

**UM OLHAR NA LITERATURA SOBRE MODELOS DE COMPARTILHAMENTO
DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA SUCESSÃO EMPRESARIAL
FAMILIAR DE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

Luiz Walter Pacola.

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações.
Centro Universitário de Maringá. UNICESUMAR. Maringá Pr. Brasil
lpacola@hotmail.com

Ane Carolina Sarmento Pacola.

Graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo. Centro Universitário de
Maringá. UNICESUMAR. Maringá Pr. Brasil.
ane.pacola@gmail.com

Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.

Professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações.
Centro Universitário de Maringá. UNICESUMAR. Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia
e Inovação (ICETI)
arthur.urpia@unicesumar.edu.br

Dra. Rejane Sartori

Professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações.
Centro Universitário de Maringá. UNICESUMAR. Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia
e Inovação (ICETI)
rejane.sartori@unicesumar.edu.br

Dr. Luiz Tatto.

Professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações.
Centro Universitário de Maringá. UNICESUMAR. Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia
e Inovação (ICETI)
luiz.tatto@unicesumar.edu.br

RESUMO

Ampliar o conhecimento em relação ao que envolve e circunscreve os modelos de compartilhamento do conhecimento no contexto da sucessão empresarial lança perspectivas para conhecer as interfaces desse campo de estudos, particularmente no contexto de empresas familiares, que possuem papel relevante no cenário econômico brasileiro. O compartilhamento do conhecimento, bem como os aspectos que envolvem a sucessão empresarial, assumem papel importante na gestão dessas empresas. Neste sentido, este estudo tem o propósito de investigar, por meio de um olhar na literatura, modelos de compartilhamento do conhecimento que possam contribuir para uma comunicação assertiva no processo que envolve a sucessão empresarial. Quatro modelos de compartilhamento do conhecimento foram analisados. Verificou-se que os indicadores, tanto motivadores como inibidores podem fazer a diferença no processo de uma sucessão promissora e sólida. Cada modelo apresenta características específicas, algumas coincidentes, outras nem tanto, contudo, todos contribuem de alguma forma para fortalecer o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório.

Palavras chaves: Gestão do conhecimento; Compartilhamento de conhecimento; Processo sucessório; Empresas familiares.

1 INTRODUÇÃO

Em empresas familiares, o processo sucessório pode ser considerado um evento complexo quando trata de transferência de poder de uma geração para outra. Isto tem afetado indistintamente o ambiente empresarial (NEEF, 2015). A sucessão, inevitavelmente, passa em algum momento pela situação de transferência de poder e por isso aos envolvidos no processo demandam estarem preparados, o que nem sempre ocorre. A preparação mal elaborada e principalmente a falta de preparação no processo decisório pode levar as empresas a fechar suas atividades durante ou após o ciclo produtivo (VOLPATO et al., 2018).

Em ambientes de forte competição, é preciso adaptar-se às mudanças para garantir permanência no mercado (VOLPATO et al., 2018). Nas empresas familiares, incluindo-se as brasileiras, o desafio é ainda maior, pois muitas vezes se confunde o ambiente das relações familiares com o ambiente de negócios. Esse cenário pode construir aquilo que passa a ser chamado de sucesso ou fracasso da empresa familiar. Nessa perspectiva o conhecimento passa a ser o grande diferencial porque é visto como fonte de alimento no processo de gestão, suporte para a tomada de decisão.

O conhecimento tem sido reconhecido como elemento estratégico para a sustentabilidade das organizações. Ao perceberem isso, muitas empresas passaram a investir em conhecimento para que pudessem competir nesse novo mercado turbulento (LEMOS, 2008). Isso também ocorreu com as empresas familiares, uma vez que também fazem parte de um espaço concorrencial.

Nesse contexto de forte competitividade, a gestão do conhecimento torna-se um diferencial. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), a gestão do conhecimento é “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. O conhecimento, se bem gerenciado, pode aumentar o desempenho da empresa, pois permite a utilização de melhores práticas, tanto no seu ambiente interno como também no entorno de seu ambiente externo.

Uma das questões basilares da gestão do conhecimento diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, que representa a troca de informações, ideias e

experiências relevantes para o desempenho da empresa, dentro de uma perspectiva de médio e longo prazo. Silva Neto (2016) enfatiza que o compartilhamento do conhecimento nas empresas familiares é mais relevante ainda, pois a prática do compartilhamento, particularmente do conhecimento tácito, possibilita que a empresa não perca sua identidade no processo de sucesso familiar. Desse modo, este estudo tem o propósito de investigar, por meio de um olhar na literatura, modelos de compartilhamento do conhecimento que possam contribuir para uma comunicação assertiva no processo que envolve a sucessão empresarial.

Este artigo está estruturado em 5 seções. Além desta seção introdutória, a segunda seção apresenta o referencial teórico e na seção seguinte relata-se a metodologia utilizada. Na quarta seção são apresentados os resultados da pesquisa, seguidos de discussão. Por fim, na quinta seção são expostas as conclusões deste estudo, seguidas das referências utilizadas.

