



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

Luiz Walter Pacola

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar, Brasil. Professor da Universidade Alfa de Umuarama, Brasil.

E-mail: lpacola@hotmail.com

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia

Doutor em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Professor da Universidade Estadual de Maringá, Brasil.

E-mail: agbcurpia@uem.br

Luiz Tatto

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Cesumar, Brasil.

E-mail: tattoluiz@gmail.com

Resumo

O processo sucessório em empresas familiares, em particular as micro e pequenas empresas, vem enfrentando enormes desafios no que se refere a competitividade num mundo de incertezas e volatilidade. Partindo dessa premissa, o compartilhamento do conhecimento passa a ser insumo fundamental para que essas empresas se mantenham competitivas no mercado. Sob essa perspectiva, a presente pesquisa objetiva analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas (MPEs) familiares no município de Umuarama, Paraná. Para tal, trata-se de um estudo de caso múltiplo, em que se fez uso de entrevistas semiestruturadas com sucessores e sucedidos de MPEs. Como técnica de análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2011). Diante dos resultados obtidos, verificou-se que a forma mais utilizada para compartilhar o conhecimento é a linguagem informal. Também foram identificadas barreiras ou fatores inibidores que podem comprometer o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório dessas empresas, como, por exemplo, a característica centralizadora dos sucedidos, a perda de informações presentes na linguagem informal existentes no ambiente de trabalho e também pelo fato das empresas não possuírem uma política e estratégia de formalização de registros de compartilhamento de conhecimento tácito. Como considerações finais, os resultados avançam em pesquisas anteriores na área de compartilhamento do conhecimento em micro e pequenas empresas familiares, que passaram pelo processo de sucessões empresariais, evidenciando, principalmente, os principais inibidores ao compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Processo sucessório. Empresas familiares. Compartilhamento do conhecimento.

TACIT KNOWLEDGE SHARING IN THE SUCCESSORY PROCESS IN MICRO AND SMALL BUSINESSES IN THE MUNICIPALITY OF UMUARAMA – PARANÁ

Abstract

The succession process in family businesses, in particular micro and small companies, has faced enormous challenges in terms of competitiveness in a world of uncertainty and volatility. Based on this premise, knowledge sharing becomes a fundamental input for these companies to remain competitive in the market. From this perspective, the present research aims to analyze how the sharing of tacit knowledge occurs in the succession process in micro and small family businesses (MSEs) in the

municipality of Umuarama, Paraná. To this end, it is a multiple case study, in which semi-structured interviews with successors and successors of MSEs were used. As a data analysis technique, content analysis was used from the perspective of Bardin (2011). In view of the results obtained, it was found that the most used way to share knowledge is informal language. Barriers or inhibiting factors that may compromise knowledge sharing in the succession process of these companies were also identified, such as, for example, the centralizing characteristic of the successful ones, the loss of information present in the informal language existing in the work environment and also due to the fact that companies do not have a policy and strategy for formalizing tacit knowledge sharing records. As final considerations, the results advance in previous research in the area of knowledge sharing in micro and small family businesses, which went through the business succession process, showing, mainly, the main inhibitors to knowledge sharing.

Keywords: Succession process. Family businesses. Knowledge sharing.

1 INTRODUÇÃO

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).

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, que é chamado mundo VUCA. O termo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity) foi cunhado pelo exército Americano nos anos de 1990 e serve para descrever as características do mundo novo voltado para organizações globais (FUCHS; MESSNER; SOK, 2018).

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. 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).

Nas colocações de Trevinyo e Taipies (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 comece na infância e seja reforçado ao longo do tempo.

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.

Dentro desse contexto, esse artigo tem o objetivo analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas (MPEs) familiares no município de Umuarama, Paraná.

Dessa maneira, a contribuição prática e relevante desse trabalho consiste em demonstrar, tanto aos sucessores como aos sucedidos de micro e pequenas empresas (MPEs) que passarão por processo sucessório, que podem aprender mutuamente. Esta aprendizagem se dará, principalmente, a partir de experiências da geração anterior, iniciando o processo de

transformação do conhecimento através de tecnologias disponíveis, criando repositórios, normas e procedimentos, fortalecendo a estrutura organizacional e a cultura organizacional (LEMOS, 2008; DOROW, 2017).

