford University, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação e dialética do conhecimento. Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NUNES, Carolina Schmitt **O compartilhamento de conhecimento entre os agentes de um curso na modalidade EaD: um estudo de caso.** 2013.

O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, v.40, n.3, Spring 1998, p.154-174.

OLIVEIRA, João Ricardo Gabriel. A importância da ginástica laboral na prevenção de doenças ocupacionais. **Revista de educação física/Journal of physical education**, v. 76, n. 139, 2007.

ORCY, Peterson. **Transferência de conhecimento no processo de sucessão em empresas Familiares: uma análise das estratégias de codificação e personalização.** Peterson Orcy. – Porto Alegre, 2015.

ORTIZ Laverde, A. M., Baragano, A., & Sarriegui Dominguez, J. **Knowledge Processes: On overview of the principal models: 3rd European Knowledge Management Summer School**, San Sebastian, Spain, 2003.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; FREIRE, Patrícia de Sá; TOSTA, K. C. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. **Interdisciplinaridade para o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia**, v. 1, p. 566-606, 2010.

PAIXÃO, Cleto. **A passagem de bastão no revezamento do comando nas MPE.** Recife: SEBRAE/PE, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/sucessao-empresarial-na-microe-pequena-empresa,ca2eac8845969510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 maio, 2019.

PETRY, Luiz, Inácio. Um estudo sobre o modelo de gestão de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **UNININOS**, São Leopoldo RS, 2005.

PIMENTEL, Ana Carolina Manfrinato. **A gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas: um estudo de caso.** UNESP–Bauru, 2008.

PWC. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2018.** Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 19 de mar. de 2020.

RAFAEL, Diego Nogueira; LOPES, Evandro Luiz. Fatores motivadores e inibidores para a adesão dos profissionais da área administrativa à ginástica laboral em uma indústria do setor automotivo. **Desafio Online**, v. 7, n. 3, 2019.

RIBEIRO ROCHA, Bruna Consuelo. et al. **Gerente na empresa familiar: o processo de sucessão de gerência em uma empresa familiar.** 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) –Faculdade Novos Horizontes,

Belo Horizonte, 2008. Disponível em:
http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/gerentes_na_empresa_familiar.pdf. Acesso em: 22 maio, 2019.

RIEGE, Andreas. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, 2005, p. 18-35.

ROBERTS, Joanne. *From Know-How to Show-How? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer*. **Technology Analysis and Strategic Management**, v.12, n.4, 2000.

ROCHA, Adilson Castro de Souza. **Fatores facilitadores e inibidores na implementação de gestão do conhecimento em uma associação de profissionais: o caso SAE Brasil**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RODRIGUES, Tatiana Zacheo et al. **As mídias como ferramenta de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso em uma startup**. 2014.

RULKE, Diane L; ZAHEER, Srilata. Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: An exploratory study. **Organizational cognition: Computation and interpretation**, p. 83-100, 2000.

SALVIATI, Maria Elisabeth. Manual do Aplicativo Iramuteq. 2017. Disponível em: <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabethsalviati> - Bing. Acesso em: 22 nov. de 2020.

SARTORI, Rejane et al. Análise Comparativa das Práticas de Gestão do Conhecimento de Processos Organizacionais entre Prefeituras de uma Região do Brasil e de uma Província do Equador. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 01-16, 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández., CALLADO, Carlos. Fernandes, & LUCIO, Maria Del. (2013). **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso Editora Ltda.

SAMPAIO, Luciano. Empresas familiares e plano de sucessão. PWC Brasil ,2018 .Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 19 de mar. de 2020.

SANTOS, Simone Pereira dos. **Nível de maturidade e práticas correntes em gestão do conhecimento: o caso da Diretoria do Tesouro Estadual de Santa Catarina (DITE)**. 2015. Monografia (Especialização), Curso de Pós-graduação em Gestão Pública Avançada - GPA, Fundação Escola de Governo - ENA, Florianópolis, 2015.

SEBRAE-Serviço brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas. **Pequenos negócios em números**.2018. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos->

negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD.
Acesso em 10 de jun. de 2020.

SERVIN, Géraud; DE BRUN, C. ABC da gestão do conhecimento. **NHS National Library for Health: Specialist Library**, v. 20, 2005.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição, São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA NETO, Emílio da. **Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar**. 2016. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SUN, Peter; SCOTT, John. *An investigation of barriers to knowledge transfer*. **Journal of Knowledge Management**, v.9, n.2, 2005, p.75-90.

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, 1996.

STENMARK, M. Scientism: **Science, ethics and religion**. 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora. 2000

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. Ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

TREVINYO-RODRÍGUEZ, Rosa Nelly; TÀPIES, Josep. **Effective knowledge transfer in family firms**. Barcelona: University of Navarra, IESE Business School, 2010.

UNICESUMAR. Programa de Pós Graduação-Mestrado. Gestão do conhecimento nas Organizações. **Linha de pesquisa Organizações e Conhecimento**. Disponível em:
https://www.unicesumar.edu.br/presencial/cursos-mestrado/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes/#tab_linhas-de-pesquisa. Acesso em: set. 2019.

URIARTE, F.A. **Introduction to knowlwdge Management**. ASEAN Fondation, Jakarta, Indonésia, 2008.

VALERIO, Eduardo. **A importância da comunicação nas empresas familiares**. 2014: Disponível em <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/List/Postagens/Post.aspx?ID=385>
Acesso em: 18 jan. 2019.

VOLPATO, Débora. et al. **O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar**. Navus / Florianópolis / SC / v.8 / n.2 / p. 101-111 / abr./jun. 2018.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reiventando uma empresa com o poder de inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional: **Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network. **Handbook of Business Strategy**, 2005.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human resource management review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

WEISS, G. **Multiagent systems: a modern approach to distributed artificial intelligence**. MIT press, 1999.

WIIG, Karl Martin. Knowledge management foundations: thinking about thinking. **How people and organizations create, represent, and use knowledge**, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APENDICE A:

Características das empresas entrevistadas.

Empresa 01	
Ramo de atividade:	Auto center e venda de lubrificantes
Ano de fundação:	1998
Setor	Comercio e Serviços
Faturamento (R\$)	1.200.000,00
Número de funcionários:	06
Numero de pessoas da família que trabalha na empresa.	03
Qual geração está a empresa	Primeira.
Empresa 02	
Ramo de atividade:	Confecções de peças e vestuários – camisetas religiosas
Ano de fundação:	2003
Setor	Industria e comercio
Faturamento anual(R\$)	4,800,000,00
Número de funcionários:	33
Numero de pessoas da família que trabalha na empresa.	05
Qual geração está a empresa	Primeira
Empresa 03	
Ramo de atividade:	Comercio de peças e assessórios para veículos
Ano de fundação:	1983
Setor	Comercio e Serviços
Faturamento (R\$)	2.900.000,00
Número de funcionários:	22
Numero de pessoas da família que trabalha na empresa.	03
Qual geração está a empresa	Primeira
Empresa 04	
Ramo de atividade:	Vendas e manutenções equipamentos eletrônicos
Ano de fundação:	2000
Setor	Comercio e serviços
Faturamento (R\$)	1.500.000,00
Número de funcionários:	05
Numero de pessoas da família que trabalha na empresa.	02
Qual geração está a empresa	Primeira

APENDICE B

Características dos entrevistados

EMPRESA 01:

