

Emílio Da Silva Neto

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO
NO PROCESSO DE SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Orientador: Prof. Dr. Neri Dos Santos
Coorientador: Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Da Silva Neto, Emílio

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO
NO PROCESSO DE SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR /
Emílio Da Silva Neto ; orientador, Neri Dos Santos , coorientador,
Gregório Jean Varvakis Rados. – Florianópolis, SC, 2016.

234 p.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Sucessão Empresarial
Familiar. 3. Conhecimento Tácito. 4. Compartilhamento do
Conhecimento Tácito. I. Dos Santos, Neri. II. Rados, Gregório
Jean Varvakis. III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento. IV. Título.

Emílio da Silva Neto

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO PROCESSO DE SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do título de “Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 22 de fevereiro de 2016.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Neri Dos Santos, Dr.
Orientador

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dr^a.
UFSC

Prof. Gregório Jean Varvakis
Rados, Dr.
Coorientador

Prof^a. Marina Keiko Nakayama,
Dr^a.
UFSC

Prof. Francisco Antonio Pereira
Fialho, Dr.
UFSC

Prof. Sidnei Vieira Marinho,
Dr.
UNIVALI

Prof. José C. Cyrineu Terra, Dr.
FIA-Fundação Instituto de
Administração SP

AGRADECIMENTOS

Aos **colegas** e **professores**, que lapidaram o meu intelecto, aumentaram a minha flexibilidade em debates e estimularam questionamentos, forçando-me à humildade e receptividade a novas formas de raciocínio e outros ângulos de análise, tudo em busca do novo e do rompimento com verdades ‘indiscutíveis’, rumo ao verdadeiro aprendizado e conhecimento.

Aos **Professores Drs. Neri Dos Santos e Gregório Varvakis**, pela paciência “tibetana” aos meus arroubos intempestivos. Para este doutorando, que vive no ambiente industrial há quase 50 anos, foi um grande desafio a sua reambientação à academia, “legítimo fórum da polêmica, onde todo conhecimento é provisório e nenhuma verdade é absoluta” (Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, EGC-UFSC).

À **minha família** (esposa **Márcia** e filhos Eng^{os} **Larissa** e **Janos**), que pagaram um preço elevado, pela minha determinação, perseverança, emoção e “suor intelectual” dedicados a este meu solitário e, talvez, tardio projeto de “plantio” em plena idade da “colheita”.

Aos **meus ícones vivenciais**: meu pai **Emílio** (pelo dom da escrita), minha mãe **Dida** (pela energia transbordante), meu sogro **Urbano**^{+30.09.2014} (pelo destemor ao erro) e meu tio **Eggon**^{+13.09.2015} (pela visão e pragmatismo empresarial).

Ao Santo **José de Anchieta**, o apóstolo-poeta das areias (que as ondas apagaram os textos explícitos, mas não os ideais tácitos), meu onipresente protetor transcendental, especialmente nos momentos de colapso cognitivo.

A **Deus**, por tudo que sou e tenho, bem como pelo que **Ele**, certamente me descortinará, ainda, ao longo do e no devido tempo.



RESUMO

A presente tese tem como objetivo geral identificar práticas de compartilhamento do conhecimento tácito, desenvolvidas e aplicadas, durante o processo de sucessão da gestão empresarial, em quatro grandes empresas familiares da cidade de Jaraguá do Sul, no Estado de Santa Catarina, com ênfase nas barreiras e facilitadores, evidenciados durante o processo sucessório nessas empresas. Para alcançar este objetivo da tese foi realizada uma análise sistemática e integrativa da literatura, sobre compartilhamento de conhecimento tácito em empresas familiares, assegurando uma fundamentação teórica consistente sobre o tema abordado, que norteou o desenvolvimento da pesquisa de campo. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de campo nos permitem caracterizá-la como uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo exploratório-descritiva, que estuda o que as pessoas estão fazendo em seu contexto natural. De fato, do ponto de vista metodológico, a tese contempla um caráter exploratório, pois foi baseada em entrevistas semi-estruturadas, conduzidas na forma de narrativas, cujas questões foram elaboradas a partir da fundamentação teórica. Da mesma forma, a tese pode ser considerada, também, como um estudo descritivo, pois procura identificar, descrever e analisar as principais indicações teóricas e as práticas do compartilhamento do conhecimento tácito, desenvolvidas no processo da sucessão empresarial familiar. As conclusões da tese permitem a definição de diretrizes e melhores práticas, que oriente os processos de compartilhamento sinérgico de conhecimentos na sucessão empresarial familiar, a partir dos resultados e das evidências empírico-exploratórias encontradas na pesquisa de campo, apresentando os fatores críticos de sucesso que facilitam a socialização do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, no contexto do seu entorno: família, empresa, sociedade e mercado.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Sucessão empresarial familiar. Conhecimento tácito. Compartilhamento do conhecimento tácito.



ABSTRACT

This thesis aims to identify tacit knowledge sharing practices developed and applied during the corporate management succession in four important family businesses in the city of Jaraguá do Sul, in the state of Santa Catarina, Brazil. More specifically, the thesis tries to characterize and analyze some forms of tacit knowledge sharing between successor and predecessor focusing on obstacles and facilities showed throughout the succession. To achieve the objective of the thesis a systematic and integrated analysis of the literature on tacit knowledge sharing in family businesses was carried out, ensuring a consistent theoretical background about the topic, which has guided the development of field research. The methodological procedures used in the field research can be classified as a qualitative approach with exploratory and descriptive characteristic, such approach concentrates on what people do in their daily routine. In fact, from a methodological point of view, the thesis also has an exploratory characteristic since it was based on semi-structured interviews conducted in the form of narratives, whose questions were based on the theoretical foundation. Similarly, the thesis can also be considered as a descriptive study because it seeks to identify and analyze the main theoretical indications and the tacit knowledge sharing practices developed in the family corporate succession process. The thesis findings allow the definition of directives and best practices that guide the synergetic knowledge sharing processes in the family corporate succession from the results and the empiric and exploratory evidences found in the field research. It shows critical success issues that facilitate the socialization of the tacit knowledge sharing between the successor and the predecessor in the context of their environment: family, company, society and market.

Keywords: Knowledge management. Family business succession. Tacit knowledge. Sharing of tacit knowledge.



TARTALMI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen disszertáció azt tűzte ki céljául, hogy azonosítsa a hallgatólagos ismeretek fejlett és alkalmazott megosztási gyakorlatait a vállalatirányítás örökösödési folyamata során, négy, nagy családi vállalkozás esetében Jaraguá do Sul városában, Santa Catarina államban, Brazíliában, hangsúllyal az örökösödés alatt mutatott lehetőségekre és akadályokra. A disszertáció céljának eléréséhez sor került egy módszeres és teljes elemzésre a hallgatólagos tudás megosztásáról szóló szakirodalomból a családi vállalkozásokban, biztosítva ezzel egy következetes elméleti alapot az ismertetett témáról, a területi kutatásokat irányítva. A területi kutatásokban használt módszertani eljárások úgy is jellemezhetik, mint egy minőségszemléletű kutatás, kutatást feltáró és leíró jellemzőkkel, az ilyen megközelítés arra összpontosít, mit csinálnak az emberek a hétköznapjaikban. A disszertációnak feltáró jellege is van, félig szerkesztett interjúkra alapozva, elbeszélés formájában, amelyek kérdései az elméleti alaptól kezdve lettek feldolgozva. A disszertáció leíró tanulmánynak tekinthető, mert keresi annak a módját, hogy beazonosítsa és elemezze a fő elméleti javaslatokat és a hallgatólagos tudás megosztásának elvégzett gyakorlatait a családi vállalat örökösödési folyamatában. A disszertáció következtetései lehetővé teszik az irányelvek és gyakorlatok elméleti meghatározását, amelyek irányítják az együttműködő ismeretek megosztásának folyamatát a családi vállalat örökösödése során, a tapasztalati és kutatói eredményekből, és a területi kutatásban végzett bizonyítékokból származik, megmutatva a kritikus sikertényezőket, amelyek megkönnyítik a hallgatólagos tudás köztulajdonba vételét jogelőd és jogutód között a környezetükben: család, vállalat, társadalom és a piac.

Kulcsszavak: *Tudásmenedzsment. Családi vállalkozás utódlás. Hallgatólagos tudás. Megosztása hallgatólagos tudás.*



Zusammenfassung

Diese These hat als allgemeines Ziel den Austausch von implizitem Wissen zu identifizieren, die während des Nachfolgeverfahrens der Unternehmensführung von vier großen Familienunternehmen entwickelt und eingesetzt wurden, welche ihre Niederlassung in Jaragua do Sul, Bundesstaat Santa Catarina, Brasilien, haben unter Berücksichtigung der Hindernisse und Förderungen, die während des Nachfolgeverfahrens in diesen Unternehmen stattfanden. Um das Ziel dieser Diplomarbeit zu erreichen wurde eine systematische und integrierte Analyse der Literatur über den implizitem Wissensaustausch in Familienunternehmen durchgeführt um eine konsistente theoretische Grundlage zu dem behandelten Thema zu gewährleisten, was die Grundlage der Feldforschung war. Die methodischen Verfahren, die in dieser Feldforschung eingesetzt wurden, erlauben eine Charakterisierung der qualitativen Forschung, mit beschreibendem Sondierungscharakter, wo Menschen, in ihrem natürlichen Kontext, in ihrem Alltag, untersucht werden. Aus methodischer Sicht beinhaltet diese Arbeit einen Sondierungscharakter, weil sie auf halbstrukturierte Interviews geankert ist und in Form von Erzählungen durchgeführt wurde, deren Fragen aus theoretischen Grundlagen entwickelt wurden. Diese Diplomarbeit kann als eine Beschreibungsstudie angesehen werden, weil sie die wichtigsten theoretischen Anzeigen und den implizitem Wissensaustausch der Familien in dem Unternehmensnachfolgeverfahren beschreibt und analysiert. Die Schlussfolgerungen dieser Arbeit ermöglichen, wenn auch auf einem theoretischen WEG, Richtlinien und beste Vorgänge zu definieren, die zum synergistischen Wissensaustausch in der Unternehmensnachfolge der Familie führen. Die Ergebnisse und die empirisch-Sondierungsbeweise in der Feldforschung zeigen kritischen Erfolgsfaktoren, die die Sozialisierung des impliziten Wissensaustausches zwischen dem Vorgänger und dem Nachfolger im Zusammenhang mit ihrer Umgebung: Familie, Gesellschaft und Markt, fördern.

Stichwort: Wissensmanagement. Familienunternehmensnachfolge. Implizites Wissen. Austausch von implizitem Wissen.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Placa de inauguração do Centro Tecnológico WEG, em 1980	31
Figura 2 - Bases Filosóficas do Conhecimento Organizacional.....	49
Figura 3 - Modelo SECI de criação do conhecimento	58
Figura 4 - Modelo heurístico de transferência do conhecimento tácito	59
Figura 5 - Cadeia de valor do conhecimento.....	68
Figura 6 - Enquadramento metodológico.....	116
Figura 7 - Rede QDA Miner da entrevista conjunta sucedido-sucessor - Empresa “A”	135
Figura 8 - Rede QDA Miner da entrevista conjunta sucedido-sucessor - Empresa ‘B’	141
Figura 9 - Rede QDA Miner da entrevista conjunta sucedido-sucessor - Empresa “C”	148
Figura 10 - Rede QDA Miner da entrevista conjunta sucedido-sucessor - Empresa “D”	154
Figura 11 - Rede combinada QDA Miner das entrevistas conjuntas sucedidos- sucessores das empresas “A”+”B”+”C”+”D”. 155	
Figura 12 - Ilustração metafórica da conexão atual entre o conhecimento ‘antigo’ e o ‘novo’	157

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume de publicações anuais 2004-2014.....	40
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conjunto de publicações por palavra-chave	39
Quadro 2 - Definições de Conhecimento	43
Quadro 3 - Taxonomia do Conhecimento	53
Quadro 4 - Características marcantes entre tácito e explícito	54
Quadro 5 - Perspectivas da Gestão de Conhecimento	65
Quadro 6 - Variáveis específicas que afetam o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor	101
Quadro 7 - Unidades de análise	119

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA ...	23
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	26
1.2.1	Objetivo Geral:	26
1.2.2	Objetivos Específicos:	26
1.3	ABORDAGEM DO ESTUDO	26
1.4	JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE DA PESQUISA	27
1.5	MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA DO TEMA DE PESQUISA	30
1.6	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EGC	33
1.7	DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DA PESQUISA.....	34
1.8	ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE TESE	35
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
2.1	MÉTODO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	37
2.2	CONHECIMENTO	40
2.3	EPISTEMOLOGIA, ONTOLOGIA E GNOSIOLOGIA DO CONHECIMENTO	48
2.4	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	55
2.5	DIMENSÃO TÁCITA DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO	62
2.6	CONSIDERAÇÕES DAS CIÊNCIAS COGNITIVAS SOBRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO ..	63
2.7	EMPRESA FAMILIAR	74
2.8	SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR.....	78
2.9	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO ENTRE O SUCEDIDO E O SUCESSOR NA EMPRESA FAMILIAR.....	82
2.10	O SUCESSO DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DA EFICÁCIA NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO ENTRE O SUCEDIDO E O SUCESSOR.....	105
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	109

3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	109
3.2	ESCOLHA DAS UNIDADES DE ANÁLISE E COLETA DE DADOS.....	116
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	121
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	127
4.1	O CASO DA EMPRESA “A”.....	127
4.2	O CASO DA EMPRESA “B”.....	135
4.3	O CASO DA EMPRESA “C”.....	141
4.4	O CASO DA EMPRESA “D”.....	148
4.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS: A COMBINAÇÃO DAS EMPRESAS.....	154
4.6	A INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS: A INTERDEPENDÊNCIA ENTRE A EFICÁCIA DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO SUCEDIDO-SUCCESSOR E O SUCESSO NA SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR.....	156
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	161
5.1	A EMPRESA FAMILIAR E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO.....	161
5.2	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO, FACILITADORES E BARREIRAS NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO SUCEDIDO-SUCCESSOR.....	163
5.2.1	Facilitadores.....	164
5.2.2	Barreiras.....	166
5.2.3	Cotejamento dos Objetivos da Pesquisa com os Resultados Alcançados.....	166
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	167
	REFERÊNCIAS.....	169
	APÊNDICE A – Publicações selecionadas combinando.....	203
	APÊNDICE B - Minuta do e-mail de convite para as entrevistas sucedido + sucessor.....	219
	APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	223

APÊNDICE D - Roteiro semi-estruturado para as entrevistas sucedido-sucessor	225
APÊNDICE E - Esclarecimento quanto à transcrição literal das falas na entrevista	229
APÊNDICE F - Frases emblemáticas dos entrevistados	231

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a pesquisa realizada e está organizado em oito seções. A primeira apresenta a contextualização e definição do problema. Na sequência, os objetivos almejados, a abordagem do estudo, a delimitação do escopo da pesquisa, a justificativa e a originalidade da pesquisa, bem como as razões – fatos e vivências pessoais e profissionais – da motivação do pesquisador pelo tema “compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar”. Por fim, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, as delimitações envolvidas e a estrutura do relatório de tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O atual ambiente de negócios é cercado de oportunidades, mas, também, de ameaças. E muitas. Garantir a rentabilidade de seus negócios, adaptar a sua estrutura operacional e orgânica, desenvolver produtos e serviços de valor percebível, suportar financeiramente suas operações e projetos, adotar sistemas integrados e estratégicos de gestão, atrair, investir e reter talentos, gerir o conhecimento, promover a inovação e, ainda, alcançar custos e preços competitivos, fortalecendo a suas posições de mercado, eis alguns dos grandes desafios das organizações. Tudo, enfim, para assegurar a sua sobrevivência e o seu crescimento (NORTH; DA SILVA NETO; DÁVILA CALLE, 2013).

Para crescer, as empresas precisam se sustentar, isto é, desenvolver continuamente suas habilidades, buscando a sustentabilidade, mediante uma estrutura e clima organizacionais facilitadores à descoberta e aproveitamento máximo do potencial de sua equipe (NORTH; DA SILVA NETO; DÁVILA CALLE, 2013). Enfim, o crescimento é um caminho a ser cumprido através de muitos passos pequenos (KOM, 2012) e toda evolução é um processo progressivo, no sentido de que as pessoas vão gradualmente ficando melhores na execução de suas tarefas e, também contingencial, na medida em que o seu curso exato depende fortemente de fatores desconhecidos e aleatórios.

Segundo prefácio de Da Silva, em Terra (2000), o ciclo de vida dos produtos e serviços, graças aos grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, está sendo reduzido. Copiar produtos e serviços da concorrência já não é mais um investimento de retorno aceitável. Assim, o binômio “conhecimento + tempo” passou a ser um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Segundo Ortigara (2006), com a globalização, as empresas só se mantêm competitivas de forma duradoura, quando utilizam adequadamente o fator de produção ‘conhecimento’. Se antes se trabalhava mais com o corpo utilizando o trabalho físico muscular, agora o trabalho passa a ser mais cognitivo, passando-se de ‘força de trabalho’ para ‘cérebro de obra’. Isto é, ao invés de ‘mão de obra’, o que vale mais, mesmo, são os seus ‘cérebros de obra’. Isto, devido, em parte, à alta velocidade de inovação, por parte da concorrência, provocando quedas de preços, *customização* intensa e ciclos de vida de produto e serviços cada vez mais curtos, saturação ou desaparecimento de mercados, bem como surgimento de novos. Para vencer neste ambiente, por assim dizer, em situação de constante turbulência, isto é, de mudanças bruscas sem “aviso prévio”, é necessário mobilizar dinamicamente todos os recursos de conhecimento da empresa em busca de maior competitividade, diferenciação e, *suprassumo*, inovação.

No que se refere à gestão do conhecimento, as empresas precisam criar condições para o compartilhamento do conhecimento, não só daquele acumulado e disseminado ao longo da sua existência organizacional, como também, e principalmente, daquele ainda implícito (tácito), de posse individual de seus integrantes, não explicitado, não compartilhado espontânea e horizontalmente com toda a equipe.

Assim, a perenização das empresas, incluindo as familiares, depende muito da aliança entre competência e profissionalismo na condução dos negócios, ou seja, da sua maturidade organizacional em termos de gestão e governança, com seu ápice quando do processo sucessório.

Segundo Hughes (2006), o fenômeno do patrimônio familiar efêmero é tão frequente que inspirou o provérbio ‘Pai rico, filho nobre, neto pobre’ e sua variante irlandesa, ‘De tamancos a tamancos em três gerações’. A primeira geração dá a partida, calçando seus tamancos, enquanto trabalha pesado na plantação de batatas, não recebe educação formal e, por meio de muito esforço e dedicação, faz fortuna, embora mantendo um estilo de vida modesto. A segunda geração cursa uma faculdade, usa as roupas da moda, possui uma mansão na cidade e uma casa de campo e adentra a alta sociedade. Os numerosos membros da terceira geração crescem no luxo, trabalham pouco - ou não trabalham -, gastam o dinheiro e acabam condenando a quarta geração a voltar à plantação de batatas e ao trabalho braçal. É o clássico processo em três etapas: primeiro, o período de criação. Segundo, o período de estagnação ou de manutenção do *status quo* e, terceiro, o período de delapidação:

Este ciclo “de pobre a miserável” seria inevitável? O autor acredita que não ... que esse fracasso é desnecessário.

Na “passagem de bastão” entre gerações, o sucesso na transmissão do poder está intimamente ligado ao eficaz compartilhamento do conhecimento, em particular, o tácito, entre os diretamente envolvidos, ou seja, entre o sucedido e o sucessor.