Ao passo em que se propõe essas medidas, evita-se também que as empresas percam suas características culturais, reduz a possibilidade de problemas de conflitos familiares e quebra de empresas, após o processo sucessório. Desta forma, evidencia-se a justificativa prática/social desta pesquisa. Faz-se importante destacar também que pesquisas realizadas nas principais bases de dados (SCOPUS, CAPES, SCIELO, DIMENSIONS) demonstraram escassez de publicações nessa área, o que demonstra a contribuição teórica desta pesquisa.

Para alcançar o objetivo geral, além dessa introdução, o artigo possui outras quatro seções: o referencial teórico, que confere o alicerce necessário para discussão de um estudo de caso múltiplos acerca do compartilhamento do conhecimento e do processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares. Em seguida é apresentada a metodologia da pesquisa aplicada ao estudo. A quarta seção expõe os resultados e discussões. Por fim, a última seção traz a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção traz a fundamentação teórica desta pesquisa, apresentando discussões sobre compartilhamento do conhecimento, destacando-se os motivadores, inibidores, ambiente favorável e práticas para que ocorram o compartilhamento do conhecimento. Esta seção também trata do processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares, que é o objeto desta pesquisa.

2.1 Compartilhamento do conhecimento

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

Para Dorow (2017), 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. 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 para o processo de compartilhamento do conhecimento, tais como: transferência, troca, repasse ou disseminação do conhecimento. No entanto, para melhor compreensão, será adotado nesse trabalho o termo “compartilhamento do conhecimento”. Em síntese, para haver o compartilhamento do conhecimento é imprescindível que haja uma comunicação clara e uma linguagem universal.

Com vistas a ampliar a compreensão acerca dos fatores motivadores e inibidores no processo de compartilhamento do conhecimento, serão descritos a seguir fatores fundamentados em diversos autores que estudaram esse tema. 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.

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 5) 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, 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. Dentre 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) equipes multidisciplinares ou temporárias com autonomia na execução de tarefas; 5) rodízio de funções, estimulando o compartilhamento do conhecimento e 6) mensuração dos esforços da empresa em aumentar o capital intelectual e os resultados financeiros decorrentes desses esforços.

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 quatro áreas de grande influência no processo de compartilhamento, são elas: a) O 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.

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 importantes como motivadores, porque, além do indivíduo (colaborador), é extensivo aos familiares, que na maioria das vezes se beneficia desse incentivo.

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. Segundo Riege (2005), para que uma organização possa adotar uma estratégia de Gestão do Conhecimento de forma exitosa, faz-se importante reconhecer as barreiras (ou fatores inibidores) que impedem o compartilhamento do conhecimento, sendo que tais barreiras podem ou não fazer parte da cultura organizacional.

Segundo Rizzon *et al.* (2016 *apud* WONS, 2018), o compartilhamento de conhecimento nas organizações está relacionado à atitude dos indivíduos, aos contextos organizacionais e culturais, tanto no nível local quanto no macroambiente, e ao acesso e disseminação dos

recursos tecnológicos de informação e comunicação. Com isto é comum observar as barreiras ao compartilhamento do conhecimento numa perspectiva individual, organizacional e tecnológica.

Sob a perspectiva de fatores inibidores individual, tem-se: 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 autoimagem. 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; e) medo de falhar. As pessoas evitam riscos e mudanças, quando a cultura organizacional desfavorece, ou pune na ocorrência de falhas; f) falta de habilidade de comunicação e redes sociais, diferenças na cultura nacional, excesso de ênfase nos status de posição; g) falta de tempo; h) falta de reciprocidade na partilha do conhecimento; i) mentalidade individualista e receio de constrangimento.