2 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Para alargar a compreensão da gestão do conhecimento é relevante entender o que é conhecimento, quais os tipos e qual sua importância na gestão das empresas. Platão, filósofo que viveu de 428 a 347 a.c., já afirmava que o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada. Davenport e Prusak (1998) complementam essa definição afirmando tratar-se de uma mistura fluida de valores, *insight*, experiências condensadas voltadas a incorporar novas experiências e informações.

O conhecimento é a compreensão humana de um campo de interesse especializado adquirido por meio de experiência e estudos (KOSKINE, 2013); pode incluir tudo aquilo que sabemos sobre o mundo (MOLAEI, 2010). Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento se divide em duas dimensões, o conhecimento explícito e o tácito. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que pode ser compartilhado com facilidade através de números, palavras, e que é formalizado através de textos, publicações, números e gráficos. Já o conhecimento tácito é um conhecimento que vem da experiência do indivíduo; é de difícil transmissão, porquanto, é um conhecimento subjetivo intrínseco nas habilidades e experiências dos indivíduos.

Partindo dessa perspectiva é importante ressaltar que o conhecimento deve estar inserido, deve ser estudado e praticado nas organizações de forma estruturada e gerenciada com alto grau de prioridade. Para Yeong (2010), o conhecimento tem se tornado um ativo de importância extrema nas organizações modernas, por isso é considerado o ativo mais valioso

que qualquer outro ativo físico ou financeiro. Assim, reforçando a importância do conhecimento nas organizações e o seu uso ser um insumo necessário para compor o processo de gerenciamento, Dalkir (2011) buscou objetivar e exemplificar seu uso, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Usos do Conhecimento

Objetivo	Exemplo
Usar o conhecimento para realizar tarefas de rotina.	Padronizar produtos. Prestar serviços padrão. Usar redes de contato para descobrir quem detém o conhecimento específico sobre determinado assunto.
Usar o conhecimento geral para analisar situações excepcionais.	Identificar qual é o problema e prever as possíveis consequências.
Usar o conhecimento para escrever a situação e extensão do problema.	Identificar e mostrar como lidar com o problema.
Selecionar o conhecimento especial e relevante para lidar com a situação.	Identificar a quem consultar para resolver o problema.
Observar e caracterizar a situação fazendo uso de conhecimento especial.	Comparar os padrões conhecidos, analisar a história, coleccionar e organizar a informação necessária para agir.
Analisar a situação com conhecimento.	Julgar se o problema pode ser resolvido internamente ou se será necessário auxílio externo.
Através do conhecimento existente, resumir soluções alternativas.	Identificar opções e listar possíveis alternativas.
Avaliar alternativas potenciais usando o conhecimento especial.	Identificar riscos e benefícios de cada alternativa possível.
Usar o conhecimento para processo de decisão.	Listar alternativas; verificar “ <i>in loco</i> ” uma alternativa selecionada.
Implementar a alternativa selecionada.	Executar a tarefa e autorizar a equipe a prosseguir com alternativa selecionada.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dalkir (2011).

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é uma estratégia relevante para se ter vantagens competitivas nas empresas, a gestão do conhecimento vem para organizar o conhecimento reunindo diversas iniciativas e ferramentas disponíveis (RICCA, 2007). Além disso, a gestão do conhecimento está associada ao processo de aprendizagem dos membros de uma organização (ORCY, 2015). Por isso, segundo Ricca (2007), a gestão do conhecimento envolve políticas, processos, ferramentas de gestão e tecnologia, a fim de identificar, validar, disseminar e proteger o emprego de conhecimentos estratégicos.

Nessa perspectiva, Dalkir (2011) entende que a gestão do conhecimento é uma área multidisciplinar com múltiplas contribuições de vários autores. Portanto, partindo da ótica de

Dalkir (2011), a gestão do conhecimento nos remete à reflexão e ao questionamento sobre como e qual o grau de entendimento, aceitação e a importância na organização.

A gestão do conhecimento é considerada um processo de busca, seleção, organização, análise e disponibilização do conhecimento de forma clara, objetiva e eficiente (TERRA, 2001). Em resumo, tem como finalidade levar ao máximo o valor do conhecimento nas organizações para que seus funcionários possam internalizar seus conhecimentos de maneira flexível e inovadora de acordo com as mudanças de mercado (ACOORSI; COSTA, 2005).

A gestão do conhecimento é ampla, caracterizada por um conjunto de atividades que visam adquirir, armazenar, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente e alinhada com os objetivos da organização (CEN, 2004). Nesse sentido, o compartilhamento do conhecimento destaca-se como um importante processo, uma vez que o conhecimento e a forma como é gerenciado somente tem sentido se for compartilhado.

A competição no mundo atual exige que as empresas compartilhem o conhecimento quase que em tempo real. O processo de compartilhamento do conhecimento, na sua essência, é composto por conhecimentos possuído por indivíduos e que, depois de convertidos e formatados, passam a ser entendidos, absorvidos e usados por outros indivíduos de forma estruturada na organização. É a transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito (IPE, 2003).