Nós sabemos mais do que podemos expressar. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de ser formalizado, reproduzido em um documento ou armazenado em uma base de conhecimento, isto é, normalmente não pode ser verbalizado e nem demonstrado ou imitado (POLANYI, 1958).

Atualmente, o compartilhamento do conhecimento tácito – aqui “tácito”, entendido como um rol de “técnicas e habilidades informais, insights altamente subjetivos e pessoais, intuições, palpites e inspirações” (NONAKA; TAKEUCHI, 2004), com que o conhecimento é caracterizado - entre duas gerações, uma sucedendo a outra, implica ser muito mais que uma simples transmissão de poder e conhecimento, como no passado, calcado no que se podia denominar “monólogo do patriarca”. Envolve um contínuo diálogo (comunicação em dois sentidos), intenso, sinérgico e pragmático, em que ambas as partes aprendem entre si, através de um processo único, compreendem a maneira pela qual acontece a assimilação do conhecimento essencial e, pela maior intimidade da nova relação familiar (hoje, em dia, muito mais horizontal e matricial, pouco vertical, quase nada impositiva), ambos – sucedido e sucessor – aprofundam seu autoconhecimento e constroem “a dois cérebros e quatro mãos” um novo conhecimento empresarial, com respeito, base e balizamento no conhecimento até então acumulado, a partir do qual se pode alcançar uma evolução sem o perigo da descontinuidade. Ou seja, a via parece não ser mais de “mão única”. Há que se ter um desenvolvimento iterativo e incremental, com interações – ações mútuas, um agindo sobre o outro e vice-versa – em todas as fases deste processo sinérgico de co-criação sucedido-sucessor, de novos conhecimentos.

Diante disto, surge a pergunta de partida da pesquisa:

Como implementar o compartilhamento do conhecimento tácito na sucessão empresarial familiar?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral:

Apresentadas a contextualização e a definição do problema, bem como explicitada a pergunta de partida da pesquisa, define-se o seguinte objetivo geral da pesquisa:

Identificar, caracterizar e analisar formas de compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor, com ênfase nas barreiras e facilitadores, durante o processo sucessório entre gerações, visando a maximização dos resultados quando da transferência de comando na sucessão empresarial familiar.

1.2.2 Objetivos Específicos:

A fim de atingir o propósito estabelecido, são definidos quatro objetivos específicos:

- a) Identificar aspectos, características e paradigmas da empresa familiar e de suas práticas de compartilhamento do conhecimento tácito entre seus membros
- b) Identificar, caracterizar e analisar formas de compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor durante o processo de sucessão empresarial familiar
- c) Descrever e analisar barreiras e facilitadores do compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor, explicitando os fatores críticos de sucesso; e
- d) Propor práticas que otimizem a implementação do compartilhamento do conhecimento tácito durante a sucessão empresarial familiar e, assim, potencializem a melhoria da qualidade dos resultados na transição entre gerações.

1.3 ABORDAGEM DO ESTUDO

Tendo como fundamento uma ampla revisão integrativa da literatura, a presente pesquisa adotou o paradigma interpretativo e analisou o compartilhamento do conhecimento tácito na sucessão empresarial familiar por meio de uma investigação qualitativa, na forma de estudo de múltiplos casos – especificadamente de quatro unidades de análise – e, a partir da aplicação de entrevistas em profundidade (TAYLOR; BOGDAN, 1997), realizadas de forma confrontada, a

sucedidos e seus respectivos sucessores de seus empreendimentos em suas segundas, terceiras ou quartas gerações de comando familiar. Sob este ângulo, por intermédio da percepção dos líderes entrevistados (MERRIAM, 1998), da análise e abordagem interpretativa dos significados que estes estabelecem acerca do compartilhamento do conhecimento tácito na sucessão empresarial familiar, bem como da utilização da metodologia qualitativa de observação participante, devido ao fato do pesquisador também ser empresário em fase de sucessão, procurou-se compreender o fenômeno.

O aprofundamento das análises em detrimento da amplitude da amostra dá-se segundo orientação de alguns autores (BENBASAT; GOLSATEIN; MEAD, 1987; WACHEUX, 1996; YIN, 2005).

No que diz respeito à elaboração, esta pesquisa está estruturada em seis fases que, em alguns casos, ocorrerem concomitantemente:

- a) Desenvolvimento conceitual e metodológico;
- b) Observação e contato com o campo de pesquisa;
- c) Refinamento e ajustes;
- d) Estudo de múltiplos casos;
- e) Apresentação, análise e interpretação dos resultados; e
- f) Conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

Assim como o método da pesquisa, essas fases serão apresentadas e detalhadas nos capítulos subsequentes.

Os procedimentos metodológicos utilizados respeitaram os princípios éticos de uma pesquisa que, segundo CÂMARA (2009), do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, são os seguintes:

- a) Primazia: quem publica o primeiro artigo sobre o tema, tem o crédito da descoberta (ou da invenção);
- b) Avanço do conhecimento: todo artigo científico deve conter um resultado inédito e relevante para a ciência; e
- c) Reprodutibilidade: todo experimento publicado deve ser replicável por outrem.

1.4 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE DA PESQUISA

Conforme abordado na introdução deste relatório de tese, a principal justificativa para a realização de uma pesquisa sobre o tema “sucessão empresarial familiar” está relacionada ao fato que o sucesso na

transmissão do poder entre gerações de uma empresa familiar está intimamente ligado ao eficaz compartilhamento do conhecimento, em particular do conhecimento tácito, entre os diretamente envolvidos, ou seja, entre o sucedido e o sucessor.

Empresas familiares são definidas nesta pesquisa como aquelas que estão nas mãos de uma ou mais famílias, que influenciam não só em seus interesses e objetivos, mas na política geral do negócio, por uma ou mais gerações, têm uma influência de peso no andamento econômico, social e político de um país, independente do porte ou da área em que atuam. No Brasil, elas são responsáveis pela criação de aproximadamente dois milhões de empregos diretos e ainda possuem uma participação invejável no Produto Interno Bruto (PIB): 12% do segmento *agrobusiness*, 34% da indústria e 54% de serviços (SEBRAE, 2012).

Em relação a relevância desta pesquisa, é inegável a importância que as empresas familiares possuem em toda a história do capitalismo até os dias de hoje (MATLAY, 2002; FLORES-JR; GRISCI, 2012). Gersick e outros (1997), destacam que esse tipo de empresa representa a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais na América Latina. Matlay (2002), também, lembra que, tanto na Inglaterra quanto nos EUA, empresas familiares constituem uma considerável proporção no universo organizacional. Segundo Sebrae (2015), o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Por sua vez, Leite (2002), diz que a empresa familiar emprega mais de 60% da força de trabalho no Brasil. Tillmann e Grzybovsky (2005), Tomei e Ferrari (2010) vão além, dizendo que a força dessas organizações faz com que elas sejam responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico mundial. Assim sendo, pesquisas devem ser realizadas sobre essas empresas e, particularmente, sobre a sucessão empresarial familiar que nelas ocorrem.

De fato, as empresas familiares, quando bem alinhadas, são imbatíveis, pois seus integrantes contam com uma relação de confiança e agilidade nas relações que se tornam muito importantes. Mesmo assim, a harmonização das relações de poderes e vaidades pode ficar mais difícil, o que explica o fato de, segundo Miranda (2011) e Souza-Silva (2002), 70% dos empreendimentos existentes no mundo não sobreviverem à morte do fundador.

A revisão integrativa da literatura aponta que as chances de sobrevivência e crescimento de empreendimentos familiares dependem, além de muitos outros fatores, da transmissão compartilhada dos

conhecimentos acumulados, particularmente dos conhecimentos tácitos, criando (ou melhor, construindo) novos conhecimentos, envolvendo neste processo sinérgico, o sucedido, o sucessor, a família e a empresa, no contexto do mercado e comunidade.

Neste compartilhamento, o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias e importantes para o sucessor dar continuidade ao negócio da família assume posição estratégica para o êxito do processo sucessório e da sobrevivência da empresa familiar (MACHADO SILVA; SOUZA-SILVA, 2015).

Quanto à originalidade desta pesquisa, ao se debruçar sobre o referencial teórico referente à empresa familiar, verificou-se uma significativa literatura nacional e internacional sobre o tema (PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; HALL; NORDQVIST, 2008; PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009; RODRIGUES, 2008; PETRY; NASCIMENTO, 2009; TOMEI; FERRARI, 2010; CANÇADO *et al.*, 2013). Contudo, não se chegou ao mesmo resultado quando o assunto entrelaçava os dois construtos: compartilhamento do conhecimento tácito e empresa familiar. Em outras palavras, constatou-se que a união desses dois temas apareceu pouco explorada e carente de uma fundamentação teórico-empírica mais aprofundada, tanto na literatura nacional quanto internacional. Diante disso, o propósito desta pesquisa é, também, evidenciar como o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor pode potencializar a aprendizagem e a formação do sucessor na empresa familiar.

A Revisão integrativa da literatura, utilizando busca sistemática como procedimento de coleta e seleção, nas bases acadêmicas identificadas na *internet* (.edu) e nas bases *Scopus* e *Web of Science*, a começar do ano 2000, resultou em apenas 19 publicações selecionadas, a partir dos temas delimitados pela pesquisa (“sucessão familiar” + “compartilhamento do conhecimento tácito” + “fatores críticos de sucesso”). Também apontou que não há publicações sobre “sistemas” para o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor, quando da transição na sucessão empresarial familiar.

Outro ponto relevante desta tese é a escolha da cidade de Jaraguá do Sul para a aplicação da pesquisa de campo. Dentre as razões para a escolha está a importância econômica do município catarinense, pelo seu parque industrial forte e diversificado, com malharias, confecções, empresas metal-mecânicas, químicas, alimentícias e de móveis, entre outras. Terceiro maior pólo de indústrias de transformação e quinto maior PIB-Produto Interno Bruto do estado (IBGE, 2010), Jaraguá do Sul é berço de empresas multinacionais, em suas segundas, terceiras ou quartas

gerações de comando familiar, entre elas, a WEG, eleita a “empresa do ano de 2015” pela Revista Exame.

1.5 MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA DO TEMA DE PESQUISA

Existem duas formas de justificar a escolha do tema de pesquisa. A primeira, de ordem acadêmica e a segunda, de ordem pessoal.

Na esfera acadêmica, a motivação fundamenta-se em três matizes:

- a) Na observação do cotidiano, pode surgir a definição do tema (BARROS; LEHFELD, 1999);
- b) É preciso que o tema se encontre delimitado, ou focalizado (MATTAR, 2005);
- c) O tema deve considerar possíveis contribuições da pesquisa para o desenvolvimento do conhecimento humano e possível solução do problema abordado (RICHARDSON *et alii*, 1999).

Na área acadêmica, o trabalho pretende contribuir no campo da gestão do conhecimento, a partir da identificação de práticas que otimizem a implementação do compartilhamento do conhecimento tácito durante a sucessão empresarial familiar e, assim, potencializem a melhoria da qualidade dos resultados na transição entre gerações.

A caracterização da originalidade torna pertinente a pesquisa e leva à motivação para o preenchimento de lacunas, mediante o desenvolvimento de outras pesquisas no entorno do tema e no levantamento da realidade do contexto, em especial catarinense, fazendo-se comparações e equiparações teóricas e práticas em relação à literatura estudada.

Na esfera pessoal, foi determinante a trajetória individual, familiar e profissional (como docente, executivo e empresário) do pesquisador.

Nascido numa família industrial, lojista e hoteleira de expressão em Florianópolis/SC até a década de 60 (Grupo Oscar Cardoso: Fábrica de Confeções Distincta, Lojas A Capital e Oscar Palace Hotel), conviveu desde a infância num ambiente de “família empresária”, este sempre de alta vulnerabilidade pela sobreposição de dois subsistemas distintos, a família (emocional) e os negócios (racionais).

Na adolescência, com forte atração por motocicletas e automóveis, escolheu cursar engenharia mecânica na Universidade Federal de Santa Catarina, mudando, entretanto, a sua inclinação vocacional, durante o curso, para processos de conformação de materiais. Por esta razão e por conviver muito de perto (morava junto à fábrica do avô materno Oscar

Cardoso) com frequentes e intensas desavenças familiares entre seus tios e pais, devido à sucessão empresarial “malconduzida”, decidiu se afastar daquele ambiente inóspito e fazer o caminho inverso de grande parte dos universitários: sair da capital, rumo ao interior do estado de Santa Catarina, para a região norte, esta de forte vocação industrial. Poucos anos depois, o grupo empresarial Oscar Cardoso iria à bancarrota.

Admitido como engenheiro na então Eletromotores WEG, em janeiro de 1979, logo criou a Seção de Tecnologia, iniciativa pioneira em gestão do conhecimento. Com o objetivo de “pôr no papel” tudo aquilo que “estava na cabeça das pessoas”, a pequena área deu origem, em 1980, ao Centro Tecnológico, reunindo adicionalmente a Biblioteca, a Seção de Normalização e os Laboratórios Elétrico, Físico-Químico e Acústico.

Figura 1 - Placa de inauguração do Centro Tecnológico WEG, em 1980



Pioneirismo na implantação da Gestão do Conhecimento (1975 - 1980):

- a) Primeira conferência sobre Gestão do Conhecimento, Boston, 1993;
- b) Nonaka e Takeuchi, 1997; Sveiby, 1998; Davenport e Prusak, 1998; Drucker, 1999;
- c) À época, “Centro Tecnológico” ...
- d) depois “Centro de Pesquisa & Desenvolvimento”;
- e) À época, “extrair, absorver e fixar tecnologia” ...
- f) depois, “gestão do conhecimento”;
- g) À época, “autêntico desenvolvimento industrial” ...
- h) depois, o “conhecimento como principal fator de produção”.

Em 1983, incumbido da transferência da tecnologia de produto e processo da linha completa de componentes eletromecânicos da empresa alemã AEG para a WEG, durante sete anos buscou tecnologia na Alemanha e coordenou o compartilhamento do conhecimento entre engenheiros, projetistas, ferramenteiros, técnicos, laboratoristas e pessoal operacional “de piso de fábrica”, tudo para a nacionalização integral de contadores, relés térmicos, chaves de partida e inversores de corrente e de frequência.

Em paralelo, este pesquisador, já então no cargo de Diretor-Superintendente da WEG Acionamentos, participou do processo sucessório do Grupo WEG, da primeira geração (Werner Voigt, Eggon João Da Silva e Geraldo Werninghaus) para a segunda (Décio da Silva) que, sob coordenação de uma consultoria externa, alicerçada em entrevistas bem estruturadas com todos os executivos do primeiro e segundo escalões da empresa, logrou êxito no processo sucessório, este efetivado a partir de abril 1989, quando Décio Da Silva assumiu o cargo de Diretor-Presidente Executivo e Eggon João Da Silva o de Presidente do Conselho de Administração do Grupo WEG.

Ainda em 1983, o pesquisador ao contrair matrimônio com a filha de um dos maiores empresários de Jaraguá do Sul, voltou a viver de perto, novamente, num ambiente empreendedor familiar, coincidentemente, também em fase de sucessão empresarial até 1992.

Em 1985, ainda executivo da WEG, fundou, em sociedade com a sua esposa Márcia, a Arco-Íris Alimentos Ltda., cujo processo de sucessão empresarial, iniciado em 1998, será concluído em 2018, com a assunção integral da gestão executiva por parte da segunda geração familiar (filha, Eng^a de Alimentos Larissa).

Entre 1979 e 1992, período de trabalho na WEG, o pesquisador, Mestre em Engenharia Mecânica (1977-1978), nunca se afastou integralmente das lidas acadêmicas, concluindo uma pós-graduação em administração de empresas pela ESAG-Escola Superior de Administração e Gerência e três especializações, uma das quais na USP-Universidade de São Paulo, em Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento. Dada à insaciedade intelectual deste pesquisador, o sonho de um doutorado, surgido em 1976, quando morou um ano na Alemanha fazendo estágios de especialização, permaneceu sempre presente, com ênfase à “sucessão empresarial familiar”, tema este que sempre lhe suscitou curiosidade desde a adolescência.

Em janeiro de 2010, ao ler o livro “Sucessão na empresa familiar”, de Macedo (2009), baseado na tese de doutorado do autor, este pesquisador decidiu ingressar no Programa de Pós-graduação em

Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfim, na esfera pessoal, este pesquisador, para desenvolver a pesquisa em questão, embasa-se em sua motivação intelectual, experiência vivencial e carreira profissional profícua: de professor universitário a engenheiro responsável pela transferência e absorção de tecnologia Alemanha-Brasil, depois, alto executivo de multinacional brasileira familiar, onde participou do processo sucessório de sucesso (desenvolvido entre 1983 e 1989), e, finalmente, fundador de uma indústria alimentícia, atualmente (de 1998 a 2018) em face de sucessão empresarial familiar.

1.6 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EGC

Este trabalho está inserido na área de concentração Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, na linha de pesquisa “teoria e prática em gestão do conhecimento”, cujo objetivo é estudar a teoria e a prática da gestão do conhecimento nas organizações e suas relações com a engenharia e com a mídia e conhecimento (EGC, 2015). Esta pesquisa corresponde ao propósito do PPEGC, que é, segundo Pacheco (2011) “fazer do conhecimento um importante, se não o principal, fator gerador de valor e de desenvolvimento organizacional”.

A aderência decorre de o fato da pesquisa ser desenvolvida dentro de organizações em que a liderança é fenômeno bastante influente, senão determinante, e sob cuja forma se dá o processo de criação e compartilhamento do conhecimento na organização (VON KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012). Sendo o conhecimento um ativo intangível, exigem-se mecanismos de gerenciamento sofisticados que possibilitem garantir o fluxo de conhecimento dentro e fora da organização, incentivar a criação e geração de conhecimento e oferecer mecanismos para disseminá-lo (do indivíduo para o grupo e, passo seguinte, para a organização) e utilizá-lo (pôr em prática).

Dessa forma, este trabalho se vincula especificamente à linha de pesquisa do NGS-Núcleo da Gestão para a Sustentabilidade do PPEGC, que estuda soluções de gestão apoiadas na criação, disseminação e uso do conhecimento, visualizando a organização como um conjunto ou coleção de processos visando a produção de serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Enfim, a principal justificativa de aderência ao referido Programa se refere à proposta de análise do conhecimento no contexto

organizacional. Segundo Santos (2008), que trouxe em seu trabalho um diagnóstico no PPEG acerca da situação em que se encontra o ensino da gestão do conhecimento em termos didáticos, foi possível compreender a relevância da gestão do conhecimento e sua percepção pelos docentes no ambiente do PPEGC.

Esta pesquisa também pode ser caracterizada como um estudo interdisciplinar, tendo em vista a necessidade da análise conjunta de mais de uma disciplina do conhecimento, para se estudar o fenômeno do compartilhamento do conhecimento tácito na sucessão empresarial familiar. Sendo a interdisciplinaridade definida por Sommerman (2006) como “a soma de duas ou mais disciplinas intencionalmente e que estabelecem nexos e vínculos entre si para alcançar um conhecimento mais abrangente, ao mesmo tempo diversificado e unificado”, encontram-se envolvidos neste trabalho não somente aspectos relacionados à gestão do conhecimento, mas também à administração, à psicologia, à sociologia, à economia e à engenharia, dentre outras áreas relacionadas. E, como há diferentes perspectivas científicas e práticas, a partir das quais o conceito de conhecimento é concebido e incorporado às ações e estratégias organizacionais, torna-se necessário integrá-lo e observá-lo sob uma ótica mais abrangente, isto é, torná-lo justificável por meio da interdisciplinaridade.