Em relação aos fatores inibidores e desmotivadores sob a perspectiva organizacional, o Quadro 1 lista e descreve esses fatores, apresentando os principais problemas decorrentes da sua existência:

Quadro 1 - Fatores Inibidores Organizacionais

Fatores Inibidores	Descrição
Necessidade de linguagem legítima	É preciso linguagem comum para explicitar os conhecimentos tácitos e que sejam aceitáveis por outros membros da organização
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
Procedimentos	Em grande parte das empresas, os procedimentos atuais limitam a busca de inovações e criação de conhecimento
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, pode ser encarado como atitudes de ceticismo e não conformismo.
Burocracia	Empresas apoiadas por burocracias exageradas podem ficar estagnadas, inibindo mudanças e busca por novas ideias
Forças tarefas	Uma organização pode ser ágil em suas forças tarefas e em enfrentar situações, mesmo assim pode ter dificuldades em compartilhar conhecimentos
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

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
Feudos de conhecimento	Empresas com estruturas e políticas delimitadas podem levar a confrontos e até isolamento dentro de uma organização
Dificuldades em mensurar resultados	Seja de qualquer ordem, pode gerar desconfiças e descrença sobre o valor e processos de criação do conhecimento
Ausência de incentivos ou recompensas a quem compartilha seu conhecimento	A ausência de incentivos ou recompensas por parte das organizações, assim como a existência de uma cultura que pune quem comete erros, inibe o compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Elaboração própria com base em Rocha (2007); Von Krogh *et al.* (2001); Nonaka e Takeuchi (1997); Wagner III e Hollenbeck (2003); Terra (2005); Wons *et al.* (2018)

Quanto às barreiras tecnológicas, elas estão relacionadas a fatores como a dificuldade ao acesso e manuseio de ferramentas e sistemas, assim como a falta de conhecimento da partilha de conhecimento nas plataformas e redes sociais e falta de treinamentos e estímulos para a utilização das tecnologias (RIEGE, 2005; WONS *et al.*, 2018). 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.

No que tange as ferramentas para o compartilhamento do conhecimento, a Asian Productivity Organization (APO), uma organização intergovernamental criada em 1961 com objetivo de aumentar a produtividade na região Ásia-Pacífico através de cooperação mútua, reuniu e publicou um manual de ferramentas e técnicas de gerenciamento de conhecimento. O objetivo desse manual foi oferecer ferramentas exequíveis para implementação de Gestão do Conhecimento nas organizações, com ênfase nas pequenas e médias empresas.

Essas ferramentas têm sido efetivadas com êxito pelas empresas do mundo todo (NETO *et al.*, 2012). Na versão de 2010, o manual da APO (2010) desenvolveu diversas ferramentas tecnológicas e não tecnológicas relacionadas a Gestão do Conhecimento, todas aplicáveis, dependendo do momento e grau de intensidade no processo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. O Quadro 2 apresenta as ferramentas não tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento.

Quadro 2 - Ferramentas não tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento

Comunidades de Prática: 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	After Action Review: 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. Literature review clubs: 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
---	---

<p>compartilhar ideias uns com os outros (NUNES, 2013)</p> <p>Mentoring: 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.</p> <p>Café do conhecimento: discussão em grupo, tem objetivo de refletir, discutir, compartilhar ideias de forma pacífica. Está inserido em todas etapas da classificação da gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação.</p> <p>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.</p>	<p>pesquisas recentes com uma visão crítica.</p> <p>Melhores práticas: 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.</p> <p>Storytelling (narrativa): tem como objetivo conscientizar os benefícios da gestão do conhecimento e compartilhar experiências, lições aprendidas, através de no modo de” contar histórias”, usando palavras e imagens. Está inserido na etapa de captura e compartilhamento do conhecimento.</p> <p>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.</p>
--	--

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. O Quadro 3 apresenta as ferramentas tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento.