Para que o compartilhamento de conhecimento ocorra foram desenvolvidos métodos e ferramentas para essa finalidade (NUNES, 2013), tais como intranets, base de dados, comunidades de práticas, rotação de pessoal, seminários e treinamentos visando capacitações (CEN, 2004). A *Asian Productivity Organizacional* (APO), uma organização intergovernamental que atua de modo a contribuir para a melhoria da produtividade de pequenas e médias empresas localizadas na Ásia-Pacífico, publicou um manual que contém métodos, técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento (YOUNG, 2010). Para o processo compartilhamento do conhecimento são indicados as seguintes técnicas e ferramentas: Assistência de pares, bases de conhecimento, biblioteca de documentos, *blogs*, café do conhecimento, *clusters* de conhecimento, comunidades de prática, compartilhamento de vídeo, espaços físicos e virtuais de trabalho colaborativo, localizador de especialistas, *mentoring*, portal do conhecimento, revisões de aprendizagem, revisão pós-ação, serviços de rede social, *storytelling*, taxonomia e voz e protocolo de voz sobre internet (YOUNG, 2010).

Essas ferramentas têm sido efetivadas com grande sucesso nas empresas do mundo

inteiro (NETO et al., 2012), propiciando assim melhor tratamento e uso do conhecimento e, conseqüentemente, contribuindo para alavancar a competitividade das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem o propósito de investigar, por meio de um olhar na literatura, modelos de compartilhamento do conhecimento que possam contribuir para uma comunicação assertiva no processo que envolve a sucessão empresarial. Desse modo, configura-se como um estudo descritivo, com abordagem qualitativa e delineamento bibliográfico. A pesquisa bibliográfica, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60), "procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses".

Desse modo, neste artigo a pesquisa bibliográfica foi efetuada a partir de consulta a livros, artigos publicados em periódicos científicos, teses e dissertações, que somaram 163 documentos. Desses documentos, nem todos foram lidos e estudados por completo, ficando restrito no resumo e nas conclusões, entretanto os artigos que serviram de referência deste estudo, esses sim, foram lidos por completos. O critério de seleção de consultas foi através das palavras chaves, na sua totalidade ou parcial.

Por meio de revisão na literatura acerca de modelos de compartilhamento de conhecimento, foram selecionados quatro modelos, sendo que somente um faz menção ao processo sucessório, que é o estudo de Trevinyo e Taipés (2010). Os demais modelos, apesar de não serem desenvolvidos para esse fim, são adaptáveis e aplicáveis no processo sucessório. Inclui-se aqui o modelo de Lemos (2008), que serviu de referência para a tese de doutorado defendida por Silva Neto (2016), que trata em particular de sucessão em empresa familiar.

Vale destacar que apesar de tratar de compartilhamento de conhecimento e sucessão em empresas familiares, cada modelo apresentado e estudado tem um propósito particular. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos resultados alcançados na pesquisa bibliográfica, contendo o autor, o modelo sugerido e respectivos objetivos.

Quadro 2: Objetivos dos modelos de compartilhamento do conhecimento identificados na literatura.

Autor	Modelo	Objetivo
Tonet e Paz (2006)	Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho.	Focalizar o compartilhamento de conhecimento no trabalho, que é de suma importância para as organizações, mas de difícil concretização.
Lemos (2008)	Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito: Evidências empírico-exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira.	Identificar os fatores relevantes para transferência de conhecimento tácito na Petrobrás.
Trevinyo e Taipies (2010)	Transferência efetiva de conhecimento em empresas familiares	Apresentar diversos tipos relacionamentos no Sistema Família-Empresa-Próxima Geração. Com foco no compartilhamento do conhecimento.
Dorow (2017)	Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem.	Compreender o compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem.

Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível analisar as vertentes em que os autores destacam neste quadro. Tonet e Paz(2006) evidenciam o compartilhamento do conhecimento no trabalho, enquanto Lemos(2008), através de indicadores foca os fatores de compartilhamento de conhecimento. Trevinyo e Tapiés (2010), por sua vez, aborda o compartilhamento do conhecimento no ambiente sucessório familiar. Por fim Dorow (2017) dá ênfase na compreensão do compartilhamento do conhecimento em uma organização.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

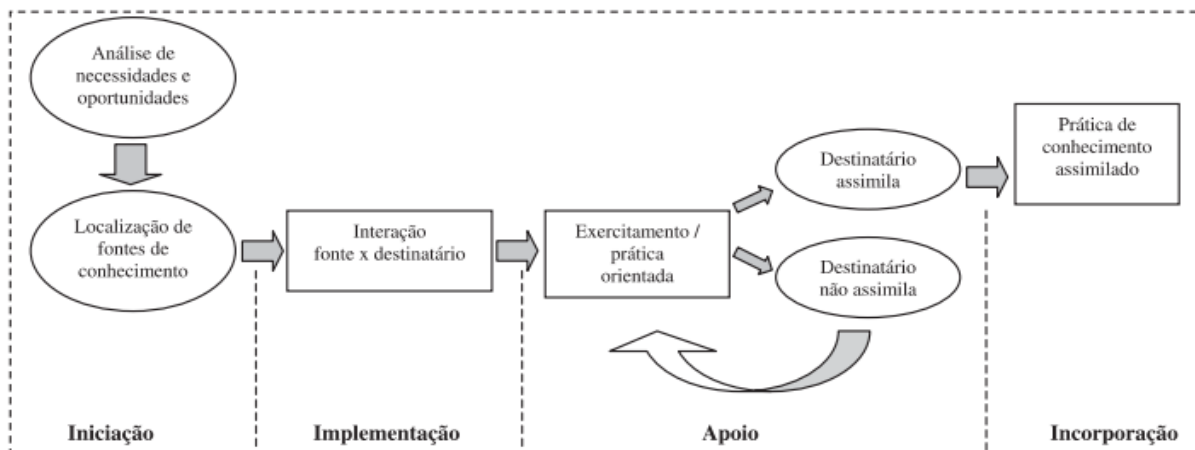
Nesta seção são apresentados os quatro modelos de compartilhamento do conhecimento identificados na literatura que, de forma direta ou indireta, estão relacionados ao processo sucessório de empresas familiares, assim como trata-se do processo sucessório em empresas familiares.