Esta visão é corroborada por Brito (2010) que aponta os diversos campos disciplinares como pressupostos no eixo integrador do objeto de conhecimento, visto como um recurso que é estudado também no contexto do PPEGC.

Sabe-se que estudos interdisciplinares não estão interessados em apenas rearranjar construtos em constante mudança de conhecimento, mas em integrá-los em uma nova e mais abrangente compreensão do que é aditivo ao conhecimento (REPKO, 2012). Neste contexto, este estudo visa contribuir na construção teórica e prática do compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor na sucessão empresarial familiar. Concernente a isso e no que tange aos aspectos metodológicos, este trabalho baseia-se na revisão de literatura em diferentes perspectivas de coleta e, depois, na fase da análise dos dados, busca, durante a análise de conteúdo, o que Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009) define como uma “Correlação de Pearson positiva” entre interpretação e explicação.

1.7 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DA PESQUISA

Para realizar esta pesquisa foi delineado o escopo que demarca sua abrangência a partir de estudos encontrados na literatura nacional e

internacional sobre “compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar”, mas a análise ficou centrada no município de Jaraguá do Sul/SC, especificamente em indústrias familiares em suas segundas, terceiras ou quartas gerações, de bens de consumo e de capital.

Para a escolha da amostra, conforme citado no item 1.4, foi considerada a pujança econômica do município de Jaraguá do Sul/SC e o fato deste município ter quase a totalidade de suas empresas sob comando familiar.

Jaraguá do Sul, terceiro maior polo industrial de Santa Catarina, é um dos poucos municípios do estado em que o PIB-Produto Interno Bruto do setor secundário (indústrias de transformação) é superior aos PIBs de serviços e da agropecuária: 47% contra 40% e 13%, respectivamente (IBGE, 2010). Por sua vez, Santa Catarina abriga o quarto maior parque industrial do Brasil (SEBRAE SC, 2013).

Outra razão para a escolha de Jaraguá Sul/SC como amostra para a pesquisa de campo se deve ao histórico profissional do pesquisador, radicado em Jaraguá do Sul desde 1975, onde coordenou, a partir de 1979, a implantação da Gestão do Conhecimento na multinacional brasileira WEG, fundou uma indústria alimentícia em 1983 e consolidou um relacionamento pessoal e funcional com a grande maioria dos empresários do município.

Assim, o escopo de delimitação do campo de estudo restringe-se ao segmento industrial e ao município de Jaraguá do Sul, não fazendo parte, portanto, analisar realidades e situações que envolvam o compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar em outras organizações, regiões, países ou continentes.

Por esta razão, a pesquisa não ambicionou ter respostas conclusivas para o questionamento que a baliza, mas procurou trazer à tona a discussão, a reflexão crítica e a compreensão ampla sobre o tema em pauta.

1.8 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE TESE

O relatório de tese está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, é feita a introdução (contextualização e problematização) do tema e são descritos os objetivos da pesquisa, a abordagem da pesquisa, a justificativa, a originalidade da pesquisa e as razões que motivaram o pesquisador ao desenvolvimento da mesma. Na sequência, são destacados os pontos que caracterizam a interdisciplinaridade e a aderência ao

PPGEGC-UFSC (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina) e, por fim, apresentada a delimitação do escopo da pesquisa.

O segundo capítulo é dedicado à fundamentação teórica. Na primeira parte, é dada ênfase aos conceitos básicos da gestão do conhecimento, as razões da sua grande importância na atualidade, seus objetivos, características e diretrizes, bem como sua taxonomia, com foco principal no conhecimento tácito. Na sequência, são apresentados os referenciais teóricos sobre a influência das ciências cognitivas no compartilhamento do conhecimento tácito, empresa familiar e suas características, bem como, sobre sucessão empresarial familiar, aprendizagem no contexto familiar e organizacional e, por fim, fatores críticos de sucesso no compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos, os métodos e as técnicas de pesquisa. O capítulo também traz o constructo da pesquisa, as proposições teóricas do estudo, o delineamento adotado para a seleção do caso, para a coleta e análise dos dados, assim como o posicionamento ético adotado na pesquisa e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo dedica-se à apresentação e análise dos resultados, que estão subdivididas em dois níveis: o primeiro nível de análise a partir das entrevistas com quatro pares de sucedidos-sucessores de empresas familiares e o segundo nível de análise, a partir da metodologia da “observação participante”, apresenta as percepções do pesquisador, também gestor de empresa familiar em fase de sucessão.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este segundo capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico utilizado nesta pesquisa, com o qual pretende-se confrontar a percepção dos líderes (sucedidos) de empresas e seus respectivos sucessores entrevistados, conforme será explanado no capítulo 3, referente aos procedimentos metodológicos.

2.1 MÉTODO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão da literatura tem como propósito consolidar, conceitualmente, a área pesquisada (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Segundo Triviños (2012), é impraticável interpretar, explicar e compreender a realidade de um determinado tema, sem um referencial teórico.

As técnicas de revisão bibliográfica visam entregar, como produto, uma síntese formada por seções distintas, para possibilitar a ampla compreensão do assunto a ser investigado. Desta maneira, é possível não somente resumir as principais contribuições dadas pelos diversos autores, como, também, mostrar em que este estudo amplia e avança o conhecimento e, ainda, identificar lacunas remanescentes e oportunidades para novas pesquisas.

Segundo Ferreira (2002), é possível ler, em cada resumo de uma publicação e no conjunto deles, outros enunciados, outros resumos, outras vozes, e perceber a presença de certos aspectos significativos do debate sobre determinada área de conhecimento, em um determinado período. A possibilidade de leitura de uma história pelas publicações não pode ser considerada a única, tampouco a mais verdadeira e correta, mas aquela proposta pelo pesquisador do estado da arte e pode ainda ser resultado da compreensão das marcas deixadas por outros pesquisadores em cada texto e do estabelecimento de relações de cada um deles com outros. Essa leitura não se constrói linearmente ou em uma simples cadeia. Cada texto, mais do que ligado àqueles que o antecedem e o sucedem, traz no interior de si mesmo vozes de outros enunciados. A imagem que melhor pode explicar é a de rede e não de cadeia. Rede de vários fios que se cruzam, que se rompem, que se unem, que se questionam dependendo do ponto que se estabelece como partida em cada texto.

Entre as diversas propostas de revisão bibliográfica, adotou-se, neste trabalho, a revisão integrativa, que, segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), é um método que resume o passado da literatura empírica

ou teórica, em busca de uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado.

Esta revisão integrativa está alicerçada na análise do conhecimento já construído em pesquisas anteriores, sobre o tema ‘compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar’, possibilitando, deste modo, a geração de novos conhecimentos nesta área, a partir e com base nos resultados de pesquisas anteriores.

Como estrutura fundamentadora desta etapa, foi adotada a proposta de Whittemore e Knafl (2005), que identifica cinco fases componentes de uma revisão integrativa: a definição do problema, a busca da literatura propriamente dita, a avaliação dos dados obtidos, a análise dos dados e a apresentação do produto final da revisão.

Para tanto, a revisão integrativa da literatura foi feita utilizando-se a busca sistemática como procedimento de coleta e seleção nas bases acadêmicas identificadas na internet (.edu) e nas bases *Scopus* e *Web of Science*. Limitada em relação ao tipo de documento, foram incluídos somente artigos científicos, ficando a revisão integrativa, assim, circunscrita aos periódicos das ciências sociais, nas bases de dados citadas, que tornam possível essa seleção.

O período analisado compreende os artigos publicados a partir do ano 2000. Nos documentos, procurou-se por descritores nos títulos, *abstracts* e palavras-chaves das publicações.

A recorrência à revisão integrativa, permitindo a agregação de novas fontes à busca sistemática, justificou-se nesta investigação devido ao fato do tema ser pouco explorado em seu objeto de análise, possibilitando uma ampliação do contexto da busca, sem que se tenha perdido o rigor de uma busca sistemática. Segundo Whittemore e Knafl (2005), revisões integrativas têm o potencial de apresentar uma compreensão mais abrangente dos problemas relevantes, por incluírem diversas fontes de dados e, assim, melhorar a compreensão holística das questões em análise.

Partindo de a pergunta inicial “como implementar o compartilhamento do conhecimento tácito na sucessão empresarial familiar”, foram iniciadas as buscas com as palavras-chaves “sucessão empresarial” (ou “sucessão familiar”) / “*family succession*”, “fatores críticos de sucesso em sucessão empresarial” (ou familiar) / “*critical factors of success*”, “conhecimento tácito” / “*tacit knowledge*” e “compartilhamento do conhecimento tácito” / “*tacit knowledge share*”. Foram seis estratégias de busca (combinações) das palavras-chaves e obteve-se o melhor resultado com a seguinte estrutura: nível 1 / *family succession*, nível 2 / *tacit knowledge share* e nível 3 / *critical factors of*

success. Foi retirada da busca “*tacit knowledge*”, pois os resultados apontaram repetição com “*tacit knowledge share*”.

O resultado foi de poucos estudos identificados (conforme Quadro 1 e Gráfico 1) e dentre eles, foi necessário revisar todos os documentos (conforme Apêndice A), pois não era explícito no *abstract* em que momento o compartilhamento estaria acontecendo: se durante o processo de sucessão ou, como é o foco desta pesquisa, após a consolidação do mesmo.

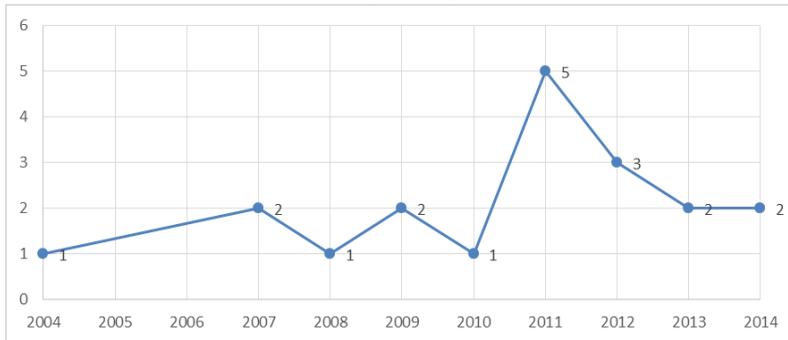
Quadro 1 - Conjunto de publicações por palavra-chave

Palavras-Chave	Documentos	Scopus	WoS	.edu
<i>family succession</i>	Recuperados	1.975	2.168	170.000
	Selecionados	52	45	3.496
<i>tacit knowledge share</i>	Recuperados	2	0	1.190
	Selecionados	0	0	134
<i>critical factors of success</i>	Recuperados	0	0	54
	Selecionados	0	0	19
Total de Publicações Selecionadas		0	0	19

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015

Ressalta-se que não foi encontrada publicação alguma que tratasse explícita e especificamente da questão do “compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar”.

Além das citadas publicações que representam o estado da arte do tema, foram consultados, também, teses, dissertações, livros, material didático do PPEGC-UFSC e páginas da internet, como forma de ampliar a fundamentação da presente pesquisa.

Gráfico 1 - Volume de publicações anuais 2004-2014

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015

2.2 CONHECIMENTO

O conceito do termo conhecimento tem sua origem na filosofia. Para esta, a possibilidade do conhecimento atrela-se à questão epistemológica de como conhecer, ou seja, “as formas e os meios de entender os objetos e acontecimentos do mundo”, bem como a questão ontológica, isto é, “onde a natureza do fenômeno está diretamente ligada e a forma que este pode ser conhecido” (HUGHES, 1983).

Segundo Soratto Da Silva (2011), o estudo do conhecimento humano é antigo, sendo tema da filosofia e da epistemologia desde o período grego, começando a receber maior atenção, em décadas mais recentes, de áreas como a social, a econômica, a industrial, a tecnológica e a da estratégia gerencial e teoria organizacional. Autores proeminentes como Alvin Toffler, James Brian Quinn, Robert Reich e Peter Drucker estão dentre os pioneiros que alertaram para a chegada de uma “nova onda” econômica e social, onde o conhecimento passa a ter maior importância como fator de produção e de gestão.

Segundo Coltrim (2006), são duas as correntes que investigam as possibilidades de conhecimento: o ceticismo e o dogmatismo.

O autor explica que o ceticismo pode ser absoluto ou relativo. O absoluto considera que tudo é ilusório. Nega de forma total a possibilidade de conhecimento da verdade. Já o relativo nega parcialmente a possibilidade de conhecimento, sendo que as seguintes doutrinas se utilizam dele: o subjetivismo (conhecimento é uma relação subjetiva e pessoal); o relativismo (não existem verdades absolutas, e sim relativas); o probabilismo (não se pode chegar à verdade absoluta, mas sim a uma verdade provável); e o pragmatismo (a verdade corresponde

aquilo que é objetivo e não a correspondência do pensamento com o objeto).

A segunda corrente, o dogmatismo, postula que existe uma verdade absoluta que é acessível ao homem. Este pode ser dividido em ingênuo e crítico. O ingênuo acredita que a forma que se percebe o mundo é como ele realmente é. E o crítico pondera que a capacidade de conhecer depende do esforço conjunto dos sentidos e da inteligência (COLTRIM, 2006).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a busca do conhecimento na filosofia ocidental foi ancorada no ceticismo, trazendo a necessidade de que diversos filósofos investigassem métodos que suportassem uma verdade indubitável do conhecimento. Buscavam assim, um conhecimento fundamental ao qual seria possível assentar todo e qualquer conhecimento. Neste sentido, é possível constatar que, na linha histórica da humanidade, sob a visão ocidental, destacam-se os conhecimentos marcados e influenciados por contextos históricos, que remetem à determinada época.

Campos (2003) coloca que, ao longo da história, o conhecimento adquiriu diferentes significados e funções. Na antiguidade, era ligado ao crescimento pessoal e à satisfação do indivíduo. Na revolução industrial, o conhecimento era aplicado ao trabalho, ou seja, houve o detrimento do pessoal em função do social. Na era moderna, o conhecimento passa a ser o principal ativo das organizações e este pode ser compreendido por duas formas: a) sob uma perspectiva filosófica, onde o conhecimento resulta na cultura dos indivíduos e das organizações; b) sob uma perspectiva da gestão, onde o conhecimento é um bem que deve ser gerenciado para obter benefícios por meio da sua utilização.

Segundo Soratto da Silva (2011), no estudo das peculiaridades do conhecimento nas organizações é importante considerar que não existe conhecimento organizacional sem que este seja gerado inicialmente pelas pessoas e esta afirmativa conduz ao debate sobre o que vem a ser conhecimento.

Diferenciando o conhecimento de dados e de informação, Rowley (2007) apresenta os estudos de Cleveland (1982), Zeleny (1987) e Ackoff (1989) como os pioneiros a estabelecerem a hierarquia DIKW (*data-information-knowledge-wisdon*), que pressupõe que dados podem ser usados para criar informação, que informação é a base para criar conhecimento e que conhecimento pode ser usado para criar sabedoria.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento tem origem na mente das pessoas e está mais próximo da ação do que os dados e as informações.

O conceito de Schreiber *et alii* (2000) é de que o conhecimento é o conjunto de dados e informações utilizados de forma prática para a ação, de maneira a executar tarefas e criar novas informações.

Sveiby (1997), por sua vez, enfatiza que o conhecimento não deve ser entendido como um objeto, mas como um processo dinâmico e pessoal associado à “capacidade de agir”. Desta forma, quando se trata das características do conhecimento, deve-se ter em mente que o termo conhecimento pode ser entendido como uma competência individual ou humana.

Explorando o conceito de conhecimento com o estudo das teorias de Platão, Aristóteles, Kant e Polanyi, dentre outros, Kakabadse, Kakabadse e Kouzmim (2003) sugerem que o conhecimento pode ser concebido, também, como sendo a informação colocada em um uso produtivo.

Nesta mesma linha conceitual de Platão, os pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1995) definem conhecimento com “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Para estes autores, o conhecimento organizacional é aquele que é disseminado na organização e incorporado nos seus produtos, processos e sistemas, podendo ser distinguido em conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento pode ser individual e/ou socialmente articulado (SWAN, 2004) e pode estar tanto na cabeça das pessoas, como diluído nas experiências delas (conhecimento tácito). Pode, também, ser encontrado em artefatos (conhecimento explícito), tais como processos de negócio, planos de negócios, relatórios, regras de negócio, pesquisas de mercado e manuais (URIARTE JR, 2008).

Essas formas, tácito e explícito, correspondem às unidades básicas de conhecimento, que se complementam. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) e Uriarte Jr (2008), a interação entre elas dentro de um contexto corporativo corresponde à principal maneira de produção de conhecimento organizacional.

Para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No começo da última década do século XX, Toffler (1990) já anunciava que o conhecimento seria o substituto definitivo de outros recursos, a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança desse poder. Estes pensamentos talvez ajudem a justificar a acirrada disputa pelo controle do conhecimento e dos meios de comunicação no mundo todo nos dias atuais.

Contudo, apesar de todos esses anos de estudo, não há uma definição única do que vem a ser conhecimento. Aliás, o conceito de conhecimento vem evoluindo com o tempo.

Assim, o objetivo desta seção 2.2 não é o de esgotar todas as definições presentes na literatura, mas, sim, apresentar algumas das significações existentes, como, por exemplo, as do Quadro 2.

Independentemente de se não ter um conceito universal para o que seja conhecimento, é indiscutível que este ativo tem moldado as teorias rumo a uma visão das empresas com ênfase no conhecimento. Especificamente, para o objetivo deste projeto de pesquisa, que é o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor na sucessão empresarial familiar, é dada ênfase à visão de Vygotsky (1989), para o qual, “o conhecimento é uma construção social, que nasce e se transforma na relação entre sujeitos e na relação do sujeito com o objeto de conhecimento”. Esta construção se dá em um processo cíclico, interativo e contínuo de transformações por meio da relação entre sujeito e objeto, a partir do qual, o conhecimento é compartilhado na organização como um todo.

Quadro 2 - Definições de Conhecimento

Definição	Autor
Conhecimento é uma crença verdadeira e justificada.	PLATÃO ≅ 428-347a.C (2001)
Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.	(DAVENPORT; PRUSAK, 2003)

Definição	Autor
O conhecimento pode ser pensado como o corpo de entendimentos, generalizações e abstrações que as pessoas carregam de forma permanente ou semipermanente e que são aplicadas para interpretar e gerir o mundo.	(WIIG, 1998)
Conhecimento é um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou ideias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de algum meio de comunicação, de alguma forma sistemática.	(CASTELLS, 1999, p. 45)
Conhecimento é o conjunto de <i>insights</i> , experiências, e procedimentos que são considerados corretos e verdadeiros e que guiam pensamentos, comportamentos e a comunicação entre pessoas e que aumentam a compreensão ou o desempenho numa área ou disciplina.	(QUEIROZ, 2001, p. 20)
Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas.	(PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 29)
Conhecimento é o entendimento obtido por meio da inferência realizada no contato com dados e informações que traduzem a essência de qualquer elemento.	(CRUZ, 2002, p. 31)
O conhecimento é uma construção social, historicamente datada, não-neutra, que atende diferentes fins em cada sociedade, reproduzindo e produzindo relações sociais, inclusive as que se referem à vinculação de saber e poder.	(LOUREIRO, 2006, p. 52)
O conhecimento é uma construção social que só ganha sentido quando circula publicamente e se coloca a serviço das comunidades.	(GRUSMANN; SIQUEIRA, 2007, p. 413)
Conhecimento inclui tudo aquilo que sabemos sobre o mundo.	(MOLAEI, 2010, p. 956)

Definição	Autor
O conhecimento representa informações mentais em um formato específico, estruturadas ou organizadas, as quais abrangem aspectos específicos e gerais de uma determinada realidade ou fenômeno que estão armazenados nas estruturas da memória.	(STERNBERG, 2000)
Conhecimento é a compreensão humana de um campo especializado de interesse que foi adquirido por meio de estudo e experiência.	(KOSKINEN, 2013, p. 1)

Fonte: Lenzi (2015, p.43).