Quadro 3 - Ferramentas tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento

Ferramentas Tecnológicas	
<p>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 <i>wikipedia</i>) para explicitação e externalização de Conhecimentos por meio da construção colaborativa do Conhecimento por membros do grupo.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Grupo de conhecimento: Cluster(grupo) refere-</p>	<p>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.</p> <p>Compartilhamento de vídeo: é a habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que seja para público específico.</p> <p>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.</p> <p>Ambiente de trabalho (virtual) colaborativo: trata-se de um espaço virtual que possibilita que membros do grupo (e externos) trabalhem juntos, independentemente de onde estejam localizados. Envolve a combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, videoconferência, etc. Por exemplo: Dropbox, Web20/comunidades.</p> <p>Biblioteca de documentos: trata-se de um</p>

se a um grupo que cria, inova e compartilha novos conhecimentos por estar conectado.	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 ferramentas 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).

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

Dorow, Fraga e Rados (2018) destacam em seu trabalho os tipos de estruturas ambientais que suportam o compartilhamento do conhecimento e os fatores que abordam as oportunidades para compartilhar. Quanto aos tipos de estruturas ambientais, tem-se os ambientes físicos e virtuais, sendo que o primeiro possibilita o compartilhamento do conhecimento por meio de interações face a face ou observação, enquanto que o segundo tem o suporte de tecnologia, como o e-mail, mensagens instantâneas, mensagens de texto, videoconferência, groupware, etc.

Em relação às oportunidades para compartilhar, estas podem ser de natureza formal, que "(...) envolvem treinamentos, encontros de grupos de trabalho, e sistemas baseados em tecnologias pelo qual o conhecimento tácito e explícito é compartilhado" (DOROW; FRAGA; RADOS, 2018, p. 25), e de natureza informal, que envolvem as interações diretas entre os pares, que estão associadas a maior eficiência da organização por permitir principalmente a criação de confiança e o compartilhamento do conhecimento tácito, criando uma estrutura ambiental favorável ao compartilhamento (DOROW; FRAGA; RADOS, 2018).

2.2 Processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares

Uma das maneiras 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 atravesse gerações (VOLPATO, 2018). Assim, o processo sucessório é considerado decisivo para a sobrevivência de empresas familiares (LEONE, 2005).

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 (PESKER 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.

Para Trevinyo e Taipas (2010), as relações entre o sucedido (pais) e os sucessores (filhos) dependem 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).

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 esses autores, 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).

A dimensão da família é formada por pessoas que pertence ao núcleo familiar, entretanto não participam da gestão da empresa e não possuem cotas da propriedade. A dimensão capital (propriedade) é constituída por pessoas ou entidades que possuem ações, porém não pertencem ao núcleo familiar. Por fim, a dimensão dos negócios possui pessoas que não pertencem à família e nem possuem cotas do capital, entretanto têm posições decisórias na empresa. São exemplos os executivos e gerentes.

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 (TREVINYO-RODRÍGUEZ; TÀPIES, 2010). 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.

3 METODOLOGIA

A metodologia escolhida, quanto a sua natureza, é aplicada, com objetivos de caráter exploratório e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de casos múltiplos – que foi realizado a partir de entrevistas semiestruturadas nas empresas objeto de estudo, com sucedidos e sucessores – e como pesquisa bibliográfica. Para tal foram consultadas bases de dados científicas relevantes para o tema, tais como a SCOPUS, CAPES, SCIELO e Dimensions.

As entrevistas foram realizadas em quatro empresas caracterizadas como MPEs – conforme a Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar nº. 123/2006 (BRASIL, 2006) – que apresentavam faturamento de até R\$ 4.800.000,00.

As perguntas contidas no roteiro de entrevista foram elaboradas a partir do conteúdo apresentado no Referencial Teórico 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 (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

Para a realização das entrevistas foram contatadas 12 empresas que se encaixavam no limite de faturamento. Dessas empresas, oito 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 os gestores das empresas, que aceitaram participar da pesquisa

Das empresas selecionadas foram entrevistadas oito pessoas, sendo quatro empresários na condição de sucedido e quatro na condição de sucessores. A exceção foi a segunda empresa, 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.

Os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas foram analisados por meio de análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2011). 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; 2) Codificação: com base nas hipóteses e objetivos identificados na organização da análise, os documentos serão tratados e codificados; 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; 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.

Afim 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 transformadas em um corpus textual. Com a utilização do IRaMuTeQ, duas análises foram realizadas no corpus textual: a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Análise Fatorial por Correspondência (AFC).