4.1 MODELOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O modelo de compartilhamento do conhecimento desenvolvido por Tonet e Paz (2006) tem como foco o compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho, que é de importância relevante para a organização, entretanto, de difícil concretização. Esse modelo é descrito em quatro etapas de integração: iniciação, implementação, apoio e incorporação, e

considera ainda quatro elementos que sustentam o processo de intercomunicação entre as pessoas: a fonte do conhecimento que deve ser compartilhada, o destinatário, o conhecimento em si e a circunstância em que o compartilhamento ocorre. A Figura 1 apresenta uma contribuição do modelo de compartilhamento de conhecimento proposto.

Figura 1 - Modelo de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Tonet e Paz (2006 p.81)

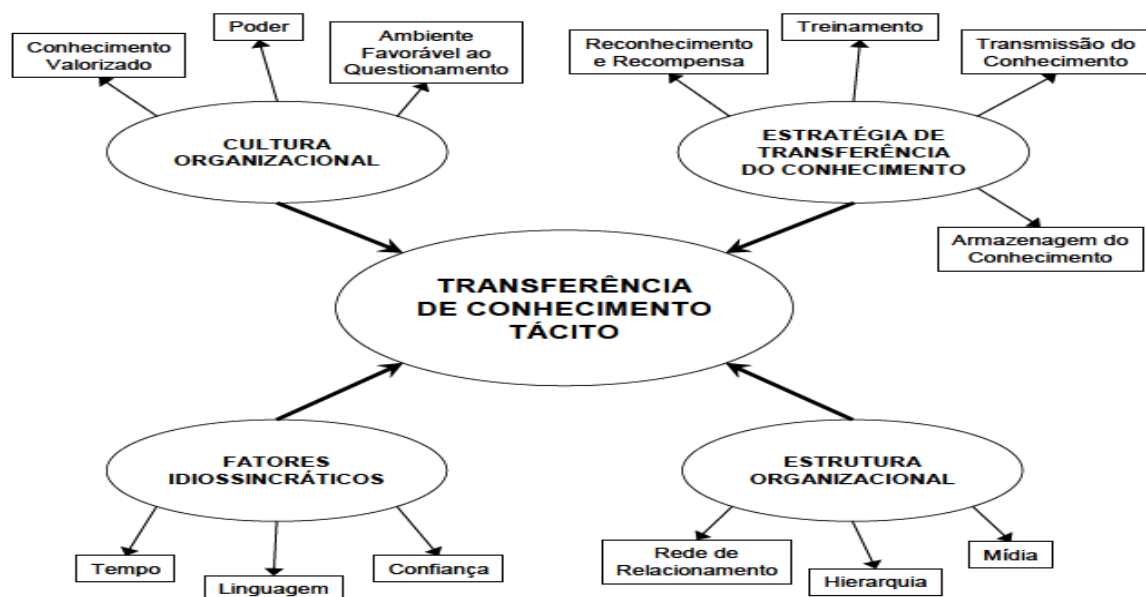
As etapas do processo de compartilhamento do conhecimento do modelo proposto por Tonet e Paz (2006) são:

- **Iniciação:** Identifica as necessidades de conhecimento e as oportunidades existentes, objetivando empregar conhecimentos diferentes ou novos. Esta etapa serve como estímulo para a localização de fontes de conhecimento a fim de suprir carências das pessoas.
- **Implementação:** Nesta etapa os vínculos entre a fonte e o destinatário do conhecimento estão voltados em ações cujo objetivo é promover a integração entre as fontes e destinatários do conhecimento. O foco de maior interesse nessa etapa são as trocas entre a fonte, o destinatário e o ambiente em que ocorrem.
- **Apoio:** Essa etapa é caracterizada pela necessidade de criar oportunidades de exercício do conhecimento compartilhado e promover orientação da prática até que o compartilhamento do conhecimento seja assimilado e as habilidades necessárias estejam prontas para uso eficiente.
- **Incorporação:** Essa etapa está relacionada às ações voltadas para que o compartilhamento do conhecimento possa fluir livre entre quem deverá usá-lo. O

conhecimento tende a ser incorporado à medida em que o receptor o aplica no seu dia a dia.