É inquestionável a importância do conhecimento para as organizações da atualidade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Davenport e Prusak (2003, p. 20), afirmam, inclusive, que “a vantagem do conhecimento é sustentável, porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas”.

Para Freire *et alii* (2012), todas as organizações utilizam e geram conhecimentos no decorrer de seus processos, consistindo num conjunto de tarefas específicas, desenvolvidas no meio organizacional. E a medida que essas organizações detêm mais conhecimento, tendem a ser mais bem-sucedidas.

Enfim, o conhecimento organizacional, resultado de uma combinação de pessoas (suas competências e relacionamentos), tecnologias (suas funcionalidades e interfaces) e processos (sistemas de produção e de gestão), é atualmente, o principal fator de produção, de agregação de valor, de produtividade e de crescimento das empresas (DOS SANTOS, 2014).

Ainda, segundo Dos Santos (2014), nesta primeira metade do século XXI uma nova era está surgindo para a humanidade, uma era baseada no conhecimento e nas interações das pessoas, que irá afetar todos os aspectos da nossa vida, tanto do ponto de vista individual quanto organizacional. Do ponto de vista organizacional, antigas verdades e crenças não serão mais aplicáveis nesta nova realidade. De fato, a ênfase agora é na gestão do capital intelectual, que são ativos intangíveis que mais agregam valor às empresas. Por outro lado, o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e de comunicação e o aparecimento de uma geração de novos produtos inteligentes e dos trabalhadores do conhecimento, estão fazendo com que a gestão do conhecimento seja um imperativo integrante de qualquer negócio. Neste sentido, um número

significativo de iniciativas de sucesso em gestão do conhecimento já foi implementado em várias empresas, algumas enfatizando as estratégias e aspectos culturais, outras enfatizando as tecnologias de suporte e, outras ainda, tentando combinar as duas ênfases em uma única abordagem, de forma sistemática e integrada.

Gestão do Conhecimento é o processo sistemático e especificado organizacionalmente para adquirir, organizar e comunicar conhecimento de empregados, de modo que outros empregados possam fazer uso do mesmo para um trabalho mais efetivo e produtivo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Conforme Dos Santos (2014), do ponto de vista da implementação, muitas empresas começaram com projetos-piloto ou iniciativas confinadas e apenas algumas tentaram implementar soluções completas para toda a organização. O real poder da gestão do conhecimento está apenas começando a se manifestar e, sem dúvida, muito mais está para ser visto nos próximos anos. A gestão do conhecimento está surgindo como uma nova tecnologia de gestão e, seguramente, vai levar algum tempo até que tenhamos uma disciplina científica totalmente estruturada, em termos conceituais e metodológicos. Da mesma forma, vai levar algum tempo até que tenhamos a aceitação geral para acessar e avaliar, objetivamente, como essa tecnologia de gestão e seus processos contribuirá para a competitividade de uma empresa.

Ressalta, ainda, Dos Santos (2014) que, da mesma forma que a organização taylorista-fordista foi o paradigma da organização do trabalho da era industrial, a gestão do conhecimento é o paradigma da organização do trabalho da era do conhecimento. De fato, os ativos intangíveis de uma empresa – talento dos seus funcionários, cultura organizacional, eficácia de seus sistemas gerenciais, interação com seus clientes e fornecedores – contribuem mais para agregar valor dos seus produtos ou serviços do que seus ativos fixos. O investimento em uma empresa está na “aquisição” de um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e ideias.

Drucker (1993), na última década do século XX, já sinalizara o início de uma nova sociedade, a “pós-capitalista”, reforçando a percepção de que nesta, o conhecimento tornar-se-ia o principal recurso das organizações, se sobressaindo aos tradicionais fatores de produção (trabalho, capital e terra), e na qual os seus maiores ativos seriam os

“trabalhadores do conhecimento”. Em resumo, a riqueza das nações deixaria de ser algo meramente material como minério, especiarias, escravos, produtos agrícolas, manufaturas de baixo valor agregado e bens industriais com pouca inteligência incorporada. Na sociedade do conhecimento, a moeda passaria a ser o conhecimento, quer sob a forma do saber científico, quer sob a forma do saber tecnológico. O valor agregado aos produtos e serviços, sob a forma de *know how*, marcas e patentes, a ciência e a tecnologia como resultado de pesquisas que transformam e impõem o obsoleto a cada instante, fariam o mundo se reinventar em turbilhão. Nesta nova economia, a chamada economia do conhecimento, o principal fator de produção, de agregação de valor, produtividade e crescimento econômico, seria (é) o conhecimento.

Corroborando com esta abordagem baseada no conhecimento, Stewart (1998) afirma que a riqueza e o crescimento econômico de uma organização estão cada vez menos associados ao seu patrimônio imobiliário e a suas máquinas e vêm migrando cada vez mais para o seu conhecimento. Como os demais pioneiros, o autor estimula a percepção da importância do conhecimento para o âmbito organizacional, mais especificamente para a agregação de valor em processos e produtos.

Na realidade, nada de novo. O conhecimento, cuja importância tem sido demonstrada ao longo dos séculos, é fundamental para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de qualquer empresa e, por extensão, de qualquer setor ou nação. Assim, a melhoria na criação e difusão do conhecimento é, também, uma forma de desenvolver e aprimorar os processos organizacionais no sentido do crescimento econômico de uma determinada empresa ou setor, especialmente no que diz respeito à globalização. Por conseguinte, destaque-se a gestão do conhecimento na acentuação das formas organizadas de negócios em benefício do todo.

Enfim, fortes elos são encontrados entre conhecimento, capital humano e crescimento econômico e social, mormente no atual ambiente, caracterizado por mudanças tecnológicas rápidas, comunicação acelerada e comércio global em grande expansão. Na economia do conhecimento, trabalhadores inovadores e com boa escolaridade – e não matérias-primas e capacidade de produção industrial – têm sido a chave da competitividade e do crescimento.

Segundo Soratto Da Silva (2011), o desenvolvimento da atenção para o conhecimento e, em consequência, para a aprendizagem nas organizações, despertou também o surgimento de muitos outros termos associados como, por exemplo, capacidades, habilidades e competências, onde Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de “competências

essenciais”, abrindo caminho para muitas pesquisas correlatas e contribuindo para consolidar um novo paradigma de estratégia empresarial denominado de “abordagem baseada em recursos”.

Na medida em que o elemento conhecimento foi sendo percebido como o recurso mais importante para a vantagem competitiva organizacional e partindo do pressuposto que a gestão de recursos valiosos e difíceis de serem imitados confere vantagem competitiva sustentável para as organizações, surge a “abordagem baseada no conhecimento”.

Nesta abordagem, e com o foco mais específico na essência da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram sua teoria de criação do conhecimento organizacional, que se consolidou como um dos mais aceitos trabalhos desta área (SORATTO; VARVAKIS, 2007).

2.3 EPISTEMOLOGIA, ONTOLOGIA E GNOSIOLOGIA DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento, ao ser gerado nas organizações, possui duas dimensões: a epistemológica e a ontológica.

Na dimensão epistemológica ocorre a distinção entre conhecimento tácito e explícito, por meio do modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de conversão do conhecimento, conforme será discorrido na seção seguinte (2.4).

A dimensão ontológica se refere à criação do conhecimento individual, podendo este ser ampliado à organização por meio da espiral virtuosa do conhecimento, criando redes de conhecimento organizacional (CARBONE *et alii*, 2006).

O modelo SECI apresenta a espiral virtuosa do conhecimento como sendo uma plataforma para transcender o conhecimento do nível ontológico individual para o coletivo por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Nesta espiral, o conhecimento individual é compartilhado com o grupo transformando-se, assim, em conhecimento do grupo, o conhecimento do grupo é elevado ao nível de conhecimento organizacional transformando-se em conhecimento da organização e, assim por diante.

Além das dimensões epistemológica e ontológica, Dos Santos (2005) acrescenta que há a dimensão gnosiológica para a criação do conhecimento organizacional, conforme Figura 2.

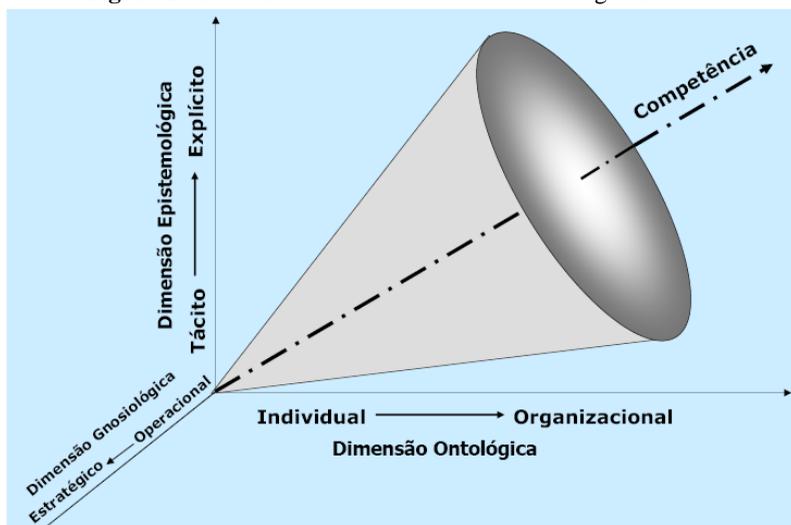
Esta dimensão considera que a partir da explicitação do conhecimento individual é possível transformá-lo em organizacional. Isso

permite que o conhecimento, que é do nível operacional, seja compartilhado com as pessoas do nível gerencial, gerando o conhecimento conceitual que, ao ser justificado, origina o conhecimento sistêmico na organização (DOS SANTOS, 2005).

Deste modo, na dimensão gnosiológica é cunhado o conhecimento estratégico que promove um diferencial competitivo para a empresa, enquanto que na dimensão ontológica ocorre a criação do conhecimento organizacional, pois nesta dimensão há o compartilhamento do conhecimento de cada indivíduo em nível coletivo, o que gera novos conhecimentos e dissemina a cultura da organização.

O conhecimento, visto como a relação constituída entre o sujeito que conhece (ou deseja conhecer) e o objeto conhecido (ou a conhecer), pode ser classificado em diferentes tipos: o conhecimento declarativo, o procedural e o condicional.

Figura 2 - Bases Filosóficas do Conhecimento Organizacional



Fonte: Lenzi, 2015, p. 55; Dos Santos, 2005)

O declarativo se refere às estruturas de conhecimento “que podem ser representadas por meio de uma rede de conceitos e suas relações, ou seja, é a capacidade de associação entre os conceitos” (GIACOMINI *et alii*, 2011, p. 44). É o saber o quê.

O procedural compreende o saber como, ou seja, alude aos procedimentos a serem seguidos ao se executar uma determinada atividade.

Sternberg (1999) delinea o conhecimento declarativo como consciente e explícito e o conhecimento procedural como inconsciente, implícito (tácito) e automático.

O conhecimento condicional é o saber quando e por que. Ele “descreve as circunstâncias de aplicação” dos procedimentos (KRATOCHVIL, 2009, p. 218).

Com base no fato de poder ser compartilhado e explicitado, Boisot (1995) propõe uma classificação do conhecimento como codificado e não codificado, disseminado e não disseminado.

O codificado é aquele que pode ser registrado sem perda significativa de informação. O não codificado corresponde ao conhecimento difícil de ser escrito ou armazenado sem perda de informação. Já o disseminado é o de fácil compartilhamento, enquanto o não disseminado corresponde ao conhecimento individual, difícil de expressá-lo.

Segundo Soratto Da Silva (2011), na teoria econômica, Penrose (1959) foi uma das pioneiras a perceber a empresa como um repositório de conhecimento que é gerado por um conjunto de recursos produtivos, tanto humanos como materiais. Para esta pesquisadora, os recursos não devem ser confundidos com os insumos do processo de produção, pois estes primeiros são os geradores dos serviços que são uma função da experiência e do conhecimento acumulado dentro da empresa.

Ainda, segundo Soratto Da Silva (2011), apostando em uma teoria evolutiva da mudança, integrando economia e tecnologia, Nelson e Winter (1982) adotaram o conhecimento tácito como a base para a competência individual e organizacional, e também visualizaram a empresa como um repositório de conhecimentos específicos, que envolvem particularidades que as distinguem umas das outras, até mesmo as que atuam em um mesmo tipo de negócio.

Na teoria organizacional e da administração, Barnard (1938) está entre os primeiros a reconhecer que o conhecimento consiste não apenas no conteúdo linguístico, mas também no conteúdo comportamental. Na visão deste pesquisador, os líderes criam valores, crenças e idéias para manter a consistência do sistema de conhecimento da organização e para administrá-la como uma rede de cooperação.

Posteriormente Simon (1945) introduziu a visão da organização como uma ‘máquina de processamento de informações’ para a tomada de decisões gerenciais. Em sua teoria, as pessoas processam informações

extraindo “estruturas de significado” a partir da obtenção de dados sensoriais, e armazena-os sob a forma de novos conhecimentos para decidirem suas ações.

Enfim, as teorias no campo da administração se diferenciaram das teorias do campo da economia por seus esforços em introduzir uma visão humanista da organização, considerando aspectos como as relações humanas e a cultura organizacional com a ideia de valores e significados.

Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Devido a isso, se faz necessário definir o que é conhecimento organizacional. Para Tsoukas e Vladimirou (2001), o conhecimento organizacional é a capacidade que os membros de uma organização têm desenvolvido para estabelecer distinções no processo de realização do seu trabalho, em determinados contextos concretos, estabelecendo conjuntos de generalizações, cuja aplicação depende de entendimentos coletivos historicamente evoluídos.

O conhecimento organizacional ainda pode ser entendido como o ativo ou recurso, oriundo de indivíduos e interações sociais, incrustado em rotinas e capacidades organizacionais, para a produção de bens e serviços e criação de significado compartilhado entre indivíduos (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010).

A relevância da divisão tácito-explícito está no fato de que grande parte do capital intelectual de uma organização consiste em conhecimento tácito, não-expresso, calcado em elementos como experiência, discernimento, intuição, valores e crenças, sendo complexo o seu compartilhamento, mas indispensável pois se constitui na principal vantagem competitiva sustentável de uma organização, por ser valioso, raro, difícil de imitar e não substituível. Tudo isto porque o processo de conhecimento envolve fatores que fazem parte do desenvolvimento intelectual do indivíduo, algo único, como atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem. Segundo Taylor e Bogdan (1997), as pessoas são diferentes, passam por diferentes experiências e, por ser dinâmico o processo de interpretação, aprendem significados sociais diferentes.

A partir do que ensinam Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se inferir que conhecimento tácito é aquele que o indivíduo construiu ao longo da vida e que permanece “restrito à sua cabeça”. Geralmente, ele é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades da pessoa que o detém, na forma de um *know-how* subjetivo. A palavra “tácito”, que vem do latim *tacitus*, significa “não

expresso por palavras”. Isto se deve ao fato que se lida com algo subjetivo, não mensurável, quase impossível de se ensinar, de se passar através de manuais ou mesmo numa sala de aula. Este tipo de conhecimento parece ser valioso devido à sua difícil captura, registro e divulgação, exatamente por ele estar ligado às pessoas.

Todos possuem este conhecimento (tácito), o qual é de difícil explicação por ser fruto da experiência de vida de cada um e dos conhecimentos adquiridos com o passar dos anos, ou seja, é um conhecimento que está “lá dentro” de cada um. A melhor forma de transmitir o conhecimento tácito, sob a forma de conceitos, ideias, processos, produtos e relacionamentos, entre outros, parece ser através da convivência e das interações que se faz, via comunicação oral, no contato direto com a pessoa, incluindo, segundo Boje (1991), a técnica do *story telling*.

Segundo Dos Santos (2011), uma boa parte das competências individuais está sob a forma de conhecimento tácito e se refere a algo que é muito difícil de articular, de colocar em palavras ou imagens, normalmente é um conhecimento altamente internalizado que possibilita saber fazer algo ou reconhecer uma situação análoga. É procedural, pessoal, específico de um determinado contexto, difícil de ser formulado e comunicado, e envolve modelos mentais que estabelecem e manipulam analogias. Seus elementos técnicos podem ser exemplificados como *know how* concreto, técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber fazer e dirigi-lo à ação.

Por outro lado, ainda segundo Dos Santos (2011), o conhecimento explícito é aquele formal, claro, regrado, fácil de ser comunicado. Pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, etc., assim como guardado em bases de dados ou publicações. A palavra explícito vem do latim *explicitus* que significa “formal, explicado, declarado”. Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos. Este tipo de conhecimento (explícito) pode ser confundido com a própria informação, na sua forma mais simples.

O mais importante, contudo, é que os dois conhecimentos – tácito e explícito – se completam e se relacionam, sendo impossível de ser medido em cada indivíduo. O conhecimento é como um conjunto entrelaçado de significados que se vai construindo ao longo da vida, através da fixação de cada explicação e o estabelecimento de relações com outras, numa construção sem fim.

Lenzi (2015, p. 48), citando Binz-Scharf¹ (2003), resume no Quadro 3 a taxonomia dos conhecimentos tácito e explícito.

Quadro 3 - Taxonomia do Conhecimento

Autor	Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
Polanyi (1966)	Conhecimento que é verbalizado, escrito, desenhado ou de outra forma articulado.	Conhecimento que não é verbalizado, intuitivo e desarticulado.
Nonaka (1994)	Discreto, capturado em registros.	A atividade contínua de saber.
Spender (1996)	Objetivo.	Coletivo.
Winter (1987)	Simple, ensinável, observável.	Complexo, difícil de ser ensinado e observado.
Anderson (1983)	Declarativo.	Procedural.
Ryle (1949)	Sabe o que.	Sabe como.
Hedlund (1994)	Conhecimento bem definido incorporado em produtos, serviços ou artefatos.	Conhecimento mais cognitivo na forma de constructos e preceitos mentais.
Kogut & Zander (1992)	Informação.	Sabe como.
Weiss (1998)	Conhecimento racionalizado (Weber 1921, 1968).	Conhecimento incorporado (Granovetter, 1985).

Fonte: Lenzi (2015, p.48) e Binz-Scharf (2003).

O conhecimento tácito se refere ao conhecimento individual, pessoal, e é de difícil formalização, comunicação. Ele possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva.

A dimensão técnica inclui o *know-how* concreto, as técnicas e habilidades informais do indivíduo. Segundo Nonaka e Takeuchi (2004, p. 19), os *insights* altamente subjetivos e pessoais, as intuições, os palpites

¹ BINZ-SCHARF, Maria Christina. **Exploration and Exploitation: Toward a Theory of Knowledge Sharing in Digital Government Projects**. Tese (Doutorado em Economia). Zürich: Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), 2003.

e as inspirações derivam da experiência e estão enquadradas nesta dimensão.

A dimensão cognitiva inclui as crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais do sujeito. Segundo Nonaka e Takeuchi (2004, p. 19), esta dimensão do conhecimento tácito reflete a forma que percebemos o mundo.