A 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. Esta análise possibilita aos pesquisadores, a partir do conteúdo de cada um desses grupos, categorizar essas classes a partir da compreensão teórica alinhada ao conteúdo que emerge das palavras e frases de cada um desses grupos.

A AFC, que se utiliza de alguns índices, como o qui-quadrado (χ^2), permite a visualização dos 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 (MELO, 2017). Trata-se de uma representação dos dados para ajudar a visualização da proximidade entre classes ou palavras. (SALVIATI, 2017).

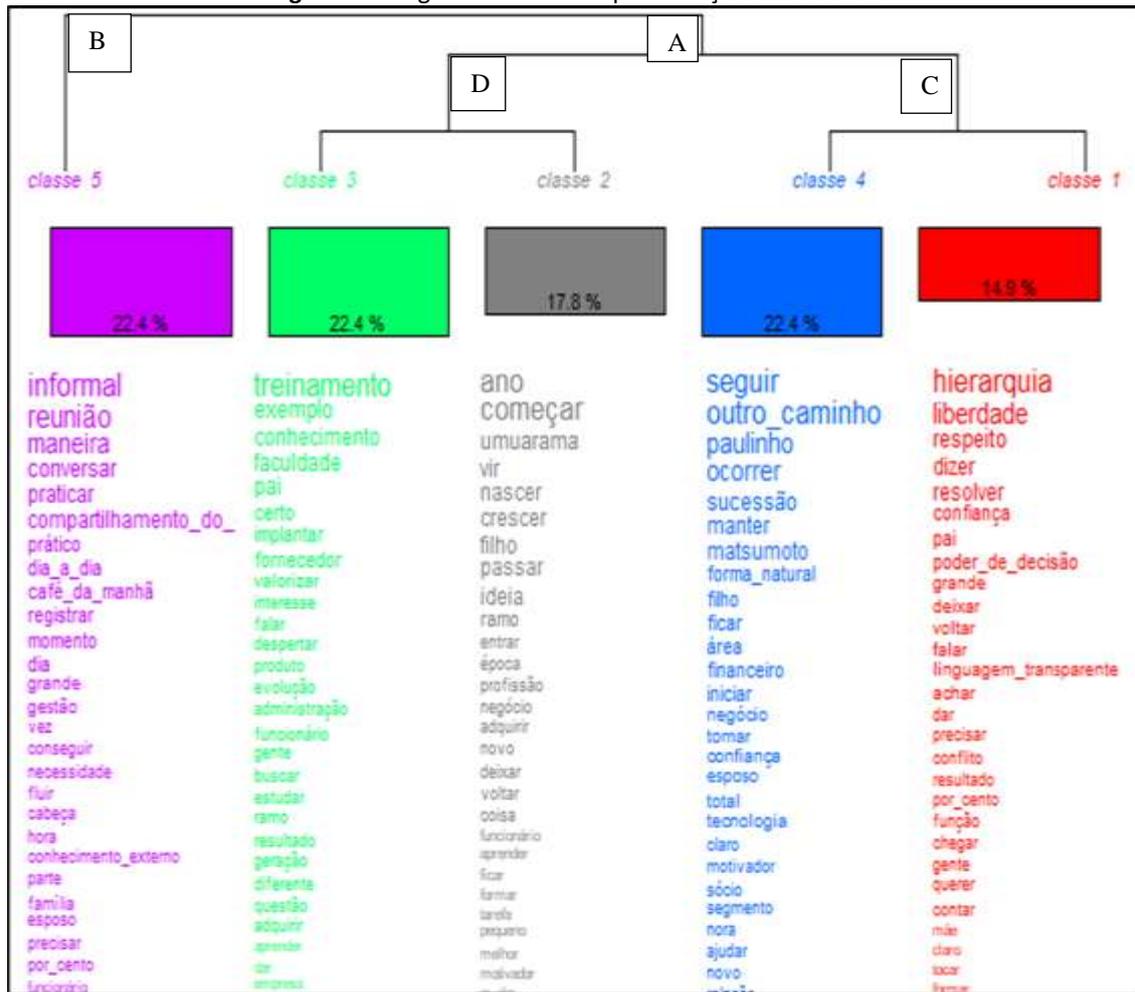
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta, primeiramente, os resultados da pesquisa, que foram obtidos a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas e tendo o software IRaMuTeQ como suporte. Em seguida será apresentado a análise e discussão.