- **Sucedido empresa 01:**
 - Idade: 59 anos
 - Sexo: masculino
 - Escolaridade: Segundo grau completo
 - Tempo de experiência. 36 anos
 - Fundação da empresa 1998 e outra com seu filho em 2015.
 - Dedica 100% do seu tempo na empresa? 80% Sim.
- **Sucessor empresa 01**
 - Idade: 37
 - Sexo: masculino
 - Escolaridade: Superior completo
 - Quanto tempo está na empresa. Desde o início 5 anos.
 - Porem trabalha no ramo desde: quando tinha 17 anos.
 - Dedica 100% do seu tempo na empresa? Sim

EMPRESA 02:

Sucedido 1, empresa 02

- Idade: 50
- Sexo: masculino
- Escolaridade: Segundo grau completo
- Tempo de experiência: 23 anos
- Dedica 100% do seu tempo na empresa? Sim

Sucedido 2 , empresa 02

- Idade: 48
- Sexo: feminino
- Escolaridade: Segundo grau completo
- Tempo de experiência: 23 anos
- Dedica 100% do seu tempo na empresa? Sim

- **Sucessor 01 da empresa 02**
 - Idade: 28
 - Sexo: masculino
 - Escolaridade: Superior completo
 - Quanto tempo está na empresa. Desde 2012.
 - Porem trabalha no ramo desde: desde 14 anos
 - Dedica 100% do seu tempo na empresa? Sim
- **Sucessor 02 da empresa 02**
 - Idade: 23
 - Sexo: masculino
 - Escolaridade: Segundo grau completo.
 - Quanto tempo está na empresa. Desde 2012.
 - Porem trabalha no ramo desde: desde 2012
 - Dedica 100% do seu tempo na empresa? Sim
- **Sucessor 03 da empresa 02**
 - Idade: 27
 - Sexo: feminino
 - Escolaridade: Segundo grau completo.
 - Quanto tempo está na empresa. Desde 2012.
 - Porem trabalha no ramo desde: desde 2012
 - Dedica 100% do seu tempo na empresa? Sim

EMPRESA 03

- **Sucedido empresa 01:**
 - Idade: 59 anos
 - Sexo: masculino
 - Escolaridade: Superior completo
 - Tempo de experiência. 37 anos
 - Dedica 100% do seu tempo na empresa? 80% Sim.
- **Sucessor empresa 03**
 - Idade: 32
 - Sexo: masculino
 - Escolaridade: Superior completo

- Quanto tempo está na empresa: 17 anos
- Porem trabalha no ramo desde: 17 anos.
- Dedica 100% do seu tempo na empresa? Sim

EMPRESA 04

- **Sucedido empresa 04:**
 - Idade: 59 anos
 - Sexo: masculino
 - Escolaridade: Superior completo
 - Tempo de experiência. 20 anos
 - Dedica 100% do seu tempo na empresa? 80% Sim.
- **Sucessor empresa 03**
 - Idade: 35
 - Sexo: masculino
 - Escolaridade: Superior completo
 - Quanto tempo está na empresa: 17 anos
 - Porem trabalha no ramo desde: 18 anos.
 - Dedica 100% do seu tempo na empresa? Sim

APENDICE C

Roteiro de entrevista aos Sucedidos.

Objetivo:

Propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama Pr

Observação: O resultado desta entrevista será divulgado no trabalho acadêmico, no entanto a identidade não será divulgada, ou seja, toda informação terá sua identidade protegida.

	Perguntas	Indicador
01	Fale um pouco da empresa. Como surgiu? (visão)	Empresa
02	Como recebeu o conhecimento da geração anterior?	Compartilhamento.
03	Como o Processo sucessório foi ou está sendo) planejado?	Hierarquia/confiança
04	Como é o seu relacionamento com o sucessor?	Rede de relacionamento/ Fatores motivadores ou inibidores.
05	Como se dão os diálogos entre você e o sucessor?	Linguagem/confiança
06	Conte me como ele valoriza ou não valoriza o que você repassa. Ele recebe com atenção ou é indiferente?- entra por um ouvido e sai por outro	Conhecimento valorizado/tempo
07	conte me sobre a evolução do aprendizado do sucessor desde quando iniciou na empresa?	Tempo.
08	Como você disponibiliza seu tempo para passar seus conhecimentos ao sucessor?	Tempo.
09	Em qual ambiente vocês trocam experiência –informações, conhecimento? (reunião familiar? No próprio expediente?	
10	O conhecimento adquirido de fontes externas (cursos, faculdades, Sebrae) de que maneira é compartilhado?	Treinamento
11	Como é registrado o que é compartilhado na empresa	Armazenagem do conhecimento
12	Quais práticas de compartilhamento de conhecimento há na empresa? (	Transmissão do conhecimento

13	Em qual ambiente vocês trocam experiência –informações, conhecimento? (Reunião familiar? No próprio expediente?)	Ambiente favorável ao compartilhamento.
14	Quais ferramentas tecnológicas e não tecnológica a empresa implantou (Software, sistemas, intranet, <i>whatsApp</i> etc...) para auxiliar no compartilhamento do conhecimento?	Tecnologia/mídia
15	A sua opinião quais são as habilidades importantes que o sucessor deve ter para receber o compartilhamento a ser compartilhado (liderança, honestidade)	

APENDICE D

Roteiro de entrevista aos Sucessores.

Objetivo:

Propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama Pr.

	Perguntas	Indicador
01	Na sua visão como a sucessão foi ou está sendo planejada?	Empresa
02	Como você se preparou para continuidade nos negócios da família?	Poder
03	Como foi a evolução do seu aprendizado com relação ao que foi transmitido, compartilhado .Desde quando você iniciou na empresa.	Transmissão do conhecimento
04	Em que momento se sentiu seguro que as informações passadas e você poderia tocar o negocio . ou seja, Agora estou seguro das minhas responsabilidades como dirigente.	Confiança
05	Como é o seu relacionamento com o sucedido?	Rede de relacionamento/ Fatores motivadores ou inibidores.
06	Que tipo de incentivo o sucedido oferece para você buscar ou aprimorar o conhecimento?	Conhecimento valorizado/treinamento.
07	Como você tem valorizado o conhecimento que foi compartilhado com você	Conhecimento valorizado
08	Conte me como ele valoriza ou não valoriza o que você repassa.	Conhecimento valorizado/tempo
09	Como é gerenciado ,e registrado o compartilhamento do conhecimento na empresa?	Armazenagem
10	Como você disponibiliza seu tempo para passar seus conhecimentos ao sucessor?	Tempo.
11	O conhecimento adquirido de fontes externas (cursos, faculdades, Sebrae) de que maneira é compartilhado?	Treinamento
12	Como é registrado o que é compartilhado na empresa	Armazenagem do conhecimento
13	Quais práticas de compartilhamento de conhecimento há na empresa	Transmissão do conhecimento
14	Em qual ambiente vocês trocam experiência –informações,	Ambiente favorável a questionamentos.

	conhecimento? (reunião familiar? No próprio expediente?	
15	Quais ferramentas tecnológicas e não tecnológica a empresa implantou?	Tecnologia/mídia
16	A sua opinião quais são as habilidades importantes que o sucessor deve ter para receber o compartilhamento a ser compartilhado.	diversos

APENDICE E

Tabela de substituições.

TABELA DE SUBSTITUIÇÕES	
Compartilhamento do conhecimento	compartilhamento_do_conhecimento
Forma natural	forma_natural
Linguagem transparente	linguagem_transparente
Poder de decisão	poder_de_decisão
Ambiente favorável	ambiente_favorável
Práticas de gestão	práticas_de_gestão
Conhecimento externo	conhecimento_externo
Práticas de gestão	práticas_de_gestão
Tomada de decisão	tomada_de_decisão
Café da manhã	café_da_manhã
Ambiente da família	ambiente_da_família
On line	on_line
Outro caminho	outro_caminho
Cultura organizacional	cultura_organizacional
Mídias sociais	mídias_sociais
Dia a dia	dia_a_dia
Por cento	Por_cento
Dale Carnegie	Dale_Carnegie

Observação: Para efeito de padronização algumas palavras foram modificadas quanto a similaridade, classe gramatical ou flexões.