O modelo de compartilhamento proposto por Lemos (2008) visa identificar, por meio de um estudo de caso, se os fatores relevantes ao compartilhamento do conhecimento estão presentes em uma grande empresa do ramo petrolífero. Após sua pesquisa e coleta de evidências o autor desenvolveu um modelo heurístico para explicar como ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito baseado em fatores idiossincráticos, fatores organizacionais, cultura organizacional, estrutura organizacional e estratégia de gestão do conhecimento. Esse modelo está demonstrado conforme Figura 2.

Figura 2 - Modelo Heurístico de compartilhamento de conhecimento tácito



Fonte: Lemos (2008 p.54).

Lemos (2008) identifica dois fatores relevantes no compartilhamento do conhecimento tácito. O primeiro é através de fatores idiossincráticos, expressivos para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Nesses fatores estão contidos os indicadores tempo, linguagem e confiança.

O tempo é um recurso escasso que não pode ser desperdiçado porque, se isso ocorrer, existe grande possibilidade de se reverter em prejuízo à organização. A disponibilidade de tempo é condição para o sucesso no mundo dos negócios. A linguagem, por sua vez, deve ser

acessível a todos na organização. Para Davenport e Prusak (1998), a comunicação requer clareza e transparência e que os termos, jargões e terminologias sejam de conhecimento de todos. Complementando essa afirmação, Szulanski (1996) reitera que o ruído na comunicação entre o emissor e o receptor pode ser prejudicial. Por isso a redundância de informações pode ser benéfica no seu compartilhamento, até porque as informações redundantes fazem com que os indivíduos se sintam mais seguros no momento de se expressar. O último indicador ligado ao fator idiossincrático identificado por Lemos (2008) é a confiança. Quanto maior a confiança entre as pessoas menores são as incertezas e riscos no compartilhamento do conhecimento (ROBERTS, 2000). Para Joia (2006), um ambiente baseado na relação de confiança entre as pessoas é uma condição que deve ser adotada em um processo de compartilhamento do conhecimento.

Além de fatores idiossincráticos, o modelo de Lemos (2008) explora fatores como a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a estratégia de compartilhamento do conhecimento. Na cultura organizacional os indicadores estão relacionados a conhecimento valorizado, poder e ambiente favorável a questionamento. O conhecimento valorizado tem seu foco na intuição e habilidades pessoais. Já o poder, segundo Davenport e Prusak (1998), ocorre quando o indivíduo tem a admiração da equipe pelo seu conhecimento diferenciado, constituindo poder sobre os demais. Autores como Davenport e Prusak (1998), Disterer (2003) e Szulanski (1996) alertam que compartilhar conhecimento pode significar perda de autoridade, de respeito e até ameaça da segurança no emprego em um mercado onde o ativo intelectual é valorizado. Quanto ao indicador ambiente favorável ao questionamento, Lemos (2008) recomenda a necessidade de se ter um ambiente propício para a interação entre as pessoas, objetivando expressar ideias e conhecer opiniões.

Os fatores da estrutura organizacional objetivam facilitar a comunicação e a interação no ambiente empresarial. Estão ligados a esses fatores indicadores voltados à rede de relacionamentos, que é a forma de se comunicar dentro da empresa na busca de possibilidades de verificar se os indivíduos possuem os conhecimentos necessários. Outro indicador inserido neste fator é a hierarquia, que segundo Mendes (2015) muitas vezes pode inibir a busca pelo conhecimento em razão da dificuldade de se estabelecer contato com os níveis hierárquicos mais altos. A mídia, outro indicador relacionado à estrutura organizacional, tem como objetivo transmitir informações e conteúdo no ambiente da empresa.

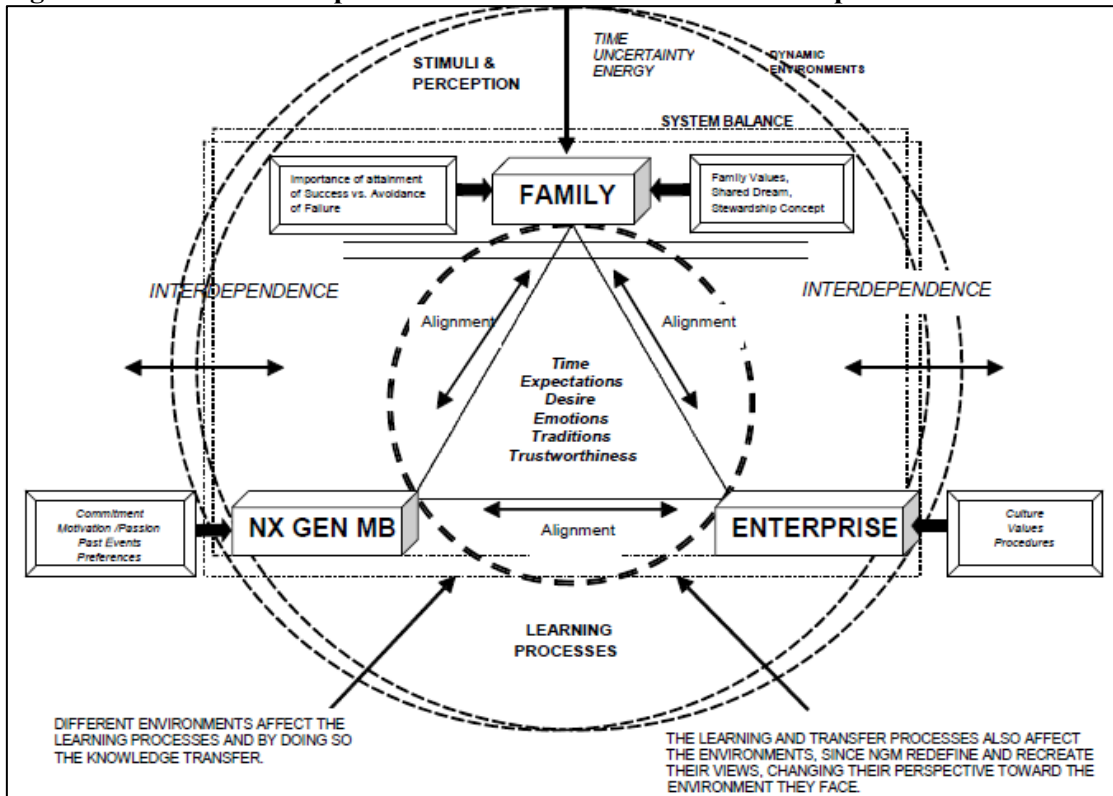
O fator estratégia de compartilhamento é composto, segundo Lemos (2008), de quatro