Já o conhecimento explícito é formal e sistemático, de fácil compartilhamento. Nesse tipo, o conhecimento organizacional é explícito e está decodificado em manuais, memórias e relatos, pesquisas e relatórios (GROTTO, 2003).

Jasimuddin *et alii* (2005) resumem no Quadro 4, a partir de ampla pesquisa bibliográfica, as principais características diferenciais entre os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito.

Quadro 4 - Características marcantes entre tácito e explícito

Características	Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conteúdo (POLANYI, 1966; HU, 1995; NONAKA; KONNO, 1998)	Não codificado	Codificado
Articulação (SPENDER, 1995)	Difícil	Fácil
Localização (POLANYI, 1958, 1966)	Cérebro Humano	Computadores e Artefatos
Comunicação (AMBROSINI; BOWMAN, 2001)	Difícil	Fácil
Mídia (BOJE, 1991; CONNELL <i>et alii</i> , 2003; JOHANNESSEN <i>et alii</i> , 2001)	Contato face a face, <i>Storytelling</i>	Tecnologia da Informação e outros arquivos
Armazenamento (BOIRAL, 2002; CONNELL <i>et alii</i> , 2003)	Difícil	Fácil
Estratégia (HANSEN <i>et alii</i> , 1999)	Personalizada	Impessoal
Propriedade	Organização e Membros	Organização

Fonte: Jasimuddin; Klein; Connell, 2005, p.110.

As principais diferenças entre o conhecimento tácito e explícito são a codificabilidade e os mecanismos de transferência, os métodos de aquisição e acumulação e o potencial para ser coletado e distribuído (IPÊ,

2003). Contudo, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), eles não são excludentes e nem separados, eles são mutuamente complementares, interagem e realizam trocas para a criação do conhecimento dentro de uma organização.

2.4 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Entendendo-se o compartilhamento do conhecimento como a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, em nível de indivíduo, grupo, organização e interorganizações, por meio de processos de criação, codificação, disseminação e uso do conhecimento, de forma a incorporá-lo na produção de bens, serviços e sistemas para sustentabilidade da organização, um ponto fundamental para o seu sucesso é a qualidade dos relacionamentos internos e externos entre as pessoas. Os relacionamentos internos são influenciados, por exemplo, por conceitos, modelos gerenciais, programas de computadores, sistemas administrativos e registros de patentes que fazem parte da organização. Por sua vez, os relacionamentos externos são aqueles estabelecidos com os clientes, fornecedores e a própria sociedade (SPANHOL; DOS SANTOS, 2009).

Nonaka e Takeuchi (1997), a partir do trabalho pioneiro de Polanyi (1966), explicam a criação do conhecimento pela interação entre conhecimento tácito e explícito, que se interpenetram. Contudo, tentando a difícil tarefa de distinguir um do outro – até porque são inseparáveis – consideram o conhecimento tácito como subjetivo, experiencial, sensorial, simultâneo (aqui e agora), baseado na prática. Por oposição, o conhecimento explícito seria racional, mental, sequencial (lá e então) e calcado na teoria.

O conhecimento explícito é transmitido através da linguagem sistemática formal. Pode ser formulado por escrito, expresso em imagens e desenhos. Com ferramentas e infraestrutura adequada, pode ser capturado, classificado, armazenado, recuperado e difundido. Por outro lado, a dimensão tácita do conhecimento é pessoal e específica a um domínio. O tácito pode estar em nossos sentidos, movimentos corporais, habilidades, experiências físicas, percepção individual, na intuição e nas dicas práticas. Daí sua dificuldade – ou, até mesmo, sua impossibilidade – de ser formatado, comunicado e compartilhado com outros indivíduos.

Polanyi (1966), rebelando-se contra a epistemologia tradicional, onde o conhecimento é produzido, segundo Johnson (1997), pelo hiato entre o sujeito e o objeto percebido, lançou o conceito de imbricação (*indwelling*), onde observador e observado, corpo e mente, razão e

emoção se misturam e não podem ser separados. Assim, o conhecimento é sempre difícil de ser gerido, devido à presença do componente tácito.

Se adotado o ponto de vista da cisão entre as duas dimensões, pode-se melhor entender porque muitas iniciativas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos nas organizações não são revestidas de sucesso, já que se preocupam apenas em tentar transferir a dimensão explícita do conhecimento, negligenciando o compartilhamento do conhecimento tácito. Os processos de transferência de conhecimento não podem ser idênticos para diferentes organizações, porque, entre outros motivos, as culturas organizacionais não são idênticas, afetando a dimensão tácita do conhecimento, mesmo quando o conhecimento explícito incrustado nos manuais técnicos possa ser praticamente o mesmo.

Não importa o tamanho ou segmento de uma empresa, ela precisa de um adequado compartilhamento do conhecimento, especialmente daquele ainda implícito (tácito) – de posse individual de seus empregados, não explicitado e não compartilhado com a toda a equipe – para que todos da empresa possam fazer uso dele para um trabalho mais efetivo e produtivo.

Considerando o conhecimento como um conjunto de dados ou informações organizados e contextualizados de maneira que sejam úteis para uma organização, os esforços da gestão do conhecimento devem ser para criar, codificar e compartilhar conhecimentos valiosos para a mesma, algo importante, já que, segundo APO (2009), a onda da era do conhecimento afeta igualmente todas as organizações.

Quanto a esta principal fonte de riqueza de uma empresa, o conhecimento, proveniente do seu capital humano, Stewart (1998, p. 13) define “capital intelectual” como a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência, que podem ser utilizados para gerar riqueza.

O capital intelectual possui como característica a intangibilidade, reflexo do conhecimento das práticas de trabalho individuais. Nahapiet e Ghoshal (1998) enunciam que

o capital intelectual de uma organização não é propriedade particular de um indivíduo, mas resulta e desenvolve-se nas relações que permeiam a estrutura e os processos de troca, sendo moldado

de acordo com a evolução dessas relações ao longo do tempo. É, portanto, de difícil imitação e raro, pois é característico de cada organização; deve ser valioso, gerando produtos capazes de proporcionar atratividade durável ao cliente, superior à da concorrência.

Lembrando Nonaka e Takeuchi (2004, p. 25), que conceituam conhecimento como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, o compartilhamento do conhecimento é um processo dinâmico realizado por e entre pessoas, na qual a ação é enfatizada.

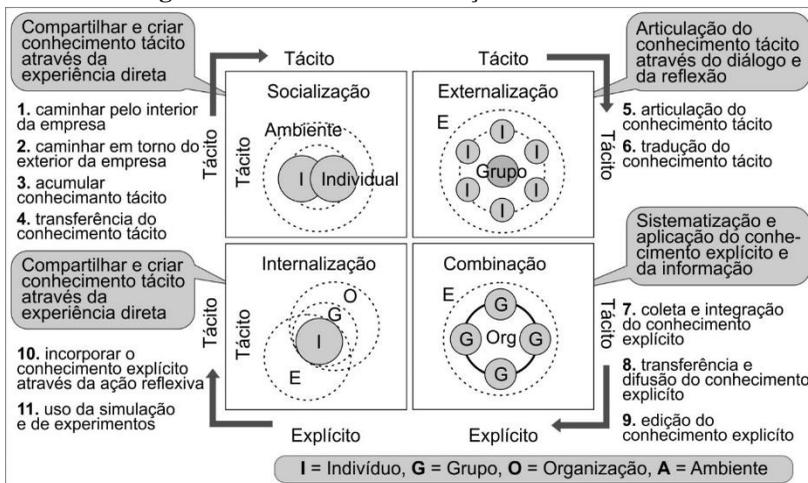
Considerando que os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, quando interagem entre si, produzem conhecimento organizacional, Polanyi (1966, p. 4), um dos primeiros estudiosos a conceituar conhecimento tácito, afirma que “nós sabemos mais do que podemos expressar verbalmente”, isto é, o indivíduo sabe mais do que consegue exprimir em palavras ou por meio da escrita.

Os autores O’Dell e Grayson (1998) ponderam, assim, que há muito conhecimento a ser descortinado nas empresas, especialmente com relação ao conhecimento tácito na forma de *know-how* e melhores práticas. Esse conhecimento pode ser observado no dia a dia do indivíduo na organização por suas práticas, habilidades, *feeling* ou intuições nas atividades que exerce.

Os autores Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que a interação entre o conhecimento tácito (pessoal) com o explícito gera um processo social entre indivíduos, pois o conhecimento humano é criado e expandido, não ficando assim, configurado em um único indivíduo. Para tal dinâmica, os autores determinam quatro estágios de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Para que a conversão do conhecimento possa ser executada de forma assertiva, se faz relevante na organização um ambiente apropriado, para que as pessoas, a organização e o ambiente estejam em sintonia, gerando assim conhecimento organizacional. Para tal, Nonaka e Takeuchi (2008) elaboraram um modelo denominado SECI, voltado para os quatro estágios (processos) de conversão do conhecimento, conforme Figura 3.

Figura 3 - Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96).

Ou seja, o conhecimento só pode ser criado e compartilhado com a interação entre as pessoas e seu ambiente. Nesse ambiente, cada “trabalhador do conhecimento” se enriquece com o outro, retirando sua energia do grupo (NONAKA, KONNO, 1998).

No caso do conhecimento tácito, por ser relacionado a processos desenvolvidos intrinsecamente, isto é, por vivências, reflexões, internalizações e talentos individuais inerentes ao ser humano, DOS SANTOS (2011) conclui que,

por ser fortemente incorporado pela experiência de um indivíduo e não passar pela formalização com palavras, se atinja um estágio de sublinguagem do reflexo, dos automatismos, do instinto ou de um conhecimento prático que se materializa pelo gesto.

Por isso, a transmissão deste tipo de conhecimento se dá pela socialização, isto é, pela interação física, observação ou imitação, como, por exemplo, a tutoria ou companheirismo, nos meios profissionais e aprendizagem ou treinamento, nos meios artesanais ou esportivos.

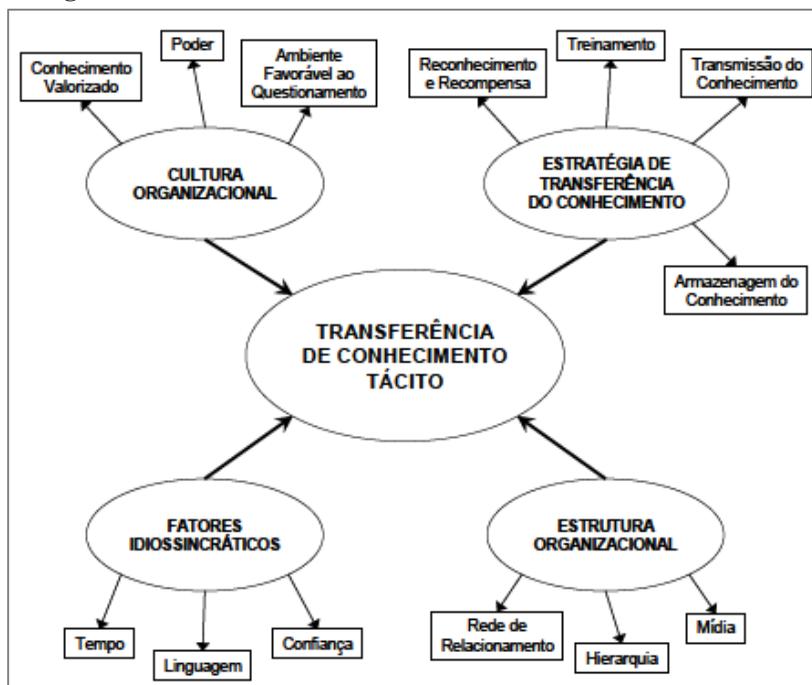
Já o conhecimento explícito, também segundo Dos Santos (2012),

passa, como o seu nome indica, pela mediação da linguagem. É um conhecimento que permite a um indivíduo a aquisição do saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir.

Porém, como o indivíduo exerce suas práticas e interage dentro da empresa, essas também podem agir como facilitadores à disseminação e compartilhamento do conhecimento tácito. Lemos (2008) elaborou um modelo heurístico para a transferência de conhecimento tácito em uma empresa. O termo “heurístico”, segundo Japiassú e Marcondes (2006, p. 131) se origina da palavra grega *heuriskein*, que “se refere à descoberta e serve de ideia diretriz numa pesquisa”.

Lemos (2008), em seu modelo heurístico, subdivide as formas de se transferir conhecimento tácito em quatro indicadores: cultura organizacional, estratégia de transferência do conhecimento, fatores idiossincráticos e estrutura organizacional, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 - Modelo heurístico de transferência do conhecimento tácito



Fonte: Lemos (2008).

A cultura organizacional, segundo o modelo elaborado por Lemos (2008), vem como um dos indicadores para a transferência do conhecimento tácito. Lin e Lee (2006) consideram a cultura organizacional importante para a promoção do compartilhamento do conhecimento e, para ocorrer de forma eficiente, se faz necessária a criação de um clima organizacional favorável, com suporte dos gestores no desenvolvimento de estímulos e motivação para sugestão e aplicação de novas ideias, uma comunicação transparente, bem como evidenciar a relevância da construção de confiança, segurança e recompensa no compartilhamento do conhecimento.

Lemos (2008), em seu modelo (Figura 4), aponta como alicerce para a transferência de conhecimento tácito – sobre o viés da cultura organizacional – o conhecimento valorizado, o poder e o ambiente favorável ao questionamento. O poder, segundo Davenport e Prusak (2003), pode ser utilizado como condição de poder em uma organização, isto é, o indivíduo que possui conhecimento diferenciado dos demais na organização, usufrui de grande apreço entre os demais colaboradores. Os autores ainda abordam que alguns indivíduos entendem que é vantagem o não compartilhamento de seu conhecimento, ficando assim, somente para si. Essa forma errônea de pensar, levantada por Davenport e Prusak (2003), vem de embate a Glazer (1998), que afirma que o conhecimento só possui valor se for acessado e utilizado.

Outro viés, pautado por Lemos (2008) com relação à cultura organizacional, refere-se ao ambiente favorável ao questionamento, em que se faz necessária a interação entre indivíduos e, para isso, é preciso de um ambiente favorável, seguro para expressar e conhecer opiniões e ideias distintas, não comprometendo, assim, a disseminação de conhecimento tácito em uma empresa.

O indicador referente à estratégia de transferência de conhecimento, segundo o modelo desenvolvido por Lemos (2008), se ramifica em quatro formas: reconhecimento e recompensa, treinamento, transmissão do conhecimento e armazenagem do conhecimento.

O reconhecimento e recompensa agem como incentivos para o compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak (2003) afirmam que para constituir uma cultura robusta de compartilhamento do conhecimento, se faz necessário o uso de gratificações monetárias interessantes, aumentos de salário, promoções, entre outras formas de moeda valorosa. Joia (2006) e Lemos e Joia (2012) contribuem para isso, afirmando que se torna relevante desenvolver sistemas de avaliação de desempenho que avaliem o compartilhamento do conhecimento.

Para Marras (2001, p. 145),

treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Refere-se, portanto, à uma atividade estratégica que pode ser realizada de várias formas, em que a capacidade da empresa em priorizar a disseminação do conhecimento tácito faz a diferença no desenvolvimento do indivíduo e seus conhecimentos.

Com relação à transmissão do conhecimento, Hansen, Nohria e Tierny (1999), afirmam que este pode ser disseminado, com foco nas pessoas ou no reuso de conhecimento já codificado, isto é, já disseminado e compartilhado. Com o enfoque nas pessoas, a disseminação do conhecimento está na comunicação, no diálogo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) e Joia (2007), é preciso que haja interação entre indivíduos, para que se possa ter contato pessoal entre eles e com isso, o conhecimento compartilhado. Já com o enfoque no reuso do conhecimento, os autores consideram que o conhecimento já está explicitado e armazenado em algum suporte de dados, para que possa ser acessado e utilizado pelos colaboradores da empresa. Indicadores pautados na estrutura organizacional, segundo Lemos (2008), dividem-se em três vieses: rede de relacionamento, hierarquia e mídia.

Rede de relacionamento, para Lemos e Joia (2012), refere-se à forma de comunicação dentro da organização, considerada como tarefa da rede de relacionamentos da empresa, na busca de possibilidades de averiguar se as pessoas possuem os conhecimentos necessários.

A hierarquia vem de encontro com a acessibilidade dos indivíduos na organização em vivem, sendo fácil, independente do cargo ou setor em que exercem suas práticas (LEMOS; JOIA, 2012).

O fator idiossincrático refere-se a vieses relacionados à peculiaridade, ao pessoal, em que somente a própria pessoa entende, está intrinsecamente no indivíduo. Nesses fatores, encontra-se segundo Lemos (2008), o tempo, a comunicação (linguagem) e a confiança.

No mundo contemporâneo, onde a tecnologia age como facilitadora na disseminação dos dados e das informações, onde o mercado se torna cada vez mais complexo e crítico, a disponibilidade de tempo se faz escassa no mundo dos negócios. É imprescindível, então, fazer o melhor uso possível do tempo e não o desperdiçar. Segundo Davenport e Prusak (2003), o tempo hoje se torna um recurso escasso e não deve ser desperdiçado, a não ser em prol de um retorno interessante

e que compense a empresa. O compartilhamento de conhecimento solicita tempo, pois exige interação por meio do diálogo, das experiências, reflexões. Disterer (2003) corrobora, afirmando que o compartilhamento, a disseminação do conhecimento não deve ser vista pela empresa como uma atividade extra, pois requer tempo para sua realização e reflexão sobre o conhecimento adquirido.

Segundo Tassigny *et alii* (2012), a comunicação organizacional é um processo crucial à interação da empresa, tanto no ambiente externo, quanto interno, para o aprimoramento de seus procedimentos, para a sobrevivência mercadológica da empresa, pois permite melhor fluxo de informação. Para o bom andamento de uma organização, se faz necessária uma linguagem clara, uma comunicação aberta, pois segundo Szulanski (1996), a transferência do conhecimento tácito se faz pela linguagem, não podendo assim haver falhas de comunicação entre os indivíduos envolvidos.

Como o conhecimento tácito é inerente ao indivíduo e de difícil verbalização, se faz necessária uma relação de confiança entre os indivíduos, para que o compartilhamento seja realizado da melhor forma possível. Davenport e Prusak (2003) corroboram, afirmando que quanto mais confiança existir entre as partes envolvidas, menos risco e incerteza na transferência do conhecimento tácito. Por isso, se faz relevante a verificação das relações de confiança nas empresas, pois se torna essencial para a transferência de conhecimento tácito.

2.5 DIMENSÃO TÁCITA DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO

Em uma das muitas conceituações do conhecimento tácito, o psicólogo Sternberg (1999) o define como o tipo de conhecimento que orienta o comportamento individual, mas que não é facilmente acessível à introspecção.

O conhecimento tácito está indissolavelmente ligado à ação e é relevante para a consecução de objetivos. Ele assume, às vezes, as feições de dicas práticas acerca do que fazer dependendo das circunstâncias. Essa constatação corrobora a visão da biologia cognitiva de que o conhecimento, a aprendizagem, a mudança, a ação e a vida não podem ser vistos isoladamente. Bickerstaff e Morris (1999) enfatizam que uma faceta do conhecimento tácito é o desenvolvimento tanto das pessoas como das organizações, pela possibilidade de capturar as competências organizacionais fundamentais nos níveis organizacionais mais baixos, a partir da experiência e do conhecimento das pessoas.