Exemplos:

Tempos	tempo
Motivação/desmotivação/inibidor	Motivador/desmotivador
Aprender, curso	Treinar, treinamento
Conflitos	conflito
Conhecimentos	conhecimento
Informais	informal
Processo sucessório	sucessão
Negócios	negócio
funções	função

APENDICE F

Corpus textual

**** *Sucedido_01 *empresa_01

Tudo começou a 38 anos. Estava com 4 anos de casado e minha profissão não era muito definida. Mexia com música, cantava na noite. Quando meu filho nasceu, senti necessidade de ter alguma coisa mais sólida. A oportunidade veio de um primo da minha esposa que me convidou pra ser vendedor no ramo de lubrificantes, ramo que ele dominava. O compartilhamento_do_conhecimento dele para comigo foi de forma_natural. Nesses tempos eu mudei de empresa 3 vezes. Todas elas sempre enriqueceram meu conhecimento. A sucessão na empresa, foi sendo feita de forma_natural. Não houve um planejamento. O compartilhamento_do_conhecimento do meu primo para minha pessoa continuou até quando abri a empresa com meu filho. Meu filho começou a querer trabalhar como viajante em uma empresa concorrente, vendendo produtos que eu já trabalhava. Ele já tinha conhecimento do ramo desde muito cedo. Ele nasceu aprendendo minha profissão. A medida que o tempo passava percebia a minha paixão pelo que fazia e assim foi aprendendo, até que começou a vender. Quando sua filha tinha 5 anos percebi que ele não estava feliz, por causa da ausência das crianças, propus abrir uma empresa em sociedade. Os olhos dele brilharam, foi motivador. É claro que passamos por momentos de dificuldades, mas sempre superamos juntos, inclusive neste momento da pandemia. Temos ainda um longo caminho a percorrer, mas tenho certeza e confiança no nosso sucesso. O relacionamento com meu filho sempre teve uma linguagem_transparente e franca. Eu tenho muita confiança nele. Evidentemente que há conflito no relacionamento, afinal são 2 gerações, eu tenho 63 anos, ele 37 anos. Nem tudo o que conversamos converge, mas ele sempre respeita a hierarquia, mesmo tendo poder_de_decisão. Enfim os conflitos são facilmente resolvidos. Eu gosto da parte de vendas, pois gosto do relacionamento com clientes. Ele já trabalha mais na parte burocrática, financeira. Nisso é ele que toma a frente. Sempre tive confiança no meu filho, mas quando iniciamos na empresa ele ainda não estava preparado. Ele tinha conhecimento do ramo, mas não estava maduro. Mas ele foi buscar treinamentos. Ele já tinha uma faculdade e fez outra na área de administração. Ele é estudioso, paciente e confiável. Há um ambiente_favorável ao compartilhamento_do_conhecimento. O conhecimento passado ao meu filho é valorizado por ele. É verdade que ele é bastante crítico e me cobra muito em relação a minha profissão. Sempre pede para que eu esteja lendo e buscando conhecimento. Tudo para poder repassar e manter bom relacionamento com os clientes. No entanto se eu precisar me ausentar, ele toca sem problema algum. Eu disponibilizo meu tempo para o compartilhamento_do_conhecimento com meu filho. Minha esposa, que também tem conhecimento na parte financeira, também faz o compartilhamento_do_conhecimento, mas de maneira informal. Quando alguém aprende uma atividade nova, repassa para o outro, mas não é nada registrado. A gente conversa bastante. Quando o aprendizado vem de fora o compartilhamento_do_conhecimento é aceito de forma_natural, tudo anotado no computador. Ele tem um programa. Depois comenta, concorda ou não concorda,

foi bom ou não foi bom. As práticas_de_gestão e compartilhamento_do_conhecimento são feitas em reuniões informais, geralmente na parte da manhã, das 7:30 as 8 horas, que é um horário mais tranquilo. A minha esposa, também muitas vezes, participa das reuniões. Minha filha não trabalha na empresa, tem outra atividade, seguiu outro_caminho, é professora. A sucessão na empresa é de forma_natural para meu filho. As ferramentas utilizadas para o compartilhamento_do_conhecimento mais usado é pelo WhatsApp, mas temos também o facebook, instagram e site. 70 por_cento é o WhatsApp. As informações do cotidiano são guardadas em um programa, mas nem todo o conhecimento que vai se aprendendo são armazenados, fica na cabeça. O que é mais valorizado por mim no meu filho é a honestidade, a calma e respeito.

**** *Sucessor_01 *empresa_01

Não houve planejamento na minha entrada na empresa, as coisas vieram de forma_natural. Meu pai tinha conhecimento no ramo de lubrificantes, então fui ao longo da vida aprendendo sobre o ramo, até que tive oportunidade de entrar na atividade aproveitando o conhecimento que meu pai foi passando. Até que decidimos montar uma empresa. Parei de viajar e estamos aqui até hoje. Me preparei para a sucessão, fiz outra faculdade e diversos treinamento no Sebrae. Tudo isso foi agregando com o conhecimento que meu pai tinha e a gente foi aprendendo juntos. Há conflito no relacionamento sim, na relação da família e nos negócios. A gente acaba de sair da faculdade com ideias novas e aí defronta com outra geração. Mas tudo é resolvido. Espero as coisas esfriarem. O importante é que há confiança entre nos. Também respeito muito a hierarquia. O relacionamento com meu pai e mãe é fácil, pois temos uma linguagem_transparente. Tentamos resolver os problemas o quanto antes. O meu pai na parte de treinamento já não é muito fã. Os treinamentos que ele têm geralmente são os que eu já fiz. A empresa que eu trabalhava, investia muito, então eu fui aprendendo muita coisa. Os treinamentos que meu pai fez são mais técnicos, não de gestão. Assim é mais difícil de ele pegar as coisas pela evolução da tecnologia. A prática do compartilhamento_do_conhecimento entre nós, é em grande parte informal. O conhecimento_externo que adquiro na parte administrativa, números, compartilho mais com a mãe. Meu pai fica mais na área de vendas. O armazenamento do conhecimento adquirido é registrado em um programa, mas parcialmente. Em grande parte é informal mesmo. Acho que a experiência é o maior professor. A empresa não possui uma pratica de reunião formal. Quando tem uma situação mais diferenciada, como agora na pandemia, conversamos mais, mas no do dia_a_dia. Sempre fazemos reunião informal, inclusive no ambiente_da_família. As ferramentas de compartilhamento_do_conhecimento utilizada é caneta e papel, depois passo os dados para o computador. Tenho um programa de Excel que coloco diversas anotações. Depois eu compartilho com ele tudo mastigado. O relacionamento na empresa e na família é de total confiança. Se um dia eu precisar me ausentar, meu pai tem todo o poder_de_decisão e o contrário também é verdadeiro, mas, no meu caso, quando volto tem uma pilha de papeis para resolver, mas acho tempo e tudo se ajeita, volta ao normal. O nível de liberdade no compartilhamento_do_conhecimento é amplo. Tudo é compartilhado para não

quebrar a hierarquia e evitar conflito. Sobre a habilidade de liderar, eu colocaria 2 características. A comunicação e o conhecimento. Se você não sabe nada, não consegue ensinar, não passa segurança pra quem está sendo liderado. Não há interferência da família nos negócios com os colaboradores, mas entre a gente é inevitável, interfere sim. Não há uma separação clara entre família e empresa. Com relação a sucessão. Eu sou o sucessor natural. Minha irmã seguiu outro_caminho.