indicadores: treinamento, transmissão do conhecimento, armazenagem do conhecimento e reconhecimento e recompensa. O treinamento é um processo que, a curto prazo, objetiva repassar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas a tarefas e atividades do dia a dia. Já a recompensa, para Davenport e Prusak (1998), é a análise de méritos para se obter gratificações, promoções, aumento de salários, a fim de estimular o compartilhamento do conhecimento. Com relação a transmissão do conhecimento, o foco é o diálogo, ou seja, a maneira de se comunicar. O armazenamento inserido no fator estratégia de compartilhamento é um suporte de dados para que seja utilizado pelos colaboradores da empresa (SILVA NETO, 2016).

O modelo Lemos (2008), muito embora não esteja relacionado diretamente ao processo sucessório de empresas familiares, foi utilizado por Silva Neto (2016) em sua tese de doutorado, a qual procurou identificar, caracterizar e analisar formas de compartilhamento do conhecimento tácito entre sucedido e sucessor, com ênfase nas barreiras e facilitadores, visando a maximização dos resultados quando da transferência de comando na sucessão empresarial familiar”. A partir desse objetivo se conclui que o modelo Lemos (2008) é aplicável, além do setor petrolífero, também em processo sucessório, como comprovado nessa tese de doutorado.

O modelo de compartilhamento do conhecimento proposto por Trevinyo e Taipés (2010) foca em dois princípios que são levados em consideração nos negócios, na família e no processo de sucessão, que é a qualidade e a eficácia. Esses princípios, por sua vez, se compõem de três elementos no processo de transferência do sucedido para os membros da próxima geração: a propriedade, a responsabilidade de gestão e a competência e conhecimento. Esse modelo concentra o elemento “conhecimento” por ser componente imprescindível na qualidade e eficácia no processo de tomada de decisão. A Figura 3 amplia o volume e nível de compreensão do modelo de Trevinyo e Taipés (2010).

Figura 3 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento em Empresas Familiares



Fonte: Trevino e Taipes (2010, p. 9)

Destaca-se nesse modelo um equilíbrio no sistema de compartilhamento de conhecimento, onde cada figura geométrica representa uma explicação. O quadrado retrata o equilíbrio no sistema do ambiente. Os círculos pontilhados maiores dizem respeito ao relacionamento entre família, negócios e geração futura; já o círculo menor ao inter-relacionamento e diz respeito a tempo, expectativas, desejos, emoções, tradições e confiança.

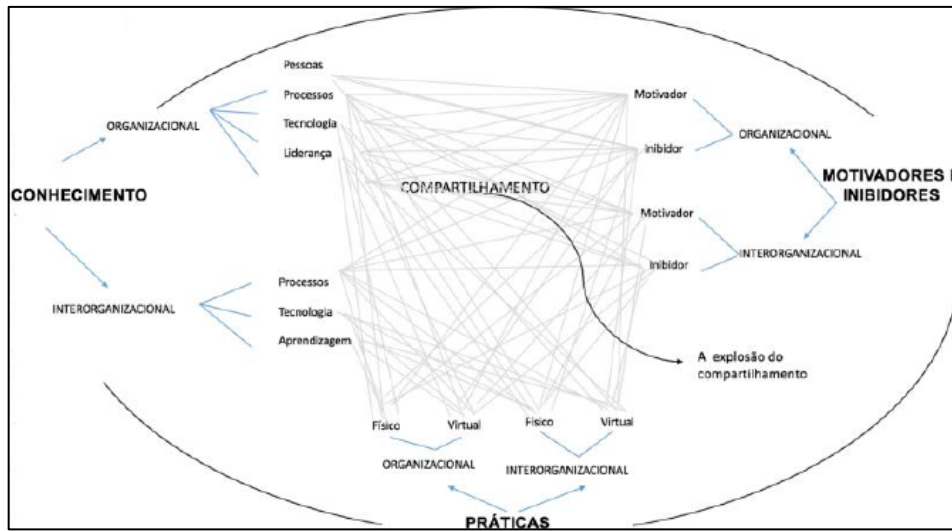
Como bem argumenta Trevino e Taipes (2010), pode-se dizer que todos os atores representados na Figura 3 estão interligados, porém, as decisões são interdependentes. Essa interdependência também é constatada por Gersick et al. (1997), quando se referem à dimensão da empresa familiar composta pela propriedade, negócios e família.