Argyris (1999) afirma que os gerentes frequentemente usam processos decisórios duais, correspondendo, grosso modo, à lógica (conhecimento explícito) e à intuição (conhecimento tácito acumulado). Essa constatação teórica foi corroborada em estudos brasileiros, notadamente quanto à importância da intuição (Leitão, 1997, 2003). Segundo Argyris (1999), quanto mais pressionados pelo tempo e quanto menor a quantidade de informação, maior a tendência a usar a intuição do que o raciocínio lógico. Na realidade à nossa volta, a pressão do fator tempo e a insuficiência de informação são a norma. Logo, a intuição e o conhecimento tácito são frequentemente as verdadeiras linhas mestras do processo decisório.

A aquisição do conhecimento tácito vem da experiência, preferivelmente daquela que está inserida em um contexto onde o conhecimento tácito será necessário mais tarde. Às vezes, é difícil saber se o conhecimento tácito se adequa a uma situação, porque seu detentor já esqueceu onde e quando adquiriu esse conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito muda com o tempo e se seu detentor não se lembrar quando o adquiriu, corre o risco de aplicar um conhecimento tácito ultrapassado, que pode ser nocivo a seus propósitos (FREITAS; LEITÃO, 2004). Assim sendo, saber quando aplicar o conhecimento tácito faz a diferença entre o sucesso e o fracasso em determinada situação. Do mesmo modo, situações inusitadas são melhores do que as rotineiras para quem quiser adquirir conhecimento tácito (FREITAS; MACEDO-SOARES, 2001).

Discutindo a importância do sistema de recursos humanos para tornar mais resilientes as organizações, Deevy (1995), Archier e Sérieyx (1988) sugerem que elas procurem minimizar a drenagem de conhecimento tácito e a descontinuidade do conhecimento organizacional, através da criação de programas onde seus executivos, gerentes e colaboradores, que irão se aposentar nos próximos anos, usem parte de seu tempo em atividades de mentoria de pessoal talentoso recém-chegado ou mais novo na organização e colocando no papel ou gravando aquelas suas experiências passadas que eles consideram úteis para as futuras gerações na organização.

2.6 CONSIDERAÇÕES DAS CIÊNCIAS COGNITIVAS SOBRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO

Conforme anteriormente mostrado, o conhecimento tem uma componente intuitiva, mentalizada e incorporada, sobretudo, nas pessoas, sendo ativa somente nas interações intra e interpessoais.

Na perspectiva das ciências cognitivas, o conhecimento é o conjunto de percepções, de entendimentos e dos “saberes-fazer”, que permite a um determinado indivíduo agir de modo inteligente, o qual pode ser transformado em livros, tecnologias, práticas e tradições em qualquer organização ou sociedade (DALKIR, 2005).

Existem alguns fatores relevantes, sob a ótica das ciências cognitivas – que se dedicam ao estudo da mente ou da inteligência – para um processo eficiente de extração e transferência de conhecimento tácito, muitas vezes desconhecido, não reconhecido e, portanto, não utilizado e excluído do conhecimento organizacional. A relevância do tema está, conforme já exposto, no fato de que grande parte do capital intelectual de uma organização consiste em conhecimentos tácitos dos indivíduos, não expressos, calcados em elementos como experiência, discernimento, intuição, valores e crenças, sendo complexo o seu compartilhamento, mas indispensável, pois se constitui na principal vantagem competitiva sustentável de uma organização, por ser valioso, raro, e não substituível.

Na perspectiva das ciências cognitivas, área esta multidisciplinar dedicada a compreender como o cérebro processa informações, salienta-se que o conhecimento depende diretamente dos processos e mecanismos cognitivos individuais e, assim sendo, o conhecimento tácito individual deve ser, ao menos em parte, explicitado e compartilhado, transformando-se em conhecimento organizacional. As organizações devem considerar o ser humano com um ser complexo, com multiplicidades de sistemas envolvidos, e considerar que esta complexidade é uma exigência imposta pelo cenário atual (FIALHO, 2011).

Dos Santos (2012) aponta que enfatizar a melhoria na criação e difusão do conhecimento é uma forma de desenvolver e aprimorar os processos organizacionais no sentido do crescimento econômico de um determinado setor ou organização. Assim, destaca-se a gestão do conhecimento e suas melhores práticas na acentuação das formas organizadas de negócios em benefício do todo, na direção de respostas mais diretas e eficazes a cada caso em específico. Essa lógica é diametralmente oposta à lógica do capital, pois o sujeito não é apenas ativo, mas interativo, porque forma conhecimentos e se constitui a partir de relações intra e interpessoais.

Se soubéssemos tudo o que a nossa empresa sabe, então poderíamos satisfazer melhor os desejos dos nossos clientes, disponibilizar antecipadamente produtos inovadores, reagir mais rapidamente às mudanças de mercado e aumentar a nossa

produtividade. Isto é, poderíamos ser melhores em menos tempo (NORTH; AUKAMM, 1996, p. 2).

O conhecimento, que sempre advém da cognição, é uma capacidade humana. As empresas devem, portanto, ter entre suas metas e obrigações as de nutrir, alavancar e motivar as pessoas que a compõem a compartilhar a sua capacidade de agir, a partir do conhecimento (SVEIBY, 2002), adotando o que pode ser chamado de estratégia baseada no conhecimento. O fato é que a competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento e o tempo importantes diferenciais competitivos para as empresas. Naquilo que se convencionou chamar de “sociedade ou economia do conhecimento”, o conhecimento organizacional passou a ser o seu ativo mais importante, ainda que muitas vezes não contabilizado nos sistemas de informação econômico-financeiros tradicionais.

Em resumo, o sucesso de uma organização, nos dias atuais, depende muito de como e com que intensidade as suas estratégias e objetivos estão orientados ao compartilhamento sinérgico do conhecimento e, conseqüentemente, da inovação, gerando saberes a partir de informações e convertendo saberes em vantagens competitivas e sustentabilidade, tudo fruto das funções cognitivas do ser humano (DOS SANTOS, 2012).

A gestão do conhecimento, vista sob três perspectivas classificadas por Dalkir (2005), toma por base alguns conceitos, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Perspectivas da Gestão de Conhecimento

<p>Perspectiva de Negócios</p>	<p>A gestão do conhecimento é uma atividade de negócio, que trata o conhecimento como um componente que reflete a estratégia, a política e prática em todos os níveis da organização; assim, aborda de maneira colaborativa e integrada a criação, a captura, a organização, o acesso e a utilização dos ativos intelectuais de uma empresa.</p>
--------------------------------	--

<p>Perspectiva da Ciência Cognitiva</p>	<p>O conhecimento é o conjunto de percepções, de entendimentos e dos ‘saberes-fazer’, fazendo o indivíduo agir de modo inteligente e podendo ser transformado em livros, tecnologias, práticas e tradições dentro de qualquer empresa e sociedade.</p>
<p>Perspectiva do Processo ou Tecnologia</p>	<p>A gestão do conhecimento propicia a transformação da informação em conhecimento acessível e disponível para uso e aplicação.</p>

Fonte: Adaptação de Dalkir (2005).

Em meio a um cenário movido pela crescente globalização, as empresas respondem de diferentes formas, seja por meio de fusão, terceirização, melhoramento de processos, etc. (QUINN, 1998), obtendo vantagens competitivas sustentáveis por intermédio do investimento em seu “capital intelectual”, isto é, no somatório de seus ativos “intangíveis”, assim composto, segundo Dos Santos (2011):

- Capital humano (competências individuais): conhecimentos tácitos, conhecimentos explícitos e conhecimentos estratégicos;
- Capital estrutural (rede de relacionamentos internos): sistemas administrativos, cultura organizacional, sistemas computacionais e patentes; e
- Capital de clientes (rede de relacionamentos externos): clientes, fornecedores, marcas, imagem.

Segundo a taxonomia de Bloom (1956), a qual enuncia que a análise é a base do pensamento crítico e a síntese é a base do pensamento criativo, evidencia-se que o conjunto de dados, informações e conhecimento são fatores essenciais para a competitividade das organizações. Assim, filtrar e transferir este conjunto são fundamentais para a consolidação do processo de inteligência competitiva organizacional (ZÁRRAGA; GARCÍA-FALCÓN, 2003).

O gerenciamento desses conteúdos (dados, informações e conhecimento) torna possível subsidiar várias atividades para a melhoria contínua do negócio da organização, tendo como base os seguintes conceitos:

- Dado: simples observações sobre o estado do mundo, facilmente estruturados, obtidos por máquinas, transferíveis e frequentemente quantificados (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; ROBERTS, 2000). Segundo Soratto Da Silva (2011), dado é um sinal ou um símbolo que representa propriedades de objetos, eventos e seus ambientes, não fornecendo julgamento e nem interpretações sob a ótica das ciências cognitivas, dado é o resultado do “processo sensorial”;
- Informação: resultado do processamento, manipulação e organização de dados, de forma que esses representem uma alteração quantitativa ou qualitativa no conhecimento do sistema, pessoa, animal ou máquina que a recebe (SERRA, 2007). Segundo Soratto Da Silva (2011), informação é o resultado do julgamento, interpretação e dedução de dados, atribuindo-lhes significado, estando contida em descrições, respostas a perguntas que iniciam com palavras como “Quem”, “O que”, “Quando” e “Quanto”. Fazem parte, atualmente, de sistemas de informações, que geram, armazenam, recuperam e processam dados. Sob a ótica das ciências cognitivas, informação é o resultado do “processo perceptivo”;
- Conhecimento: formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, sendo relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, envolvendo experiência, contexto, interpretação e reflexão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). De acordo com Soratto Da Silva (2011), conhecimento é o “saber como”, que torna possível a transformação da informação em instruções. É o resultado da contextualização de informações, acrescentando-lhes uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências oriundas de dados e informações. Pode ser obtido tanto por meio da transmissão da instrução de uma pessoa que o detém, como pode ser gerado por meio da experiência. Sob a ótica das ciências cognitivas, conhecimento é o resultado do “processo cognitivo”;
- Competência (Sabedoria): habilidade de produzir algo em determinada área de conhecimento (SETZER, 1999). Segundo Soratto Da Silva (2011), competência é capacidade de aumentar a efetividade e agregar valor por meio do julgamento pessoal, único e inerente a cada indivíduo, com base em uma compreensão

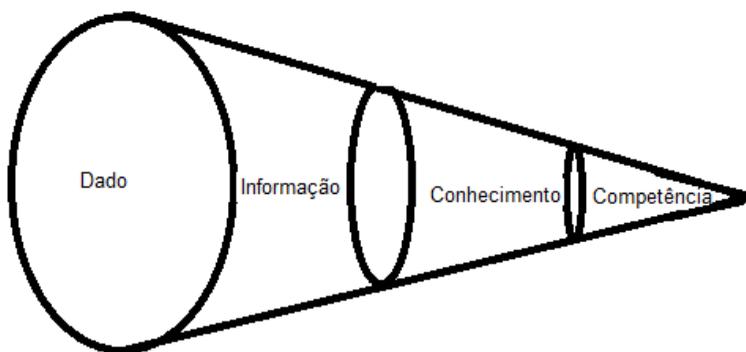
profunda da realidade. Sob a ótica das ciências cognitivas, competência é o resultado do “processo interativo”.

Para Davenport e Prusak (1998), conforme já citado, “conhecimento é uma mistura de elementos, podendo ser fluído ou totalmente estruturado”. Para os autores, o conhecimento tem origem na mente das pessoas e está mais próximo da ação do que os dados e as informações, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade humana. Este conceito também se baseia em Probst, Raub e Romhardt (2002), que corroboram que o conhecimento está ligado às pessoas, apesar de basear-se em dados e informação.

O entendimento das formas de conhecimento tácito e explícito, bem como as diferentes formas de sua transmissão, processamento e armazenamento é o motor da criação de conhecimento em uma organização. Isso se deve ao fato de que para que o conhecimento tácito seja disseminado, é preciso que ele seja explicitado, de forma que seja compreensível e, possa ser novamente transformado em tácito, quando incorporado por outros membros da equipe, gerando mais conhecimento (DOROW; CLEMENT; SCHMITT; DE SOUZA, 2012).

Na Figura 5, pode-se visualizar a cadeia de valor do conhecimento, sob a forma de uma espiral, a “espiral do conhecimento”, sintetizando que as empresas hoje criam valor a partir da inteligência e da competência das pessoas, bem como das relações entre elas e seus clientes.

Figura 5 - Cadeia de valor do conhecimento



Fonte: ROWLEY (2007).

As empresas devem tomar decisões baseadas em sabedoria e em competência e não baseadas em dados (SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007). O conhecimento é cumulativo e cada indivíduo tem experiências de forma distinta, ou seja, o conhecimento está incorporado no indivíduo e não nas informações que ele possui. Assim, dados, informação, conhecimento e competência estão interligados, conectados entre si, mesmo, porém, possuindo definições completamente diferentes (DOROW *et alii*, 2012).

Considerando, como citado anteriormente, o conhecimento da organização como o resultado de uma combinação de pessoas, processos e tecnologias (DOS SANTOS, 2011), a gestão do conhecimento pode ser entendida como a criação de processos de gestão e infraestrutura para trazer conhecimento e comunicações juntas em uma ecologia comum que deve apoiar a criação, utilização e retenção de conhecimento (SUN; LI; HAN; CHEN, 2006).

Sob a ótica das ciências cognitivas, a gestão do conhecimento enfoca fontes, atividades críticas e potenciais gargalos que dificultam os processos (sensação, percepção, cognição e interação) que podem impedir o fluxo normal do conhecimento. Também, faz parte o desenvolvimento da cultura e dos sistemas de apoio que protegem os ativos intelectuais da deterioração e procuram oportunidades para melhorar decisões, serviços e produtos por meio da inteligência e das agregações de valor e de flexibilidade (FIGALLO; RHINE, 2002). Portanto, a gestão do conhecimento exige uma mudança de comportamentos organizacionais, depende do seu contexto e é uma filosofia de gestão que deve envolver a organização como um todo (DOROW *et alii*, 2012).

Drucker (1993, p. 9-10), reconhece a importância do conhecimento tácito quando aborda a questão da aptidão (*techne* em grego). Segundo ele, “a única maneira de se adquirir uma *techne* era por meio do aprendizado ou da experiência. Uma *techne* não podia ser explicada em palavras faladas ou escritas, só podia ser demonstrada”.

Stewart (1998, p. 62), afirma que “grande parte do capital intelectual consiste em conhecimentos tácitos, não expresso”. Davenport e Prusak (2003) listam alguns elementos tácitos como componentes básicos do conhecimento: experiência, discernimento, intuição, valores e crenças.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 6) afirmam que o conhecimento tácito é o mais importante como fonte de competitividade para as empresas, pois:

O valor da maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento – como know-how tecnológico, projeto de produto, apresentação de marketing, compreensão dos clientes, criatividade pessoal e inovação – podem ser desenvolvidos.

Surgido no final da década de 80, no campo da estratégia empresarial, um novo paradigma, denominado “*Resource-Based View*” (RBV), ou abordagem baseada em recursos, sustenta que competências, capacidades e habilidades são fontes de vantagem competitiva sustentável para as empresas. Barney (1990) identificou que, para que um recurso seja uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é necessário que possua as seguintes características: seja valioso, raro, difícil de imitar e não substituível. Tais características explicam a grande importância do conhecimento, particularmente o tácito, na competitividade de uma organização.

Com base na teoria do RBV, vários autores ratificam que as características do conhecimento tácito o tornam uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998). Por outro lado, estas mesmas características dificultam a sua disseminação dentro da empresa (BOU-LLUSAR; SEGARRA-CIPRÉS, 2006). Entretanto, para que se torne uma fonte efetiva de vantagem competitiva sustentável, é crucial que o conhecimento tácito seja transferido pela organização (MURRAY; PEYREFITTE, 2007). As empresas estão buscando, cada vez mais, formas de transferir o conhecimento de seus funcionários mais antigos para os mais novos, para evitar que o conhecimento organizacional se perca. Portanto, é relevante identificar quais são os fatores críticos para um processo eficiente de transferência do conhecimento tácito.

Apesar da importância do gerenciamento do conhecimento tácito e de sua relevância no meio empresarial, esta é uma área ainda relativamente inexplorada e que carece de maior entendimento, principalmente quando comparada com outros trabalhos desenvolvidos dentro do campo do conhecimento organizacional (LEMOS, 2008).

Segundo Fialho (2011), para que seja possível o compartilhamento do conhecimento tácito de alguém é necessário extrair-lo do sujeito detentor, além de entender como ele é/foi construído no seu processo cognitivo. Conforme o caminho da aprendizagem de Maslow, existem quatro níveis para se chegar ao conhecimento, sendo dois níveis relacionados à posse do conhecimento e dois níveis relacionados à

consciência sobre esta posse. O conhecimento explícito está presente nos dois níveis de consciência da posse, o “sei que não sei” e o “sei que sei”, enquanto o conhecimento tácito não se tem consciência, é aquele que “não sei que não sei” e “não sei que sei”.

Por outro lado, segundo Jung (1998), o inconsciente pessoal é formado por tudo o que é consciente, mas que não se está pensando no momento; tudo o que já foi consciente, mas que já se esqueceu; tudo o que é percebido pelos órgãos dos sentidos, mas a mente não valoriza; e, ainda, conteúdos que se sente, se pensa, se recorda e se faz involuntariamente sem se prestar atenção.

Segundo Pereira e Fialho (2014), o inconsciente não é apenas um depósito do passado do indivíduo e sim fonte de situações psíquicas futuras. Acrescentam que cada leitura que se faz do passado resulta uma invenção deste para o presente, sendo o passado em si, por si, inatingível, ininteligível, quando não, de fato, inexistente, o que existe, sem suma, é a invenção do passado.

Os conhecimentos estão presentes durante todo o processo cognitivo. Porém, a construção de conhecimentos se dá de duas formas: a partir de informações simbólicas, que são aquelas ensinadas por alguém, mostradas e explicadas ou então pela ação e aprendizagem, em que o sujeito aprende fazendo, com a própria experiência. É nesta segunda fase que o conhecimento tácito está envolvido (DOS SANTOS *et alii*, 2015).

Um grande desafio no compartilhamento dos conhecimentos tácitos é conseguir captá-los do indivíduo quando este ainda se encontra fora da consciência de posse, ou seja, quando o detentor do conhecimento não sabe o que sabe, bem como, não sabe o que não sabe, apenas o possui (RONCHETTI *et alii*, 2015). Além disto, é importante construir uma ferramenta de compartilhamento de conhecimentos tácitos que seja eficiente, pois cada indivíduo possui seus próprios conhecimentos e suas atividades mentais.

As atividades mentais fazem parte do processo cognitivo e ocorrem no nível do conhecimento, pois os tratamentos são dirigidos pelo conhecimento “consultor”, aquele que foi obtido com as representações mentais de experiências anteriores e que permanece na memória do indivíduo, sendo ativado quando solicitado. Ou seja, as atividades mentais ocorrem com base em um conhecimento anterior, obtido pelo sujeito (FIALHO, 2011).

Os conhecimentos tácitos podem ser compartilhados observando-se alguns princípios. Um aprendiz ao observar o comportamento do seu mestre, em uma determinada atividade está, neste processo, tendo acesso ao conhecimento tácito do mestre, da mesma forma, o mestre está

compartilhando seu conhecimento tácito com o aprendiz. Parece ser a observação do comportamento a forma mais eficaz e adequada de compartilhar o conhecimento tácito. Além disso, quanto maior for a aproximação e melhor a relação de sintonia entre os atores envolvidos, mais fácil será compartilhar o conhecimento tácito (RONCHETTI *et alii*, 2015).