**** *Sucedido_02 *empresa_02

Tudo começou a partir de meu casamento, influenciado pelos parentes, que residiam no estado de São Paulo, resolvemos fazer a vida por lá. Comecei a trabalhar em uma grande empresa, mas com rumores de que a empresa ia fechar e como minha mulher sempre queria voltamos para o Paraná. Ao voltarmos, tomamos conhecimento pela televisão sobre confecção de lingerie. Não tínhamos conhecimento nenhum do ramo e fomos fazer treinamento. A ideia nasceu em 2002. A empresa que trabalhava fechou, então começamos a produzir lingerie. Voltamos para o Paraná na cidade de Umuarama com os filhos, que eram todos pequenos. Começamos em uma incubadora, em um programa de incentivo da prefeitura. Começamos eu e minha esposa. A empresa foi crescendo, e em meados nos anos de 2013 já tínhamos 11 funcionários. Como esse ramo estava saturado e nossa intenção era ter um negócio para toda família trabalhar juntos. O filho mais velho teve a ideia de mudarmos de ramo para camisetas religiosas. De início relutamos, não era motivador, porque tínhamos que trocar todo o maquinário e não tínhamos recursos para isso. Com o passar do tempo compramos a ideia. O filho mais velho tinha conhecimento em tecnologia, o mais novo gostava de desenho e minha nora, esposa do filho mais velho, ficou responsável pela área de pessoal. O compartilhamento_do_conhecimento foi sendo de forma_natural e hoje tudo está integrado. Eu e minha esposa tomamos conta do financeiro, mas estamos compartilhando essa parte também para o filho mais novo. Ele é mais organizado. Um aspecto motivador é que somos bastante religiosos, sempre trabalhamos honestamente e com a família unida. No início foi meio desmotivador, mas fomos buscar conhecimento_externo através de consultoria. Essa consultoria foi muito boa porque precisávamos de ferramentas, práticas_de_gestão e planejamento. A empresa precisava de um ambiente_favorável para prosperar. A minha nora fez um treinamento na Dale_Carnegie e veio com ideias diferentes e com isso renovando a empresa. O conhecimento_externo é obtido através de treinamento que deixamos mais para os filhos. Eles captam melhor. Há um respeito muito grande entre nós. Apesar de terem toda liberdade e gozar de minha confiança, há um respeito na hierarquia. Sempre buscamos resolver as coisas juntos. Mesmo que eu saiba o caminho, eu não falo, deixo eles opinar. Depois na tomada_de_decisão todos juntos da família resolve. O compartilhamento_do_conhecimento é tranquilo. O clima é favorável, pois há uma linguagem_transparente entre nós. Isso é motivador. Mesmo que haja alguma divergência a gente conversa e tudo se resolve. Tenho total segurança e confiança no trabalho dos meus filhos e nora. Minha esposa fica mais com eles por causa da função que ela exerce, que é na área da qualidade. O conhecimento de cada um é valorizado por todos. A gente toma café_da_manhã juntos. E vamos conversando durante o dia de maneira informal. Somente

fazemos reunião quando precisamos. Não consigo mensurar o tempo para estudar. Eu e esposa pecamos um pouco, mas os filhos estão sempre buscando conhecimento_externo através de treinamento. Se dedicam muito. Não há uma separação do ambiente_da_família com a empresa, na reunião de família conversamos sobre tudo. Não conseguimos nos desligar. O compartilhamento_do_conhecimento também é expandido aos funcionários, tudo que vamos aprendendo, vamos repassando. Quase 100 por cento do compartilhamento_do_conhecimento é feito pelo WhatsApp. Temos um grupo para essa finalidade. O que queremos, eu e esposa, para nossos filhos é que continuem assim, da maneira que são, competência, sabedoria e humildade. O sistema de recompensa na empresa é de igualdade. O salário é o mesmo para todos. Todos estão ativos na empresa.

**** *Sucessor_02 *empresa_02

A sucessão está se dando de forma_natural. Já está bem delineado qual a função de cada filho. Quando a empresa trabalhava com lingerie o foco era muito na produção. A partir de então eu comecei a me interessar pela tecnologia, parte de sistema. Meu pai sempre falou para sair do operacional, sempre incentivou estudar, fazer faculdade. Eu (filho mais velho) fiz processo gerenciais, porque era o mais adequado para a empresa. A linguagem na empresa é informal. É que a gente sempre está junto, não há uma separação da família e empresa. O pai sempre teve uma linguagem_transparente. Sempre foi claro. Sempre fez questão de compartilhar com todos o que ia aprendendo. Em 2017 contratamos um consultor para nos auxiliar na gestão e uma psicóloga para gestão de pessoas. Com o tempo vimos que conseguiríamos tocar sozinhos, e fomos estudar, buscar mais conhecimento_externo. Em 2018 meu pai deu todo poder_de_decisão e a partir daí tocamos a empresa sozinhos. Mesmo a pessoa tendo todo o conhecimento, nós tivemos que aprender para fazer do nosso jeito. O pai sempre falava que a gente daria conta, que não precisava gente de fora. Aí a gente se aprofundou e foi quando dividimos as funções. Não tivemos grandes problemas de conflito. Conseguimos distribuir bem a função de cada um, foi feito por afinidade. O pai sempre teve confiança em nós. Não quis passar o jeito que ele fazia. Ele falava que a gente precisava chegar a um certo resultado, mas não precisava ser do jeito dele. O que importava era o resultado. O conhecimento é valorizado pelos meus pais pelo resultado e confiança. As vezes a gente falava que o treinamento ia custar certo valor, e o pai fazia questão de pagar. Mas a gente falava que não, que pagaríamos do nosso bolso e que, se o que aprender no treinamento desse resultado, a empresa nos reembolsava. Insistia que não, que tinha que ser ao contrário, tem que aprender e aplicar pra dar resultado. Mesmo que a gente seja mais novo, tem a cabeça mais fresca pra aprender mais rápido as coisas, a gente também tem muito o que aprender com eles porque eles geriram a empresa por 14 anos. O compartilhamento_do_conhecimento flui dos dois lados. A empresa possui manual de instruções, mas a grande parte é informal, está na cabeça mesmo. As práticas_de_gestão e compartilhamento_do_conhecimento são através da ferramenta WhatsApp. Temos dois grupos. Um para compartilhamento_do_conhecimento, da gestão e outro para assuntos de família. Outra prática de compartilhamento_do_conhecimento é no café_da_manhã mas de maneira

informal mesmo. O tempo reservado para o conhecimento divide entre o antes e durante a pandemia, que é em média que 3 horas por dia cada um. A noite participamos de treinamento on_line e usamos bastante o Excel para armazenar conhecimento. O nosso pai e a mãe nos dá toda a liberdade, mas ele acompanha também e nós fazemos questão de envolve_los. Respeitamos da hierarquia e a recompensa vem pelo resultado da empresa. O melhor atributo de um líder para a empresa é sabedoria. Mesmo quando éramos pequeno nossa visão é de empresa grande. Meus pais são bem otimista, e tem muita confiança. Para nós o compartilhamento_do_conhecimento deve ser uma prática constante. Quero salientar que a empresa hoje trabalha quase 100 por_cento no e-commerce.