4.1 Apresentação dos resultados

Na Figura 1, observa-se que as cinco classes geradas se encontram, inicialmente, em dois subcorpus. O subcorpus A possui duas ramificações (C e D). A ramificação C possui as classes 1 e 4, enquanto que a ramificação D possui as classes 2 e 3. Já o subcorpus B contém a classe 5.

Figura 1 - Filograma sobre as representações das classes



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A descrição das classes transcrita na Figura 1 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. (Sucedido 02, empresa 02).

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 ($X^2 = 21,98$), 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 ($X^2 = 9,74$). Nessa classe encontram-se as palavras que retratam 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 4 apresenta a síntese das classes analisadas com os respectivos percentuais de composição do corpus textual.

Quadro 4 - Síntese da classificação do corpus relativo a classes de palavras analisadas na pesquisa de campo

Classe	Categorização	%
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: Elaborado pelos autores (2020)

As classes denominadas “comunicação”, “preferência pela escolha do sucessor” e “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”.

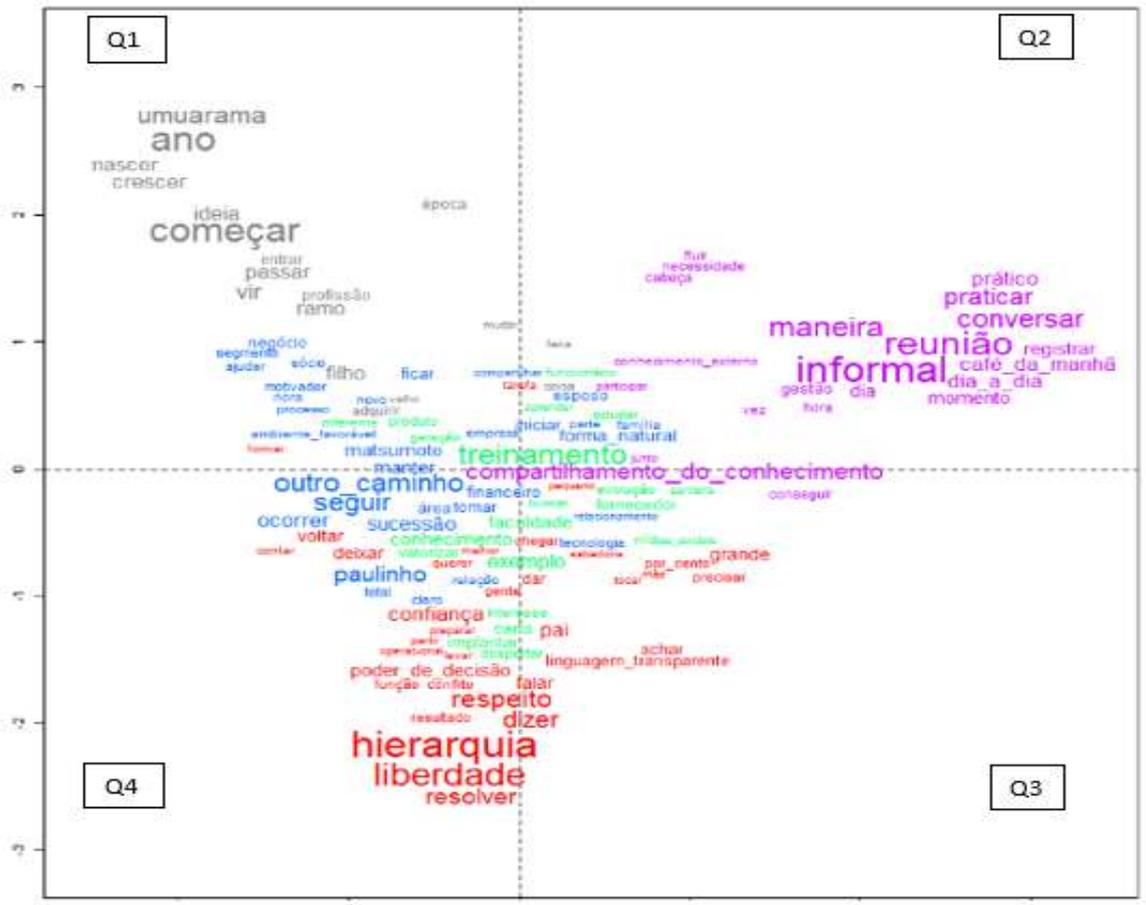
A partir da Análise Fatorial por Correspondência (AFC), foi possível realizar associação do texto entre as palavras, considerando a frequência de incidência de palavras e as classes. Por meio do plano cartesiano é possível verificar a aproximação e o distanciamento entre as palavras que compõem as diferentes classes.