A confiança pode ser, também, considerada como condição facilitadora para o compartilhamento do conhecimento tácito. O aprendiz na observação do mestre está confiando no saber do mestre, já que o conhecimento presente na atividade compartilhada é entendido pelo aprendiz como verdadeiro (LEMOS, 2008). Da mesma forma, no conhecimento compartilhado de pai para filho ou de sucedido para sucessor há confiança intrínseca no processo.

Pode-se afirmar que a sensação e a percepção são imprescindíveis para o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os órgãos sensoriais captam os dados disponíveis no campo sensorial, seja por meio da visão ou da audição, e a percepção, dentre os vários dados captados, fará a discriminação daqueles que serão transformados em informações, as quais processadas cognitivamente, serão transformadas em conhecimentos. O conhecimento tácito pode, então, ser incorporado por um indivíduo ou compartilhado em um grupo. Da mesma forma, pode ainda ser socializado e registrado em documentos e afins, ainda que empobrecido. Este processo pode ser pensado como uma cadeia, com um fluxo que se dá inicialmente com a sensação e que, posteriormente, vem a se tornar um conhecimento na cognição humana (RONCHETTI *et alii*, 2015).

Nas organizações, as mudanças são muito rápidas, tornando o conhecimento mais perecível, o que demanda uma gestão de conhecimento tácito mais eficiente. Segundo Leonard e Sensiper (1998), quanto mais rápido o ciclo de inovação, menor a possibilidade de o conhecimento ser capturado explicitamente e segundo Haldin-Herrgard (2000), o conhecimento tácito é aquele que não pode ser ensinado, mas aprendido.

Associados a fatores idiossincráticos, alguns aspectos adquirem especial relevância à transferência do conhecimento tácito em uma organização, como (LEMOS, 2008):

- O tempo: recurso cada vez mais escasso, não pode ser desperdiçado a não ser que traga retorno compensador para a organização. A disseminação do conhecimento requer disponibilidade de tempo (para contatos e interações pessoais) e o

conhecimento tácito é resultado direto das experiências, reflexões e diálogo – três atividades que necessitam de tempo;

- A linguagem: deve ser comum, incluindo terminologia, redundâncias e jargões, para não haver falha de comunicação entre os envolvidos, transmissor e receptor e, assim, cada indivíduo poder sentir o que o outro está tentando expressar. Por outro lado, como o conhecimento tácito está armazenado de uma forma não verbalizada, muitas vezes as pessoas não têm consciência do conhecimento que possuem ou são incapazes de articular algo que parece natural e óbvio para si, por mais bem preparadas que sejam; e
- A confiança: primordial que exista uma relação de confiança entre os indivíduos, desenvolvida dentro do contexto social e cultural em que estão inseridos. Quanto maior a confiança entre os indivíduos, melhor a qualidade da transferência do conhecimento tácito. O estabelecimento desta relação de confiança depende do compartilhamento de uma série de valores sociais, culturais e expectativas.

O sucesso de uma organização, nos dias atuais, depende muito de como e com que intensidade as suas estratégias e objetivos estão orientados ao compartilhamento sinérgico do conhecimento, principalmente tácito, e, conseqüentemente, da inovação, gerando saberes a partir de informações e convertendo saberes em vantagens competitivas e sustentabilidade (RONCHETTI *et alii*, 2015).

Fluído ou totalmente estruturado, o conhecimento, por ser uma mistura de elementos, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana. Apesar de baseado em dados e informações, o conhecimento está ligado a pessoas (FIALHO, 2011).

As empresas tomam decisões baseadas em sabedoria e em competência e não em dados. O conhecimento é cumulativo e cada indivíduo tem experiências de forma distinta, ou seja, o conhecimento está incorporado no indivíduo e não nas informações que ele possui. Assim, dados, informação, conhecimento e competência estão interligados, conectados.

Grande parte do capital intelectual de uma organização consiste em conhecimento tácito, não expresso, e todo conhecimento tem elementos tácitos como experiência, discernimento, intuição, valores e crenças, o que torna complexo o seu compartilhamento, principalmente no que se refere à sua dimensão tácita, principal vantagem competitiva sustentável,

por ser valiosa, rara, difícil de imitar e não substituível (WILLERDING *et alii*, 2015).

O que se nota na atualidade é que as formas mais utilizadas para a troca do conhecimento tácito são a conversa pessoal e a observação (convivência), levando a uma menor distância entre as pessoas, o que facilita a utilização de uma mídia rica que permite maior interação entre as pessoas. (RONCHETTI *et alii*, 2015). Apesar de tudo, nas organizações vai continuar residindo, desconhecido e sem ser utilizado, um vasto tesouro de conhecimento (O'DELL; GRAYSON, 1998).

2.7 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares, inseridas em uma globalização contínua, perante as transformações de ordem política e econômica mundial, se destacam e são vistas como competidoras e empreendedoras em todo o mundo.

Surgiram no Brasil com as capitâneas hereditárias, no início do século XVI, logo após o país ser descoberto por Portugal, com o objetivo de colonizar o Brasil. Essas capitâneas, por serem hereditárias, podiam ser transferidas aos sucessores dos capitães que administravam as terras brasileiras. Posteriormente, alguns grupos de imigrantes portugueses, italianos, alemães, judeus, árabes, gregos, russos, ucranianos e franceses imprimiram o perfil dos iniciadores do processo de industrialização brasileira, utilizando-se da tecnologia e do conhecimento do mercado e constituindo empresas nacionais que, em sua maioria, tornaram-se familiares (OESTERREICH; 2006).

É inegável a importância que as empresas familiares possuem em toda a história do capitalismo até os dias de hoje (MATLAY, 2002; FLORES-JR; GRISCI, 2012). Gersick *et alii* (1997) destacam que esse tipo de empresa representa a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais na América Latina. Matlay (2002) também lembra que, tanto na Inglaterra quanto nos EUA, empresas familiares constituem uma considerável proporção no universo organizacional. Segundo Sebrae (2015), o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Por sua vez, Leite (2002), conforme já citado anteriormente, diz que a empresa familiar emprega mais de 60% da força de trabalho no Brasil. Tillmann e Grzybovsky (2005), Tomei e Ferrari (2010) vão além, dizendo

que a força dessas organizações faz com que elas sejam responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico mundial.

Empresas familiares herdadas constituem uma parcela muito importante da economia japonesa no pós-guerra. Em 2000, cerca de um terço das empresas japonesas eram geridas ou tinham capital controlado por herdeiros de seus fundadores. Nós também achamos que as empresas familiares tendem a permanecer na família, pois mais de 85% das transições intergeracionais têm preservado o controle familiar (MEHROTRA *et alii*, 2009).

Para Lodi (1986), a empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador. O autor amplia a abrangência deste conceito, dizendo que a empresa familiar geralmente nasce com a segunda geração de dirigentes e até caracteriza a geração do fundador como empresa não familiar. Nesta mesma linha de pensamento, em que a empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores, vivendo com elementos que transcendem o espaço do fundador, Bernhoeft (1989) define a empresa familiar como uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Para Oliveira (1999), de uma forma mais genérica ainda, a empresa familiar é caracterizada como aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Conforme Donnelley (1976), uma companhia é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Segundo Koiranen (2002), empresa familiar pode ser definida como aquela em que, no mínimo, dois membros familiares estão envolvidos como proprietários e gestores.

É leviana a afirmação de que uma empresa profissional é aquela que não possui membros da família na gestão. Pelo contrário, o que se percebe atualmente como tendência no universo das empresas familiares é uma desaceleração do

processo de profissionalização na contratação de terceiros, ao mesmo tempo em que, no primeiro e segundo escalões, membros da família são treinados para serem os melhores executivos e para que o patrimônio continue sob a gestão da própria família (WERNER, 2004).

Ao aprofundarem o referencial teórico referente à empresa familiar, Silva e Souza-Silva (2015) citam significativa literatura nacional e internacional sobre o tema (PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; HALL; NORDQVIST, 2008; PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009; RODRIGUES, 2008; PETRY; NASCIMENTO, 2009; TOMEI; FERRARI, 2010; CANÇADO *et alii*, 2013; PEREIRA; VIEIRA; GARCIA; ROSCOE, 2013). Na verdade, não existe um consenso na conceituação desse tipo de empresa (SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999; PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; CANÇADO *et alii*, 2013), apesar dos primeiros estudos sobre organizações familiares terem começado com os trabalhos de Christensen (1953), no início da década de 1950.

Ainda na percepção de outros autores (HALL; NORDQVIST, 2008; FREIRE *et alii*, 2010; JAMIL; SOUZA-SILVA, 2011; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013), a empresa familiar é um tipo especial de organização, possuindo características, qualidades, problemas e desafios que, em geral, não conseguem ser explicados pela teoria tradicional da administração. Segundo Silva e Souza-Silva (2015), a empresa familiar é especial, sobretudo, pois ela é possuidora de duas lógicas: uma empresarial e outra familiar, que podem ser harmônicas ou antagônicas e que conferem peculiaridades a esse tipo de firma.

Silva e Souza-Silva (2015), citando Déry *et alii* (1993), apresentam, complementarmente, um conceito interessante para se compreender os tipos de empresas familiares e seu desenvolvimento ao longo dos anos. Para eles, uma empresa para ser qualificada como familiar necessita ser possuidora, simultaneamente, das seguintes características:

- a) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário;
- b) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;

- c) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; e
- d) A família determina o processo sucessório da empresa.

Para Gersick *et alii* (1997), uma empresa familiar, de propriedade de uma ou mais famílias, é composta de três subsistemas independentes, mas sobrepostos: a propriedade, a(s) família(s) e a gestão. Para Minuchin (1990), família é um conjunto invisível de exigências funcionais que organiza a interação dos membros como unidade social que enfrenta uma série de tarefas de desenvolvimento, possuindo as mesmas raízes universais. Sendo assim, a família representa um grupo social primário ligado por descendência a partir de um ancestral comum, conectado por múltiplos laços capazes de manter unidos os membros moralmente, materialmente e reciprocamente durante uma vida e durante as gerações.

A sobrevivência e fortalecimento de empresas familiares dependem de valores expressos em sua cultura e atitudes, que privilegiem a harmonia, a união, o senso de equipe, a ética, a moral e uma visão integrada a todos os seus subsistemas (patrimonial, financeiro-econômico, gerencial, comercial, produtivo-tecnológico, familiar e societário). Segundo Erven (2010), há uma simbiose entre a família empresária e o negócio em si, como por exemplo:

- a) Questões familiares afetam muito a expansão do negócio, se há interesse ou não de algum herdeiro ser sucessor no negócio;
- b) Por outro lado, o negócio afeta muito as decisões familiares;
- c) A empresa familiar traz grande satisfação aos membros da família, pois muitos desejam manter, enquanto possível, as ligações íntimas uns como os outros;
- d) Na empresa familiar, há uma história (que os une) de valores, sacrifício e disposição para renunciar a seus interesses pessoais visando conduzir o negócio ao sucesso;
- e) O negócio familiar é, muitas vezes, mais do que um negócio, é a própria identidade de uma família na comunidade; e
- f) A cultura da família empresária enfatiza o empreendedorismo, de forma que os herdeiros, na maioria das vezes, preferem empreender a trabalhar para alguém, pois é forte o desejo de fazer parte da propriedade e da gestão.

Ainda, segundo Erven (2010), as empresas familiares oferecem aos seus membros uma atraente oportunidade para uma atividade em

conjunto, realizando negócios, seguindo uma carreira e buscando metas para o negócio e a família.

O sucesso nas relações trabalho-família vem somente mediante dedicação, trabalho duro e cooperação. O ambiente de negócios familiares difere em aspectos importantes dos de negócios não familiares e a família empresária pode se beneficiar se compreender os papéis de cada membro na empresa. Ao gestor principal do negócio, há a responsabilidade final nas relações de trabalho e família, junto com os membros da família, cada qual com suas responsabilidades e trabalho cooperativo com a família e os funcionários não familiares.

Frente à complexidade da empresa familiar, é necessária a conciliação de interesses familiares coletivos com expectativas individuais. Familiares que atuam na empresa familiar, quando esta utiliza as melhores práticas de governança corporativa, sabem separar na medida do possível vida pessoal e profissional, não deixando afetar o dia a dia do trabalho em seu seio familiar e se envolvem em todos os temas correlatos à família empresária, como acionistas, herança, sucessão, ética, código de conduta, planejamento patrimonial, *holding*, acordo de acionistas, alternativas de investimentos, *family office*, conselho de administração e gestão dos negócios.

2.8 SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR

“As empresas são criadas para nunca acabarem”. Este pensamento pode ser imputado à grande maioria de empresários. Quase todos eles desejam perpetuar a empresa que criaram ou que receberam pequena e a fizeram crescer.

Segundo Packer Vieira (2013), um dia se deixará um legado, que não se trata de herança ou de patrimônio, mas de uma história, a partir da qual serão lembrados e evidenciados o significado e a relevância da vida.

Mas, essa tarefa de perenização de um legado não é simples. Depende dos herdeiros e sucessores, bem como da capacidade de o empresário planejar e encaminhar a própria sucessão com eficiência.

No mundo todo, são poucas as empresas que se mostram capazes de ter vida longa pela mão de herdeiros. No Brasil não é diferente. Atualmente, a idade média das empresas brasileiras é de 8,7 anos, menos de 25% passam dos 14 anos de vida e apenas 1% dos 70 anos (IBPT, 2013).

Zengoro Hoshi é detentor de um recorde mundial todo especial. Segundo a *Henokiens-International Association of Bicentenary Family Companies*, o hoteleiro japonês é proprietário do empreendimento

familiar mais velho do mundo. Desde o ano 749, e entretantes na 48ª geração, a sua família dirige sem interrupção o Hotel Ryokan.

“Les Henokiens”, que recebeu este nome por causa de Enoch, pai de Matusalém e avô de Noé (Genesis), estabelece como condição para o ingresso neste clube a comprovação de que a empresa está, no mínimo, há 200 anos exclusivamente na mão da família fundadora e que, sempre um descendente esteve à frente da empresa. No momento, menos de trinta empresas familiares no mundo fazem parte deste círculo restrito.

Segundo Bernhoeft (1989), para que uma empresa perdure, é fundamental que o empresário saiba a hora de “passar o bastão”. Em algum momento da vida, ele tem que pensar na transferência do poder para um familiar ou não familiar, com aparentes vantagens na primeira alternativa, pois o herdeiro que tem afinidade pelo empreendimento e mostra potencial de competência pode ser preparado para ser o sucessor, já desde a sua tenra juventude, adquirindo conhecimento do negócio e das responsabilidades envolvidas.

Neste processo sucessório, não apenas o empresário precisa saber a hora de sair, mas o sucessor precisa saber esperar e entender desde o princípio que é necessário se preparar para suceder. A continuidade de uma empresa só se faz possível se todos entenderem que ela, a empresa, deve estar acima de qualquer indivíduo ou grupo.

Segundo Bernhoeft (2004), herdeiro não significa, necessária ou naturalmente, um sucessor. Ser herdeiro é decorrência de um direito legal e, para tanto, não requer nenhuma competência ou habilidade. Já a condição de sucessor é diferente. Ele deve ser produto de uma conquista pessoal, que exige méritos e competência. Assim, a condição de sucessor exige um processo de legitimação por parte de todos os familiares.

Por outro lado, segundo Werner (2004), se suceder é legalmente um processo com definições claramente estabelecidas, a transição é uma experiência que transcende códigos e regras, pois obriga os indivíduos envolvidos a visualizar seus papéis no todo, ou seja, a assumir o seu ser individual no grande projeto empreendedor da família. E uma realidade de convivência harmônica e saudável, onde as experiências sejam compartilhadas e o aprendizado conjunto, fortalece as relações familiares e societárias. Pois, segundo Hofer e Pintrich (1997), todo conhecimento é construído e o conhecedor é parte íntima do conhecimento.

Souza-Silva (2002) diz que aproximadamente 70% dos empreendimentos existentes no mundo não sobrevivem à morte do fundador. Alguns pesquisadores (ZACHARAKIS; MEYER; DE CASTRO, 1999) advogam que a falta de habilidade gerencial, a frágil gestão estratégica, a carência de visão empresarial e o desconhecimento

das peculiaridades da empresa familiar podem representar cruciais fatores que contribuem para a mortalidade de tais organizações. Além disso, a derrocada das empresas familiares acontece, sobretudo, no momento nevrálgico da passagem do bastão de uma geração para outra (PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; CANÇADO *et alii*, 2013). Neste sentido, planejar o processo sucessório constitui-se num fator chave para a expansão e sobrevivência da empresa familiar (MACCARI *et alii*, 2006; CANÇADO *et alii*, 2013).

Segundo Silva e Souza-Silva (2015), planejar a sucessão significa, dentre tantas coisas, refletir sobre os diversos elementos fundamentais que a constituem. Um deles trata-se do desenvolvimento das competências e habilidades necessárias e importantes para o sucessor dar continuidade ao negócio da família. Neste sentido, a aprendizagem e a formação do sucessor assumem posição estratégica para o êxito do processo sucessório, momento oportuno, inclusive, para que toda a estrutura da organização seja “radiografada”.

Segundo a *The Family Business Network*, uma rede internacional sem fins lucrativos administrada por empresas familiares para empresas familiares, com objetivo de reforçar o sucesso ao longo das gerações, criada na Suíça em 1989, contando atualmente com mais de 8 mil associados de mais de 60 países, e no Brasil, estabelecida desde 2000, a aprendizagem e formação do sucessor, quando extrapolam os limites da influência do sucedido, como em escolas e outras organizações, resultam em maior eficácia no desenvolvimento de capacidades e aquisição de experiências ao sucessor, devido à maior liberdade de ação e de criação do estilo próprio. Segundo esta rede, sucessores de empresas familiares só têm sucesso se conseguem êxito em colocar sua “marca” na empresa, substituindo a do antecessor, pessoa que unia toda a família, bem como, recriando a empresa, baseada não mais em uma administração centralizada, personalizada, mas, sim, calcada em colaboradores e processos, com o sucedido, aos poucos, perdendo a imagem de chefe patriarca e assumindo o papel de mediador.

Com base em princípios e crenças da governança corporativa (IBGC, 2014), pode-se aventar alguns fatores para uma sucessão empresarial familiar de êxito:

- a) O sucessor se prepara cedo para assumir o cargo que lhe espera;
- b) A entrada na empresa ocorre segundo a vontade do sucessor e sem a pressão paterna;
- c) Por parte dos demais membros da família existem acordos claros sobre a sucessão e a condução da empresa;

- d) A assunção das responsabilidades empresariais é treinada durante anos ou se baseia em concepções empresariais próprias calcadas em modelos de sucesso;
- e) Sucedido e sucessor não dão oportunidade a seus colaboradores para jogar uma geração contra a outra;
- f) O “passar do bastão” não ocorre de um dia para o outro, mas a partir de uma retirada gradativa do sucedido;
- g) A sucessão é aproveitada como oportunidade para reestruturar a empresa e dar novos rumos a ela; e
- h) Ao sucessor é dado espaço suficiente para fazer da empresa do sucedido a sua própria empresa.

Outra questão que tem que ser analisada criteriosamente é a seguinte: “o quanto o estilo de administração do sucessor pode se diferenciar do da administração do sucedido?” Existem casos em que sucedido e sucessor não conseguem chegar a um acordo e não conseguem viver em paz.

Administrar uma empresa não é uma questão de “jogo de queda de braço”. Ninguém deve tentar vencer o jogo a qualquer preço. Mas, segundo Oesterreich (2006), se esta desavença ocorre, deve ser contratado um intermediador neutro. Em todo caso, sempre cabe ao sucedido despertar em seu sucessor o compromisso para com uma questão muito importante que ele tem que reconhecer: “Quem somente segue as pegadas do pai, nunca poderá superá-lo”.