**** *Suceso_03 *empresa_03

Iniciamos o negócio em 1983 com 3 sócios. Eu, recém formado em administração e um amigo, o Matsumoto, que reside hoje em Londrina, e o Paulinho, que trabalhava em uma concessionária de veículos. Quem detinha o conhecimento do negócio era o Paulinho, que trouxe da empresa em que trabalhava. O Paulinho é meu sócio até hoje. O fator motivador e confiança nos negócios da empresa prevalece até hoje. O compartilhamento_do_conhecimento do Paulinho para nós foi constante e até hoje nosso relacionamento é excelente. O Matsumoto ficou na sociedade até 1996, quando mudou para Londrina. Entre eu e o Paulinho há uma relação de confiança mútua, os conflitos eram gerados mais por mim do que ele. Ele é que engole sapos mais que eu. A diferença está no segmento da família dentro da empresa. Sempre quis trazer a família dele para trabalhar juntos, mas preferiram seguir outro_caminho. Então entrou o meu filho. Ele nunca fez objeção sobre a sucessão do meu filho, que começou a trabalhar conosco com 15 anos. Estudava na parte da manhã e a tarde ficava na empresa. Assim é que foi sendo feito o compartilhamento_do_conhecimento entre mim e o meu filho. O Paulinho contribuiu muito também na rede de relacionamento. O meu filho está conosco até hoje e sempre é valorizado o conhecimento recebido. É claro que proporcionamos a ele um ambiente_favorável ao compartilhamento_do_conhecimento. Hoje meu filho tem poder_de_decisão em muitas partes, principalmente do que se refere a ampliação. Temos até a ideia de expandir a empresa, entretanto sempre mantendo a confiança entre mim, o Paulinho e ele. Meu filho tem liberdade e poder_de_decisão, mas com respeito a hierarquia, me comunicando posteriormente. Uma das características de nossa empresa é formar gente. Muita gente se formou aqui dentro e levou conhecimento em outras empresas. Algumas até concorrentes, mas fico orgulhoso com isso, pois me considero formador de profissionais e cidadãos. Sempre mantemos uma relação de parceria e boa convivência com todos. Em Resumo o Matsumoto entrou com o capital e eu e o Paulinho entramos com conhecimento. Por questão de respeito a hierarquia, cada um tem sua responsabilidade, eu na área administrativa e financeira e o Paulinho na parte operacional e atendimento, e ocorre o compartilhamento_do_conhecimento de todo conhecimento constantemente, mesmo que de maneira informal. O conhecimento e a experiência nossa também é compartilhada com os funcionários no qual ajudamos a crescer. Quanto ao meu filho, sempre proporcionamos um ambiente_favorável ao compartilhamento_do_conhecimento e ele vem correspondendo às expectativas. O diálogo entre nós é franco e a linguagem_transparente, mas tudo

passa por mim. Meu filho está sendo hoje o carro chefe para puxar o movimento da empresa. Isso é motivador. O compartilhamento_do_conhecimento no processo de sucessão vem ocorrendo de forma_natural e com total confiança. Minha esposa também trabalha conosco, cuida da parte do pessoal. Eu não confio muito na tecnologia. Mas ela necessária e não tem volta. Sempre fui descrente nessa parte, mas meu filho vem implementando e eu deixo a cargo dele. Ele tem mostrado para mim que muitas coisas tem melhorado. Meu filho está mais avançado nessa parte e isso é que vem fazendo a empresa crescer. Confesso que sou centralizador, mas essa questão de tecnologia, deixo para ele. Entretanto precisa passar para mim. Um fator motivador que me dá prazer em trabalhar é eu colocar a felicidade acima do dinheiro, quero ver minha família feliz. Acho que tudo isso se constrói e ajuda no compartilhamento_do_conhecimento, na transparência e na confiança. O relacionamento é de uma linguagem_transparente, mas temos conflito direto, porque a personalidade dele é forte como eu. Discutimos mas 5 minutos depois tudo fica normal, não é levado adiante. O meu conhecimento é valorizado por ele, entretanto a hierarquia é mantida. Faço questão de ter o controle apesar de ter total confiança nele. Quando faz treinamento externo, por exemplo, ele compartilha com os funcionários compartilha comigo também. Ele tem consciência de que o conhecimento tem que ser buscado fora, pois a evolução dos produtos exige que ele faça treinamento direto. Temos que evoluir. Ele é quem está implementando. Como disse não sou fã de tecnologia, mas dou poder_de_decisão e autonomia a ele para tocar adiante. Essa confiança nos faz referência na região. O meu tempo e o tempo dele para o compartilhamento_do_conhecimento é feito de forma_natural e informal. Ele fica na mesa em minha frente e estamos toda hora conversando. Não há uma hora específica para reunião. Já com os funcionários, sim, ele faz de 15 em 15 dias ou antecipa em caso de necessidades. De vez em quando eu participo. As reuniões são realizadas no café_da_manhã antes de iniciar o expediente e todo conhecimento_externo é compartilhado nessas reuniões. Vou dar um exemplo, digamos que uma empresa parceira oferece um treinamento ele leva os funcionários para que o conhecimento adquirido seja melhor aproveitado. A gente faz treinamento interno com nossos funcionários. A mais experiente treina os mais novos. Essa é uma política da empresa, mas não há um padrão como um roteiro no processo de formação e aprendizagem. O que fazemos é que as tarefas mais complexas ficam a cargo dos funcionários mais experientes e assim vai se conhecendo a aptidão dos funcionários novos. O que as vezes é desmotivador é quando meninos que entram na empresa tem uma mentalidade de dinheiro e não em adquirir conhecimento. Somente pensa no dinheiro. As ferramentas de compartilhamento_do_conhecimento são mais restritas ao meu filho e aos funcionários. Eles tem um grupo de WhatsApp. Usa também muito o instagram. Os valores que quero deixar para meu filho na sucessão é que ele tenha Deus no coração, não seja arrogante e tenha respeito com o ser humano, funcionários, família e clientes. Acima de tudo ter sabedoria. Sobre a família, minhas filhas nunca pensaram no processo de sucessão, foram buscar alternativas fora da empresa, seguiram outro_caminho.

Iniciei na empresa muito cedo. Desde novo sempre quis ajudar, ao ver meu pai trabalhando sempre ia tomando gosto pelo negócio. Com 8 ou 9 anos vinha e ficava junto no carro vendo os serviços do pessoal e quando completei 15 anos eu perguntei se eu ia começar a trabalhar e se meu pai me pagaria 30 reais por mês. Ele disse que sim. Vi nisso fator motivador e assim comecei. Estudava de manhã e à tarde ia para empresa, depois de estudar inglês, jogar bola. Assim distribuía meu tempo. Quando Terminei o ensino médio, resolvi estudar administração de empresa para adquirir conhecimento de gestão. Assim fui me desenvolvendo aqui dentro. Fui me adaptando a cultura_organizacional. Tinha feeling para isso e isso fez eu ir adquirindo conhecimento no ramo. O compartilhamento_do_conhecimento de meu pai e do Paulinho para comigo sempre foi dinâmico. Hoje eu diria que ainda não sou o sucessor, mas tenho liberdade e poder_de_decisão, embora respeite a hierarquia, mesmo que meu pai não tenha conhecimento de muitas coisas, principalmente relacionada a tecnologia. A sucessão está sendo de forma_natural, não soltou a corda de uma vez, até porque ele tem característica de centralizador. Sobre conflito, tem sim. Eu já tive que provar muita coisa a ele. Teve momentos em que ia realizar uma tomada_de_decisão e ele dizia que se der errado a responsabilidade era minha, mas não teve grandes erros que pudesse abalar o relacionamento, mas conversamos bastante. Ele é muito contra, mas nosso ramo de atuação depende muito de tecnologia e isso exige conhecimento em mídias_sociais e treinamento.