Vale observar que as palavras das classes 2 e 5 se apresentam centralizadas 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 (Q4).

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 “respeito a hierarquia”. Nesse sentido, explica-se o porquê que a classe 1 está misturada com as classes 3 e 4 no 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 o termo “forma natural” foi mencionado por todos os oito entrevistados, alguns em mais de 1 vez, e na Figura 2 é apresentada somente na classe 4. Isto 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.

Figura 2 - 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

A relação das palavras da classe 2 pode ser abordada a partir das contribuições de Trevinyo e Taipés (2010) e Gersick et al (1997), sobre as dimensões da empresa familiar, na qual retrata a tríade família, negócios e propriedade. Com isto é possível perceber a relação dos sucedidos com a próxima geração, isto no sentido de ter fluidez no processo sucessório da empresa familiar.

4.2 Análise e discussões

Diante dos resultados obtidos, verifica-se que a forma mais utilizada para compartilhar o conhecimento é a linguagem informal, que foi presente 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).

Segundo Dorow, Fraga e Rados (2018), a linguagem informal envolve as interações diretas entre os pares, que estão associadas a maior eficiência da organização por permitir principalmente a criação de confiança e o compartilhamento do conhecimento tácito, criando uma estrutura ambiental favorável ao compartilhamento. Porém, identificou-se que o compartilhamento do conhecimento, por essa linguagem, perde-se 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, foi algo evidente nas entrevistas e contribui para o entendimento da receptividade dos sucessores quanto ao conhecimento compartilhado pelo sucedido.

Embora os sucessores entendam essa condição, eles registraram reclamações da resistência dos sucedidos em receber conhecimentos pelo receio de mudanças, caracterizado pela aversão que os sucedidos têm 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 também nas entrevistas realizadas a falta de planejamento tanto na gestão quanto no compartilhamento do conhecimento. Essa ausência, segundo Buoro (2005), constitui um fator inibidor, que pode comprometer o processo de compartilhamento do conhecimento no processo sucessório.

Outra 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. 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.

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 2 e Quadro 3 (ferramentas tecnológicas e não tecnológicas).

Uma sugestão é a partir da utilização das ferramentas denominadas “Ambiente de trabalho colaborativo” e “melhores práticas”. Essas ferramentas, que foram explicitadas 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. Uma política nesse sentido pode ajudar a neutralizar o fator inibidor/barreira

que é a aversão dos sucedidos pela tecnologia. Neste sentido, faz-se importante destacar que o ambiente virtual, que possui o suporte de tecnologia, é uma estrutura ambiental importante para o compartilhamento do conhecimento tácito (DOROW; FRAGA; RADO, 2018).

Quanto as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento 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 [Gestão do Conhecimento] 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.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido 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. Diante disso e tendo como objetivo analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas (MPEs) familiares no município de Umuarama, Paraná, foi possível verificar que a forma mais utilizada para compartilhar o conhecimento é a linguagem informal.

A utilização dessa linguagem para o compartilhamento do conhecimento, que pode ser entendida como o compartilhamento do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), reflete um problema, uma vez que 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. Neste sentido, a utilização dessa linguagem pode ser caracterizada como um fator inibidor ou uma barreira para o compartilhamento do conhecimento.