Por fim, o modelo proposto por Dorow (2017) é voltado para a compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem. Como assegura Dorow (2017), uma cultura de união e cooperação preconiza o favorecimento e interação entre pessoas em uma organização e, por sua vez, suas tarefas e atividades são desenvolvidas de forma mais rápida, exatamente por compartilharem conhecimento. Para a autora, o compartilhamento do conhecimento é

visto como um fenômeno complexo e é considerado um processo importante na sua conversão.

O modelo de compartilhamento desenvolvido por Dorow (2017) é apresentado na Figura 4 através de um mapa conceitual, contemplando diversas categorias de análises.

Figura 4 - Mapa conceitual de pesquisa



Fonte: Dorow (2017, p.98).

As categorias de análise sugeridas por Dorow (2017) compreendem o conhecimento, fatores motivadores e inibidores, compartilhamento do conhecimento e práticas, as quais encontram-se sintetizadas no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Categorias de análise

Categorias de análise	Autores que sustentam a categoria	Análise
Conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997); 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.
Compartilhamento do conhecimento	Ipe (2003)	Segue as seguintes unidades de análises: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar e

	oportunidades para compartilhar.
--	----------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dorow (2017)

Na mesma linha de Dorow (2017), Ipe (2003) identificou em sua pesquisa os principais fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos e a organização. Esses fatores estão relacionados à natureza do conhecimento, valor, motivação, oportunidade e cultura do ambiente do trabalho.

Ao se conhecer, através de contribuições teóricas, os principais fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento, a seguir apresenta-se essa temática no contexto de empresas familiares.

4.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

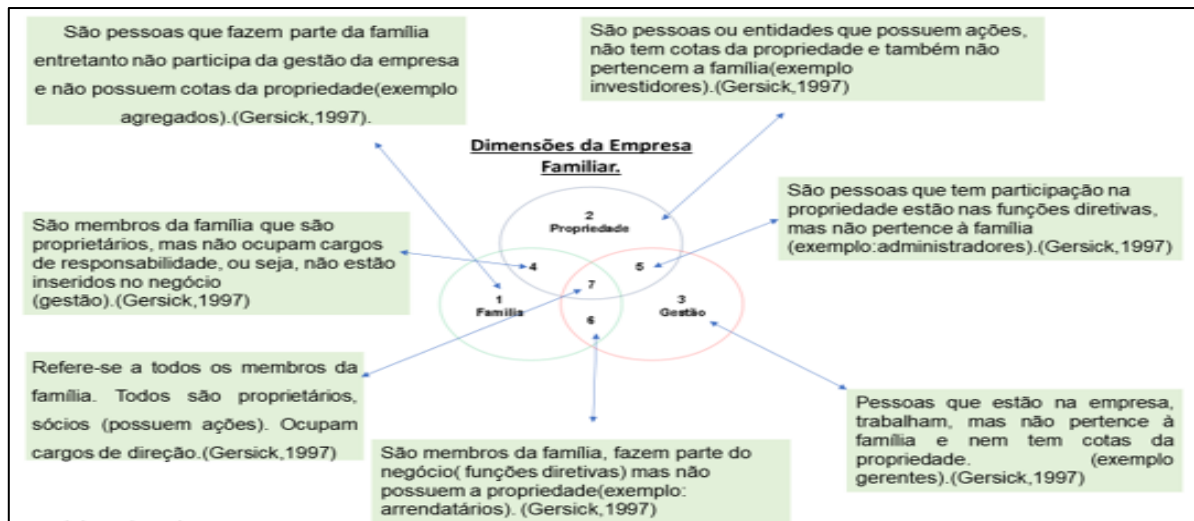
A empresa familiar configura-se como uma das mais importantes estruturas econômicas em grande parte dos países ocidentais. Uma de suas principais características é o desejo de seu fundador e sucessores de que a propriedade e a gestão do negócio se mantenham em mãos da família. Por isso o desejo de perpetuação.

Os conceitos apresentados relativos a empresa familiar são baseados no tripé propriedade, gestão e continuidade, todos considerando o comportamento da família em relação a empresa. Partindo dessa premissa, o processo sucessório em empresas familiares requer uma atenção especial, visto que a melhor maneira de compreender esse processo é entender a família no seu ambiente, no convívio, e acima de tudo, entender como é o relacionamento entre seus membros (ZORZANELLI, 2011).

A sucessão empresarial é vista como um processo de oxigenação na gestão, entretanto, o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe alternativas que minimizem os efeitos de resistência entre os membros da família e a organização (FREIRE et al., 2010). A sucessão empresarial ocorre quando há troca de uma pessoa para outra a fim de dar continuidade no processo de gestão de uma organização (BERNHOEFT, 1989). Assim, quem substitui é que deve dar continuidade nas funções e responsabilidades de quem foi substituído, neste caso o sucedido (RIBEIRO et al., 2008).