O compartilhamento_do_conhecimento, por exemplo, é um ponto de conflito, já fiz muito treinamento e quando ia implantar havia certa resistência. Entendo, somos de geração diferentes. Ele me escuta mas questiona bastante para que eu tenha uma linguagem_transparente. Reluta de início, mas acaba aceitando. Meu pai não incentiva eu estudar e os treinamento sempre são de iniciativa minha. Ao contrario já incentivei bastante meu pai também a estudar, mas ele já tem muitas outras ocupações. Com relação a treinamento, ele é mais acomodado. Isso é normal pela idade, e eu entendo. Somos de geração diferente. Na empresa tem um protocolo que eu implantei. Toda reunião com funcionários é falada. Não sou muito de fazer reunião, mas eu que cuido dessa parte. Faço uma reunião mais ou menos mensal, mas o compartilhamento_do_conhecimento é feito mesmo de maneira informal, não somente entre eu e meu pai, como também com os demais funcionários. Eu e o chefe de oficina conversamos a todo momento, mas não é registrado e fica informal mesmo. Não é registrado porque fazemos venda personalizada. Somos uma empresa familiar e o compartilhamento_do_conhecimento é feito de forma_natural. O protocolo que eu digo é o passo a passo de um determinado serviço e não no processo de aprendizagem. As ferramentas mais utilizadas para o compartilhamento_do_conhecimento são o WhatsApp e o instagram, o email, e para o fornecedor 80 por cento do compartilhamento é feito pelo WhatsApp. Temos um grupo para o compartilhamento_do_conhecimento. A loja hoje vende bem mais devido a coisas implantada por mim. Meu pai é superinteligente. Ele é meu norte. É um fator motivador para mim. Na parte financeira eu não me envolvo. Ele que toma decisão, mas há uma relação de confiança no que faço e no conhecimento que eu adquiri e tenho. A confiança não foi planejada, veio de forma_natural. Eu não determino um tempo para a busca de conhecimento, estou sempre atendendo a novidades, sempre procuro estar bem próximo ao fornecedor e outras fontes, mas não tenho um tempo reservado para isso. O que fazemos é visitas a feiras e fornecedores, mas sempre vai eu ou os funcionários. Meu pai já

não tem mais esse interesse. Quando termino um treinamento, filtro as informações importantes, faço o compartilhamento_do_conhecimento com meu pai e funcionários, vejo o que dá para implantar ou não, depois de estudado é feito a tomada_de_decisão. O conhecimento adquirido pelo meu pai e minha mãe é registrado no caderno. Isso, às vezes, me irrita. Vejo muita resistência em mudar isso. É um fator desmotivador, mas pelo fato de eu ser responsável pela parte de tecnologia, as coisas funcionam diferente nessa área. A empresa está informatizada, tenho planilhas em Excel, mas ele ainda não aceita. Por exemplo, fazer pagamento por aplicativo. Ele não confia em tecnologia. Não falo que eles estão 100 por cento errado, volto a dizer é outra geração e eu entendo, mas acho que temos que se adaptar ao mundo novo. Meu pai tem mais resistência que o Paulinho, mas eu respeito a hierarquia, isso eu quero deixar claro. No final digo que 90 por cento eu consigo implantar, ele me dá liberdade e tem confiança também. Uma das características de meu pai é que ele age mais pelo coração e eu mais na razão. Eu entendo porque, ele está mais calejado. A empresa tem CNPJ não coração, eu penso assim. Essas atitudes podem até certo ponto ser um fator desmotivador. Sobre reunião em família, já teve muito, mas minha mãe proibiu para não azedar, e não confundir as coisas. Não tenho uma agenda pré_determinada na empresa, tem dia que chego as 6:30 dedico esse tempo para organizar o dia. Faço isso porque a parte da tarde é mais corrido. Para dar continuidade a empresa penso que a habilidade que um gestor deve ter é a humildade e carisma. Isso passa confiança, e adquiri mais poder com os funcionários e a linguagem flui com mais facilidade.

**** *Sucedido_04 *empresa_04

Estamos a 35 anos neste ramo e tudo começou por acaso, quando vim a Umuarama visitar meus parentes, e aqui fiquei, por conta de convite deles para participar de um projeto. Trabalhava na época no Banco. Fixei residência em Umuarama e estou até hoje no mesmo segmento. O conhecimento foi sendo adquirido com tempo. Eu não tinha conhecimento algum no ramo, era totalmente novo, depois que entrei no negócio comecei a fazer treinamento, visitas a feiras, buscar aprimorar meu conhecimento. Quando cheguei a Umuarama era recém casado e meu filho que hoje administra a empresa era recém_nascido. Meu sogro que começou o negócio na época me chamou para sócio. O tempo foi passando, passei a ter maior participação na empresa e hoje a empresa é 100% minha e estou passando a próxima geração, que é meu filho, que tem hoje 34 anos. Ele se formou na faculdade de arquitetura e está dando continuidade nos negócios. Meu filho desde novinho vem trabalhando, acompanhando e adquirindo conhecimento do ramo. Ele sempre gostou do que fazemos. O outro filho não tem habilidade neste segmento, ele seguiu outro_caminho, rumo da engenharia civil). Hoje a empresa se modernizou, buscou conhecimento_externo, aderiu a tecnologia, usou estratégias novas e modernas, isso graças ao meu filho que ajudou muito. A sucessão está sendo bastante tranquila e de forma_natural. Há respeito, confiança, e a convivência é de uma linguagem_transparente. O compartilhamento_do_conhecimento flui de forma_natural, mesmo que grande parte das vezes de maneira informal, no dia_a_dia mesmo. Atualmente meu filho toma conta com tranquilidade da empresa, tem poder_de_decisão e eu também propicio um ambiente_favorável para que isso ocorra. Eu já tive que me ausentar

muitas vezes e ele deu continuidade na empresa normalmente. Hoje eu fico mais na área comercial e ele fica na área financeira e administrativa e o compartilhamento_do_conhecimento flui dessa forma. Na área de tecnologia, como as mídias_sociais, o site e o WhatsApp, tudo é ele que administra. Tem todo poder_de_decisão e minha confiança para isso. A metodologia de trabalho dele é um pouco diferente da minha e isso gera alguma divergência. Ele está mais ligado na parte de tecnologia e mídias_sociais e eu estou com vendas. O compartilhamento_do_conhecimento de mim para ele se dá mais na bagagem que adquiri durante vida, mais ligado a parte operacional e ele tem incorporado tudo isso muito bem. Meu filho o tem um respeito muito grande pela bagagem que eu tenho há um respeito na hierarquia. Ele me ouve e absorve todo conhecimento que passo, mesmo assim toda decisão passa pelo meu crivo. Ele tem toda liberdade. Proporciono um ambiente_favorável para que tudo ocorra bem. Quando comecei era um desafio muito grande. Isso foi muito desafiador, mas motivador. Fui me envolvendo, tomando gosto, buscando conhecimento me inteirando. Eu me interessei em ser um empresário. Fui tomando gosto. Em muitos momentos pensei em desistir, momentos desmotivadores. Passamos momentos difíceis, mas sempre tive perseverança por gostar daquilo que faço. Hoje não me vejo fazendo outra coisa. Tenho uma bela família. Trabalhar naquilo que gosta não é trabalho, mas, sim, prazer. Na empresa trabalha eu e meu filho. Minha esposa não participa e o outro meu filho seguiu outro_caminho. Não tem o tempo definido para a sucessão ocorrer, mas está bem definido o meu filho que está trabalhando aqui é que vai prosseguir nos negócios. Por ser uma empresa pequena, o tempo disponível para o compartilhamento_do_conhecimento se dá de maneira informal. Nós fazemos aos sábado um café_da_manhã com os funcionários. É um momento também de fortalecer o relacionamento da equipe. A política de treinamento em grande parte é em parceria com fornecedores e distribuidores, mas também muito pela internet, através de mídias_sociais. Os treinamentos são efetuados de maneira rotativa com todos os funcionários. Tudo isso é compartilhado nas nossas reunião de sábado. O compartilhamento_do_conhecimento se dá de maneira informal no dia_a_dia, sem registro formal. Uma outra pratica é a rotatividade das tarefas para que o compartilhamento_do_conhecimento seja bem consistente. O tempo foi moldando nosso conhecimento. Os que são registrados na empresa são mais dos procedimentos e controle. Não há um padrão de registro dos conhecimentos adquiridos. As ferramentas que usamos para o compartilhamento_do_conhecimento são mais o WhatsApp, facebook, instagram e telefone. Depois em propaganda de rádio e muito pouco em televisão, mais direcionado a clientes. O filho sempre é um espelho do pai. Profissionalismo, respeito aos clientes e comprometimento. Isso eu tenho clareza no processo de sucessão.