Outra barreira identificada no processo de compartilhamento do conhecimento é a característica centralizadora dos entrevistados sucedidos presente nas entrevistas realizadas. Esta barreira, tal como já salientado, pode comprometer a comunicação entre sucessores e sucedidos. A diferença de gerações, que reflete em diferentes níveis de experiência e nos níveis de educação, é outra barreira verificada nesta pesquisa para o compartilhamento do conhecimento. Esta barreira contribui para o entendimento da receptividade dos sucessores quanto ao conhecimento compartilhado pelo sucedido.

A partir desses resultados, algumas medidas foram apontadas com o intuito de atenuar ou até mesmo eliminar as barreiras ao compartilhamento do conhecimento verificadas. Neste sentido, a utilização das ferramentas denominadas “Ambiente de trabalho colaborativo” e “melhores práticas” podem 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. Uma política nesse sentido pode ajudar a neutralizar o fator inibidor/barreira que é a aversão dos sucedidos pela tecnologia.

Para trabalhos futuros, considerando a relevância do tema, sugere-se que o universo territorial das empresas seja ampliado, expandindo a pesquisa para outras cidades da região ou do Estado, para que seja possível comparar os resultados a fim de verificar se há elementos peculiares nessas empresas.

REFERÊNCIAS

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo, 2010.

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.

BRASIL. Lei Complementar nº 123/06, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2006.

BUORO, Gustavo. **O processo de compartilhamento de conhecimento**: estudo de caso TenarisConfab. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CASILLAS, José Carlos; DÍAZ, Carmen; VÁZQUEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

DISTERER, Georg. Barreiras individuais e sociais à transferência de conhecimento. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL ANUAL DO HAVAIÍ EM CIÊNCIAS DE SISTEMAS, 34., 2001. **Anais [...]**. 2001, p. 7.

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.

DOROW, Patrícia Fernanda; FRAGA, Bruna Devens; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Ambientes determinantes ao compartilhamento do conhecimento em organizações de radiologia e diagnóstico por imagem: um estudo de múltiplos casos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 22-42, mai./ago. 2018.

FRAGA, Rúbia Magalhães; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de; GUIMARÃES, Eloísa Helena; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos; DUFLOT, Simone. Gestão do conhecimento e inovação na pequena empresa do setor de serviços: fato ou utopia? In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 1., 2012. **Anais [...]**, São Paulo, 2012. p. 1-25.

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

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

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

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

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

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

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

MATOS, Florinda et al. Knowledge management in Brazilian, Portuguese and Polish organizations: a comparative analysis. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, 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.

NETO, Roseli Jenoveva et al. Práticas de compartilhamento do conhecimento no instituto de pesquisas ambientais e tecnológicas (IPAT). In: VIII Congresso nacional de excelência em gestão, 1., jun. 2012. **Anais [...]**, Niteroi, 2012.

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.

NUNES, Carolina Schmitt. **O compartilhamento de conhecimento entre os agentes de um curso na modalidade EaD: um estudo de caso**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

PESKER COSTA, Lidiene Silva; NUNES, Simone Costa; GRZYBOVSKI, Denize; GUIMARAES, Liliane de Oliveira; XAVIER ASSIS, Pedro Augusto. From Father to Son: Succession in Small and Medium Sized Family Businesses. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

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.

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

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 (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

RODRIGUES, Tatiana Zacheo et al. **As mídias como ferramenta de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso em uma startup**. 2014. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

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.

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

SALVIATI, Maria Elisabeth. **Manual do aplicativo Iramuteq** (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). UNB planaltina, v. 20, 2017.

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.

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. **Working Paper**, n. 865, 2010.

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: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 101-111, 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, 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.

WONS, Lucimara; SOUZA, Rosilane de Oliveira Castro de; NUNES SILVA, Helena de Fátima; FERNANDES, Flávia Roberta. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, número especial, p. 86-101, out. 2018.

Recebido em/Received: 30/10/2021 | Aprovado em/Approved: 07/06/2022