Para entender o processo sucessório em empresas familiares é imprescindível o entendimento de sua dimensão. Essa dimensão, segundo Gersick et al. (1997), nada mais é do que a relação entre família, negócios e capital, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Dimensões da Empresa Familiar



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

Vale observar que os autores Gersick et al. (1997) consideram, como sistematizado na Figura 5, quais as responsabilidades entre seus membros na dimensão estrutural da família, negócios e propriedade. Para harmonia nas relações familiares, são necessárias comunicação, disciplina e clareza no que se quer comunicar, além de não perder o foco no objetivo do processo sucessório (VALERIO, 2014). Nessa mesma linha, Frugis (2007) afirma que o principal desafio para empresas familiares é promover a cooperação e comunicação entre as gerações da família que trabalham em conjunto. Assim, por serem familiares, essas empresas possuem características próprias, tanto positiva como negativamente, e o resultado do sucesso ou insucesso no processo sucessório depende das práticas, valores e respeito à cultura do fundador.

Petry (2005) argumenta que a sucessão deve se dar de forma tranquila e planejada. Isso pode levar vários anos. Assim, todo o processo pode ser facilitado pelo compartilhamento do

5 CONCLUSÕES

Os modelos de compartilhamento do conhecimento analisados revelam indicadores tanto motivadores como inibidores, os quais podem fazer a diferença no processo de uma sucessão promissora e sólida. Cada modelo apresenta características particularizadas. Algumas coincidentes e convergentes, outras distanciadas. Porém, todos os modelos

contribuem de alguma forma para fortalecer o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório.

No âmbito acadêmico, esses modelos podem contribuir ao oferecer um norte na continuidade de pesquisas empírica sobre o tema. Na prática a contribuição se dá na possibilidade de padronização de normas e regulamentos com base nos indicadores presentes nesses modelos, ou seja, transformar o conhecimento tácito para o explícito, potencializando a melhoria da qualidade dos resultados no processo de transição de uma geração à outra.

Ao entender e comparar os indicadores de cada modelo apresentado é possível delinear, conforme indicado pela literatura conhecida, um futuro mais promissor no processo sucessório nas empresas familiares. Nesta perspectiva de entendimento, esta reflexão aportou uma contribuição na compreensão do conhecimento, seja este de natureza tácita ou explícita, através de criação de normas, procedimentos e repositórios baseados nos indicadores sugeridos nos modelos estudados. Tão importante quanto estruturar a gestão da empresa no seu dia a dia é proporcionar e garantir segurança no processo sucessório da empresa familiar.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, F. L.; COSTA, J. P. On the Computational Need for Knowledge Management. **Journal of Global Business and Technology Association**, [S.l.], v. 1, p. 1-8, jul., 2005.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo 2009.

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

CEN-COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. **European Guide to good Practice in Knowledge Management** - Part 1 to 5, Brussels. Cummings, J. N. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*, v. 50, n. 3, p 352-364, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. McGraw Hill, 1980.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

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. **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.

FREIRE, Patricia de Sá et al. Succession process in a family business: knowledge management overcoming resistance to organizational changes. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

FRUGIS, L.F. **As empresas familiares.** São Paulo: EDUC-Editora da PUC-SP, 2007
GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** 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.

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.

KOSKINEN, Kaj U. Business organizations knowledge-production processes: an autopoietic approach. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 21, n. 2, 2013.

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.

MENDES, Celson Guimaraes. Transferência do conhecimento em empresas de base tecnológica. **Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**, v. 4, n. 1, 2015.

MOLAEI, Mohammad Ali. A New Measurable Definition of Knowledge in New Growth Theory. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index 42, **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 4, n. 6, p. 1040-1044, jun., 2010.

NEFF, J. E. Shared vision promotes family firm performance. **Frontiers in Psychology**, v. 6, art. 646, p. 1-16, 2015.

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, I.; TAKEUCHI, H. **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.** Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Sc, 2013. 145 p.

ORCY, Peterson. **Transferência de conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares: uma análise das estratégias de codificação e personalização.** 2015. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

PETRY, Luiz Inácio. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** Dissertação de mestrado - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2005.

RIBEIRO, B. C. R. 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 mai 2019.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar.** Editora CLA, 2007.

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.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** 2.ed. São Paulo: Negócio, 2001.

SILVA NETO, Emilio . **Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar.** .2016. 234 f. Tese de (Doutorado). : Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

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

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, Rosa Nelly; TAIPIES, Rodriguez Josep. **Effective knowledge transfer in family firms.** Barcelona: University of Navarra, IESE Business School. Working Paper- 865, jul, 2010.

VALERIO, E. **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: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 101-111, 2018.

YEONG, Anthony; LIM, Thou Tin. Integrating knowledge management with project management for project success. **Journal of Project, Program & Portfolio Management**, v. 1, n. 2, p. 8-19, 2010.

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de empresa familiar**. Administradores.com, 2011. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/conceito-de-empresa-familiar>>. Acesso em: 07 jul. 2020.