**** *Sucessor_04 *empresa_04

Aos meus 18 anos me despertou o interesse em trabalhar com meu pai. A princípio não tinha nenhuma função, mas com o passar do tempo, fui me motivando, fui aos poucos adquirindo conhecimento. No início quando não tinha tanta maturidade ainda não enxergava o potencial da empresa, não tinha um interesse total, estava meio desacreditado, tanto que fui buscar conhecimento na

faculdade de arquitetura que não tinha nada a ver com nosso ramo. Meu pensamento era de se não der certo, tenho outra alternativa. Estava meio pessimista no início. Não tinha segurança. Imaturidade mesmo. Mas com o tempo fui adquirindo confiança e o fator motivador para o negócio veio à tona. Fui me desenvolvendo, aprendendo, tomando conhecimento das tarefas e assim foi me despertando interesse. Hoje digo que estou preparado para a sucessão. Meu pai sempre teve uma linguagem transparente comigo, sempre me deu liberdade, uma relação de confiança mesmo. Meu pai sempre foi dedicado e motivado e o comportamento dele despertava em mim o interesse, mas admito que ele tem uma personalidade muito forte. O fato dele trabalhar dessa forma me motivou à buscar conhecimento externo em outras fontes. Meu pai tem um comportamento liberal, deixa a gente bem a vontade e com poder de decisão. Por conta da minha imaturidade demorou um pouco para conquistar essa confiança. Creio que isso está acontecendo recentemente. Hoje ele vê que chegou no nível total de segurança. Apesar de ter poder de decisão, liberdade e respeito a hierarquia, ainda é ele quem manda e eu respeito isso. O respeito se dá pelo vínculo de família e também no sentido profissional. Meu pai é o fundador e merece ser honrado. Meu pai não me incentiva muito a buscar conhecimento externo até porquê é de geração diferente, mas as coisas mudaram muito. Sempre teve necessidade de buscar conhecimento externo. Na época dele era mais difícil de ir numa feira, conhecer outras empresas. Não tinha esse hábito. Hoje as coisas mudaram. Vimos a necessidade dessa prática. A pouco tempo tínhamos uma certa dificuldade em relação a isso, mas com a evolução de nossos fornecedores e dos produtos, a gente tem se despertado e hoje estamos com parcerias consistente e evoluindo também. Eles nos dão suporte no compartilhamento do conhecimento. Os treinamentos são direcionados mais para mim e para os funcionários. Antigamente, o conhecimento não era tão valorizado, meu pai era mais resistente e não tinha tanta flexibilidade. Hoje Meu pai valoriza numa boa todos os treinamentos fora da empresa. É natural por ser de geração com pensamentos diferentes. Hoje ele tem uma visão mais aberta. O conhecimento adquirido e o compartilhamento do conhecimento é feito tudo de maneira informal. Não é registrado, está tudo na cabeça. Usamos várias ferramentas de tecnologia que nos auxilia a pôr em prática, mas não é normatizado e nem registrado. Na prática de compartilhamento do conhecimento fazemos através de reunião, quando necessário e não misturamos a conversa da empresa na família. Fica mais aqui na empresa. As ferramentas usadas para o compartilhamento do conhecimento mais usadas são mídias sociais como o WhatsApp, facebook e instagram. Tenho site da empresa. Estamos engatinhando. Para o compartilhamento do conhecimento na empresa é mais o WhatsApp. Tenho liberdade e poder de decisão, mas respeito a hierarquia. Tudo compartilho com ele. Meu irmão mais novo seguiu outro caminho, não quis ficar na empresa. A sucessão se deu de forma natural pelo meu interesse. Sempre busco compartilhar todo conhecimento adquirido, porém de maneira informal. Há um ambiente favorável na empresa para isso. O fator desmotivador existiu sim. Já tive vontade várias vezes de desistir por falta de informação e insegurança, mas prevaleceu a persistência e perseverança e muita resiliência. A jornada não é fácil. Precisa de pulso. Hoje estamos junto pela motivação de meu pai. Hoje eu gasto mais ou menos 40 minutos por dia para buscar conhecimento, através de leitura, pesquisa internet, mas é no dia a dia que vamos aprendendo e

praticando. Maior fator motivador é entender de pessoas que abracem um propósito uma causa. Ter paixão.

APENDICE G

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.DA EMPRESA 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do CAAE _____

Título do Projeto:

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REGIÃO DE UMUARAMA/PR.

]

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é **Propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama Pr**. Esta pesquisa está sendo realizada pelo curso de mestrado em gestão do conhecimento no Programa de Pós graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro de Ensino Superior de Maringá(Unicesumar).

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são: **Conceder uma entrevista de como é efetuado o compartilhamento do conhecimento entre o sucedido e sucessores na gestão da empresa.**

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são: **Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa(entrevista) porque será preservado em sigilo a identidade do entrevistado e da instituição a qual representa, tomando todo cuidado para não expor fatos que possam levar a quebra de confidencialidade entre as pessoas envolvidas.**

Vale destacar que a entrevista não visa saber como foi ou esta sendo o processo sucessório, mas sim o compartilhamento do conhecimento no processo.

Os possíveis benefícios decorrentes da participação na pesquisa são

Vários benefícios são creditados aos entrevistados e a Instituição a qual representa:

1. E uma oportunidade ímpar para o empresário pensar no processo sucessório com mais efetividade
2. Favorecer uma gestão voltada para as futuras gerações, com normas e procedimentos alinhados a cultura da empresa;
3. De forma indireta o trabalho proporcionará a outros pesquisadores subsídios para avançar nos estudos sobre o tema;
4. Contribuir para que empresas do município possam realizar o processo de sucessão com o mínimo de problemas possíveis.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos,

Rubrica do participante _____

Rubrica do pesquisador _____

Página 1 de 2

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável professor Luiz Walter Pacola pelo telefone (44) 99944 8022, com o pesquisador Professor Dr Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia –vice coordenador do curso de mestrado da Unicesumar, pelo telefone (44)99899 0158 ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unicesumar pelo telefone (44) 30276360 ramal 1345, ou no 5º andar do Bloco Administrativo, de segunda à sexta, das 8h às 17h.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

1-)Nome: IGOR CHAGAS NERI

Assinatura

2-)Nome: Walter Herculano Neri

Assinatura

3-)Nome: _____

Assinatura

Pesquisador: Luiz Walter Pacola

Assinatura

Umuarama Paraná 18, 08 / 2020.

Rubrica do participante _____

Rubrica do pesquisador _____

Página 2 de 2

APENDICE H

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.DA EMPRESA 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do CAAE _____

Título do Projeto:

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO
SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REGIÃO DE
UMUARAMA/PR.**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é **Propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama Pr**. Esta pesquisa está sendo realizada pelo curso de mestrado em gestão do conhecimento no Programa de Pós graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro de Ensino Superior de Maringá(Unicesumar).

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são: **Conceder uma entrevista de como é efetuado o compartilhamento do conhecimento entre o sucedido e sucessores na gestão da empresa.**

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são: **Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa(entrevista) porque será preservado em sigilo a identidade do entrevistado e da instituição a qual representa, tomando todo cuidado para não expor fatos que possam levar a quebra de confidencialidade entre as pessoas envolvidas.**

Vale destacar que a entrevista não visa saber como foi ou esta sendo o processo sucessório, mas sim o compartilhamento do conhecimento no processo.

Os possíveis benefícios decorrentes da participação na pesquisa são

Vários benefícios são creditados aos entrevistados e a Instituição a qual representa:

1. E uma oportunidade ímpar para o empresário pensar no processo sucessório com mais efetividade
2. Favorecer uma gestão voltada para as futuras gerações, com normas e procedimentos alinhados a cultura da empresa;
3. De forma indireta o trabalho proporcionará a outros pesquisadores subsídios para avançar nos estudos sobre o tema;
4. Contribuir para que empresas do município possam realizar o processo de sucessão com o mínimo de problemas possíveis.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos,

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.

[Assinatura]

Rubrica do participante

[Assinatura]

[Assinatura]

Rubrica do pesquisador

Página 1 de 2

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável professor Luiz Walter Pacola pelo telefone (44) 99944 8022, com o pesquisador Professor Dr Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia –vice coordenador do curso de mestrado da Unicesumar, pelo telefone (44)99899 0158 ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unicesumar pelo telefone (44) 30276360 ramal 1345, ou no 5º andar do Bloco Administrativo, de segunda à sexta, das 8h às 17h.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

1-)Nome: José Alberto Horwat
José Alberto Horwat
 Assinatura

2-)Nome: Wanderlândia A. Sabatini Horwat
Wanderlândia A. Sabatini Horwat
 Assinatura

3-)Nome: WELLINGTON SAGATINI HORWAT
Wellington Sabatini Horwat
 Assinatura

4-)Nome: Amanda Semensato C. Horwat
Amanda Semensato C. Horwat
 Assinatura

5-)Nome: Vinícius Sabatini Horwat
Vinícius Sabatini Horwat
 Assinatura

Pesquisador: Luiz Walter Pacola

Assinatura

Umuarama Paraná_04/Setembro/ 2020.

Rubrica do participante _____

Rubrica do pesquisador _____

Página 2 de 2

APENDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA EMPRESA 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do CAAE _____

Título do Projeto:

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REGIÃO DE UMUARAMA/PR.

]

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é **Propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama Pr**. Esta pesquisa está sendo realizada pelo curso de mestrado em gestão do conhecimento no Programa de Pós graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro de Ensino Superior de Maringá(Unicesumar).

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são: **Conceder uma entrevista de como é efetuado o compartilhamento do conhecimento entre o sucedido e sucessores no que tange ao processo sucessório**

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são: **Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa(entrevista) porque será preservado em sigilo a identidade do entrevistado e da instituição a qual representa, tomando todo cuidado para não expor fatos que possam levar a quebra de confidencialidade entre as pessoas envolvidas.**

Os possíveis benefícios decorrentes da participação na pesquisa são

Vários benefícios são creditados aos entrevistados e a Instituição a qual representa:

1. **E uma oportunidade ímpar para o empresário pensar no processo sucessório com mais efetividade**
2. **Favorecer uma gestão voltada para as futuras gerações, com normas e procedimentos alinhados a cultura da empresa;**
3. **De forma indireta o trabalho proporcionará a outros pesquisadores subsídios para avançar nos estudos sobre o tema;**
4. **Contribuir para que empresas do município possam realizar o processo de sucessão com o mínimo de problemas possíveis.**

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos,

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.

Rubrica do participante _____

Rubrica do pesquisador _____

Página 1 de 3

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável professor Luiz Walter Pacola pelo telefone (44) 99944 8022, com o pesquisador Professor Dr Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia –vice coordenador do curso de mestrado da Unicesumar, pelo telefone (44)99899 0158 ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unicesumar pelo telefone (44) 30276360 ramal 1345, ou no 5º andar do Bloco Administrativo, de segunda à sexta, das 8h às 17h.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

1-)Nome: EDMILSON JOSÉ SILVA

[Assinatura]
Assinatura

2-)Nome: Edmilson José Silva Junior

Edmilson José Silva Junior
Assinatura

3-)Nome: _____

Assinatura

Pesquisador: Luiz Walter Pacola

[Assinatura]
Assinatura

Umuarama Paraná 10, 09 / 2020.

Rubrica do participante _____

Rubrica do pesquisador _____

Página 2 de 3

APENDICE J

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.DA EMPRESA 4

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do CAAE _____

Título do Projeto:

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REGIÃO DE UMUARAMA/PR.

]

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é **Propor medidas para melhorar o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama Pr**. Esta pesquisa está sendo realizada pelo curso de mestrado em gestão do conhecimento no Programa de Pós graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro de Ensino Superior de Maringá(Unicesumar).

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são: **Conceder uma entrevista de como é efetuado o compartilhamento do conhecimento entre o sucedido e sucessores no que tange ao processo sucessório**

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são: **Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa(entrevista) porque será preservado em sigilo a identidade do entrevistado e da instituição a qual representa, tomando todo cuidado para não expor fatos que possam levar a quebra de confidencialidade entre as pessoas envolvidas.**

Vale destacar que a entrevista não visa saber como foi ou esta sendo o processo sucessório, mas sim o compartilhamento do conhecimento no processo.

Os possíveis benefícios decorrentes da participação na pesquisa são

Vários benefícios são creditados aos entrevistados e a Instituição a qual representa:

- 1. E uma oportunidade ímpar para o empresário pensar no processo sucessório com mais efetividade**
- 2. Favorecer uma gestão voltada para as futuras gerações, com normas e procedimentos alinhados a cultura da empresa;**
- 3. De forma indireta o trabalho proporcionará a outros pesquisadores subsídios para avançar nos estudos sobre o tema;**
- 4. Contribuir para que empresas do município possam realizar o processo de sucessão com o mínimo de problemas possíveis.**

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos,

Rubrica do participante _____

Rubrica do pesquisador _____

Página 1 de 2

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável professor Luiz Walter Pacola pelo telefone (44) 99944 8022, com o pesquisador Professor Dr Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia –vice coordenador do curso de mestrado da Unicesumar, pelo telefone (44)99899 0158 ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unicesumar pelo telefone (44) 30276360 ramal 1345, ou no 5º andar do Bloco Administrativo, de segunda à sexta, das 8h às 17h.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

1-)Nome: Thiago Arando

Assinatura

2-)Nome: Arberto Anna Fernando

Assinatura

3-)Nome: _____

Assinatura

Luiz Walter Pacola
Pesquisador: Luiz Walter Pacola

Assinatura

Umuarama Paraná 18, Setembro / 2020.

Rubrica do participante _____

Rubrica do pesquisador _____

Página 2 de 2