Na percepção deste pesquisador e tomando como base os autores citados nesta seção, muitas sucessões fracassam porque não houve uma boa preparação inicial do sucessor, como formação, estudo e estágios em outras empresas, não apenas para conhecer outras realidades, mas também para conhecer “o outro lado da mesa”, recebendo pareceres independentes sobre suas qualidades e fragilidades.

Também, a efetiva preparação do sucedido é reconhecida na liderança e competência social, participando de sociedades e organizações, com papel destacado, mas envolvendo o sucedido, na busca de aconselhamento e consolidação de posições e decisões. Na empresa, a preparação do sucedido se dá passo a passo na administração da empresa, assumindo progressivamente responsabilidades por projetos importantes, áreas específicas, departamentos e diretorias, a partir de êxitos em cada “degrau”.

2.9 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO ENTRE O SUCEDIDO E O SUCESSOR NA EMPRESA FAMILIAR

No trabalho, segundo Embraer (2010), as pessoas obtêm de 50% a 75% das informações relevantes através de outra pessoa. Ou seja, a forma mais efetiva de compartilhamento do conhecimento é a interação presencial, a tecnologia nunca substitui o presencial (*face to face*), bem como o compartilhamento não é feito somente por políticas, processos e ferramentas, mas sim, por pessoas, razão pela qual é imprescindível conhecer bem todos os envolvidos (*stakeholders*).

Na verdade, todo conhecimento é construído e o conhecedor é uma parte íntima do conhecimento. O conhecimento e a realidade são contextuais. O indivíduo vê-se como participante da construção do conhecimento (HOFER; PINTRICH, 1997).

Uma das razões de se ter um negócio é que ele fornece uma oportunidade para se transmitir valores. O negócio familiar é algo concreto, tangível, é uma arena do mundo real, onde os valores da família podem ser testados e comprovadamente ter valor (WARD, 2004).

Empresas familiares são caracterizadas por contradições (WARD, 2004). Conforme o autor, mesmo quando a sucessão envolve apenas um herdeiro, pode ocorrer que o sucedido, se um empreendedor de sucesso, uma figura lendária, assuste o herdeiro, por este achar que dificilmente será um sucessor de mesmo nível de competência e não desejar ser um “sombra” do sucedido. Assim, por esta razão, há o perigo do sucessor preferir construir o seu próprio “ninho”, muitas vezes, também por considerar um desafio mais ‘nobre’ começar um novo negócio do que herdar. Este é um desafio para o sucedido: transformar o herdeiro num sucessor competente para o negócio prosseguir na geração seguinte.

Na concepção de Ward (2004), os sucedidos de maior sucesso são aqueles que se colocam na posição altruísta de servir na formação da competência de seu sucessor e não na de heróis individualistas ‘intimidantes’, autocráticos, autosuficientes. Isto, muitas vezes, inclusive, contraria a sua natureza própria. Ciente da finitude da vida pessoal e profissional, o sucedido se condiciona a este papel de servidor, para que garanta a perenização do negócio.

Segundo Tsoukas e Vladimirou (2001), o conhecimento é a capacidade de fazer distinções dentro de um domínio de ação, com base

na apreciação do contexto ou teoria, ou ambos, com íntima conexão à ação. Embutindo valores e crenças, o conhecimento é primariamente pessoal e, acima de tudo, é a habilidade das pessoas de adquirir e usá-lo. Na concepção de Trevinyo e Taipies (2010), ao contrário do que ocorre numa empresa não familiar, em que cada qual vê o outro como um competidor, ao qual se deve restringir o compartilhamento do conhecimento, nas organizações familiares, os membros que vivem da mesma fonte (a empresa), tendem (quando não há atritos de governança) a compartilhar os mesmos objetivos e sonhos, há um elo de confiança que mantém a dualidade empresa-família e ocorre uma relação pessoal mais forte (íntima) do que em organizações não familiares. Como se sabe, um importante fator para o compartilhamento do conhecimento, é a confiabilidade da fonte (SZULANSKI; CAPPETTA; JENSEN, 2004). Uma fonte confiável pode influenciar significativamente o comportamento do receptor (HOVLAND *et alii*, 1949).

Para Trevinyo e Taipies (2010), concernente a este fator “confiabilidade” e outros intangíveis relacionados ao sistema de valores familiares e tradição incorporada, sucedidos e sucessores tendem a se relacionar mais intimamente e conhecem melhor a personalidade um do outro.

Coleman (1988) chama isto de “capital social”, que depende muito da convivência física inter-gerações e da atenção que o sucedido dá ao sucessor. Segundo o autor, normalmente, o sucedido quer compartilhar absolutamente tudo o que ele sabe sobre o negócio, desde os seus mais íntimos sonhos para que o sucessor tenha condições de realizá-los. Assim, o compartilhamento não é mecânico, é interativo, incorporando capacidades existentes de ambos os lados, através do relacionamento social entre eles.

Um dos princípios óbvios da comunicação humana é que a transferência de ideias ocorre mais frequentemente entre uma fonte e um receptor, quando ambos são iguais, semelhantes ou da mesma origem (ROGERS; SHOEMAKER, 1971).

Ring (2010) afirma que, em empresas familiares, onde as metas de desempenho não-econômico são consideradas parte do sucesso da empresa, a transferência e a integração de conhecimento têm sido quase sempre discutidas no contexto de processos de sucessão. Recentemente, Hatak e Roessl (2013) testaram como a transferência de conhecimento baseada em competências relacionais em empresas familiares afeta o sucesso na sucessão. Os autores focaram a relação entre o sucedido e o sucessor, incluindo suas características e atitudes pessoais. Conduzindo uma experiência de laboratório, eles concluíram que a percepção do risco

envolvido na transferência de conhecimento, a propensão a confiar no conhecimento transmitido e a competência relacional sucessor-sucedido afetam a transferência de conhecimento durante a sucessão.

Ring (2010) acredita que a harmonia familiar e profissional e a satisfação da família são de particular importância para os estudos através da visão baseada no conhecimento, porque cada um desses objetivos não econômicos têm sido descritos como chaves para consolidar o sucesso e eles são desenvolvidos através de estreitas relações interpessoais entre os membros da família. A capacidade de compreender, transferir e integrar o conhecimento necessário para criar a harmonia familiar e membros da família satisfeitos podem resultar em uma vantagem competitiva que leva à sobrevivência da empresa familiar (POZA *et alii*, 2004; SHARMA, 2004; VENTOR; BOSHOFF; MAAS, 2005).

Um recurso exclusivo de empresas familiares é a interação da família com o negócio, considerada complexa, dinâmica e intangível (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999), com características que agregam valor ao negócio e fornecem vantagens competitivas sustentadas em relação às empresas não familiares.

Hoffmann *et alii* (2006) chama de “capital familiar”, o conjunto de canais de informação, obrigações e expectativas, reputação, identidade e infraestrutura moral. Arrègle *et alii* (2007), acrescentando as relações familiares, cria o conceito “capital social familiar”.

Segundo Haldin-Herrgard (2007), nota-se que o tempo, a confiança, o relacionamento e a distância são importantes e que o contexto da empresa familiar facilita a difusão do conhecimento tácito, devido a estes fatores.

Belenzon e Pataconi (2011) afirmam que gestores familiares podem beneficiar a empresa, notadamente com a reputação da família, as conexões políticas e os valores. São importantes repositórios do conhecimento organizacional, mediante os quais pode-se lançar alguma luz sobre os mecanismos, através dos quais os contornos organizacionais afetam a transferência do conhecimento.

De acordo com Huybrechts *et alii* (2011), são os seguintes os recursos intangíveis das empresas familiares, que combinados produzem muita sinergia:

- a) Cultura organizacional: Hofstede (1980) e Peters e Waterman (1982) consideram este recurso intangível como uma possível fonte de vantagem competitiva. É o conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos, que podem influenciar os empregados em busca de uma performance financeira.

- b) Reputação: Fombrun (1996) define como a imagem percebida da empresa, devido a suas ações passadas e perspectivas futuras, que transmite o apelo global em comparação com concorrentes. De acordo com Aronoff e Ward (1995), a reputação da empresa familiar é a base de sua sobrevivência e prosperidade. Craig *et alii* (2008) também sugerem que a promoção da identidade empresa-família aos clientes tem uma influência positiva no desempenho da empresa.
- c) Capital humano: Segundo Coleman (1988), representa o conhecimento acumulado, as competências e as capacidades que permitem as pessoas, tanto familiares como não familiares, a agir de novas maneiras.
- d) *Networks*: Segundo Hall (1992), são relações pessoais que transcendem os requisitos da estrutura organizacional. Segundo Hitt, Ireland, Camp e Sexton (2001), os recursos que podem ser fornecidos pelas *networks* são informação, tecnologias, acesso a mercados e fontes complementares. O estabelecimento de *networks* é considerado cada vez mais necessário para o desempenho da organização (HOFFMAN *et alii*, 2006).

As empresas familiares, também, podem apresentar vantagens no que diz respeito ao desenvolvimento do conhecimento tácito (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). A este respeito, as empresas familiares podem ser mais capazes de desenvolver e se beneficiar do conhecimento tácito, uma vez que a confiança e a capacidade de cada um observar de perto as capacidades do outro é maior entre os membros de uma família (BJUGGREN; SUND, 2002). Além disso, uma vez que o conhecimento tácito é não-codificável e deve ser adquirido através da experiência (LANE; LUBATKIN, 1998), o seu desenvolvimento pode ser facilitado em empresas familiares, desde que os membros familiares tenham a oportunidade de se envolver na empresa, interagir e aprender com os que tomam decisão na família, literalmente desde o nascimento (CABRERA-SUÁREZ *et alii*, 2001). Visto num todo, há maiores oportunidades nas empresas familiares de se desenvolver utilizando recursos como capital social, cognições empresariais e conhecimento tácito e, assim, construir vantagens competitivas sustentáveis.

Johannisson e Huse (2000) utilizam o conceito de empresa familiar como uma intersecção ideológica entre o paternalismo (a instituição familiar), o empreendedorismo (a instituição empresarial) e o gerencialismo (a gestão de ambas). O empreendedorismo e o

paternalismo sinergizam fontes de competência e energia, que estão além da lógica e da razão, como, por exemplo, intuição e improvisação, sentimento e empatia, paixão e envolvimento.

Schein (1983) observa que os empreendedores são mentalmente muito centrados sobre o que fazer e como fazê-lo. Normalmente, eles já têm suposições inquestionáveis sobre a natureza do mundo, o papel que sua organização irá desempenhar nesse mundo, a natureza humana, a verdade, os relacionamentos, o tempo e o espaço. Segundo Solymossy (1998), outros autores também mencionam encontrar elementos semelhantes entre os empreendedores, como o comportamento autocrático, a orientação ao detalhe e o controle pessoal.

De acordo com Kets de Vries (1995), o empresário não só inventa, mas também elabora e implementa, garantindo que a sua visão e os seus pensamentos estarão representados na forma pretendida (e detalhada). Kisfalvi (2002) caracteriza um empreendedor como alguém com grande necessidade para controlar, envolver-se pessoalmente e dar atenção aos detalhes. Na visão de Eijssen (2014), para os empresários, a empresa torna-se uma entidade com forte componente emocional e pode ser vista como uma extensão de si mesmo. Não é apenas uma empresa, ela faz parte da sua própria identidade.

Lumpkin e Brigham (2011) sugerem que as empresas familiares têm uma maior orientação para o longo prazo, por causa da maior duração dos mandatos dos seus dirigentes (GÓMEZ-MEJIA; NÚÑEZ-NÍQUEL; GUTIERREZ, 2001), capital paciente (SIRMON; HITT, 2003) e objetivos não econômicos (ZELLWEGER; NASON, 2008). Os autores argumentam que esta orientação a longo prazo tem três componentes: (1) a futuridade, isto é, a previsão e o planejamento das conseqüências das decisões de negócios no longo prazo; (2) a continuidade, ou seja, a compreensão do valor associado aos ativos de longo termo; (3) a perseverança, isto é, a consciência e a persistência associadas ao compromisso permanente de uma estratégia.

Chen e Hsu (2009) mostraram que empresas familiares investem menos em pesquisa e desenvolvimento do que as empresas não familiares. No entanto, os níveis mais baixos de investimento não significa necessariamente que as empresas familiares são menos eficazes em inovação. Na verdade, Zahra (2005) e Zahra, Hayton e Salvato (2004) mostraram que, em algumas situações, as empresas familiares podem ser relativamente mais inovadoras do que as suas correspondentes não familiares. O artigo de Patel e Fiet (2011) auxilia na compreensão desta aparente contradição na literatura. De acordo com os autores, os objetivos não-econômicos de empresas familiares tornam suas estruturas de

conhecimento mais difíceis de copiar. Além disso, eles argumentam que o capital social e as estruturas de conhecimento compartilhadas entre os membros da família levam a economias de escala na exploração dos canais de informação. Ademais, a orientação a longo prazo das empresas familiares incentiva o compartilhamento do conhecimento e o investimento em rotinas específicas para a pesquisa de oportunidades. Assim, Patel e Fiet (2011) sugerem que as empresas familiares têm vantagens em durabilidade, adaptabilidade, capacidade de resposta, economias e continuidade de suas estruturas de conhecimento e de rotinas de busca de oportunidades.

Chrisman, Chua e Kellermans (2009) afirmam que empresas familiares beneficiam-se mais de estoques de recursos baseados em relações externas, enquanto que as não familiares beneficiam-se mais de estoques de recursos baseados em suas habilidades funcionais. De acordo com os autores, estoques de recursos incluem tanto os ativos tangíveis – como instalações, equipamentos e dinheiro – bem como os ativos intangíveis – como reputação, relacionamentos sociais, propriedade intelectual e as habilidades e o conhecimento dos funcionários e gerentes – Segundo Barney (1990), estes estoques de recursos influenciam a capacidade da empresa para alcançar a competitividade, desenvolver uma vantagem competitiva temporária ou adquirir uma vantagem competitiva sustentável, dependendo do grau em que estes, os estoques de recursos, sejam valiosos, raros, inimitáveis ou não substituíveis.

Miller e Le Breton-Miller (2005, p. 34) propuseram um *framework*, “4C”, como uma forma de caracterizar as empresas familiares bem-sucedidas, em termos de prioridades. As quatro prioridades são: (1) “Continuidade”, a perseverança da empresa em seus objetivos de longo prazo; (2) “Comando”, a liberdade e a capacidade de tomar decisões adaptativas; (3), “Conexão”, o relacionamento da empresa com os parceiros externos; (4) “Comunidade”, a prioridade dada à construção de um grupo de pessoas comprometidas e motivadas. Embora Miller e Le Breton-Miller (2005) discutam esses conceitos separadamente, é claro que eles não as consideram independentes entre si. De fato, os autores argumentam que é a combinação das quatro prioridades que tornam algumas empresas familiares melhores (CHRISMAN; CHUA; KELLERMANS, 2009).

Prioridades como continuidade, comando, comunidade e conexão não são exclusivas a empresas familiares, mas são diferentes em intensidade, natureza e maneira com que são aplicadas, porque o envolvimento da família dota as empresas familiares de diferentes atributos e procedimentos na consecução dos seus objetivos, que são

diferentes (CHRISMAN *et alii*, 2005; KLEIN; ASTRACHAN; SMYRNIOS, 2005; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005). Crescimento e criação de riqueza podem não ser necessariamente os únicos objetivos de empresas familiares (LEE; ROGOFF, 1996; SHARMA *et alii*, 1997).

As empresas familiares são caracterizadas por relações socialmente intensas entre membros da família, que também ocorrem informalmente fora do contexto de trabalho (CHIRICO; SALVATO, 2008). Essas relações são desenvolvidas através de uma história de interações e confiança mútua, que tornam menos provável o descrédito a ideias e perspectivas um do outro (SIRMON; HITT, 2003). De acordo com Chirico e Salvato (2008), a estrutura da empresa familiar, com base numa estreita interação de laços de parentesco e confiança recíproca, incentiva a existência de relações familiares fortes, que por sua vez permitem os membros da família integrar facilmente seu conhecimento especializado individual para promover a ação. Arregle *et alii* (2007) sugerem que o capital social desenvolvido na família é provavelmente uma das formas mais duradouras e poderosas de capital social. A razão, segundo os autores, é que os quatro fatores propostos por Nahapiet e Ghoshal (1998), ou seja, estabilidade, interdependência, interação e desfecho, assumem formas particularmente fortes nas empresas familiares.

Nahapiet e Ghoshal (1998) salientam a importância das relações sociais na família, baseadas num sistema comum de significados (linguagem, palavras, expressões ou, mesmo, linguagem corporal), o que facilita o entendimento comum de objetivos coletivos e formas adequadas de agir em conjunto. De acordo com os autores, este sistema comum de significados, normalmente muito desenvolvido entre membros de uma família, permite-lhes discutir e trocar, com maior facilidade e privacidade, informações e realizar tarefas ou atividades específicas de forma eficiente e, assim, rapidamente chegar a decisões, através de padrões previsíveis de comportamento coletivo.

Segundo Leonard e Swap (2005), *expertises* profundas (*deep smarts*) são o motor de qualquer organização, bem como o valor essencial que indivíduos constroem ao longo de suas carreiras. Distinto do que se chama QI (Coeficiente de Inteligência), é composto de sabedoria prática: conhecimento acumulado, *know-how* e intuição adquirida através de uma vasta experiência.

De acordo com Dixon (2000), enquanto o conhecimento externo – sobre clientes e concorrentes – é fundamental, ele raramente fornece uma vantagem competitiva para as empresas, porque tal informação é

igualmente acessível a todos. Mas o conhecimento interno, o *know-how* que é exclusivo para cada empresa – como o lançamento de um novo produto, aumento de produtividade ou corte de custos – é onde se sustenta a vantagem competitiva da mesma. A autora defende que, para cada caso, existe um método mais eficaz para o compartilhamento, considerando-se três aspectos: o tipo de conhecimento, a natureza da tarefa e quem será o receptor do conhecimento. Ainda, segundo Dixon (2000), cada empresa precisa construir sistemas de compartilhamento de conhecimento que melhor se adaptem às suas particularidades, em busca de obter o melhor tipo de vantagem competitiva: a que não pode ser copiada.

E o que ocorre quando acontece a sucessão empresarial? Como estas competências podem ser compartilhadas entre o sucedido e o sucessor, para que a empresa não perca suas competências essenciais e, em consequência, as suas vantagens competitivas? Conforme Leonard e Swap (2005), a gestão destes *deep smarts* é uma atividade crítica para qualquer líder e tem conexão, independentemente do porte e segmento da empresa, com a viabilidade do negócio e inovação contínua. Levar o sucessor de principiante a *senior*, eis o desafio do sucedido.

Conforme Leonard, Swap e Barton (2014), a partir da identificação das *deep smarts* essenciais para o negócio e da avaliação da gravidade da perda destas competências, o sucedido deve utilizar técnicas comprovadas para o compartilhamento do conhecimento, implementar um programa para tal e estabelecer um plano individual de aprendizagem para o sucessor, avaliando continuamente o sucesso de suas iniciativas.

Conforme Trevinyo e Taipies (2010), uma das mudanças organizacionais mais críticas, pelas quais passam as empresas familiares, em algum momento de sua existência, é o processo de sucessão. De acordo com os autores, ao se avaliar esse processo, dois alvos principais são objetivados: qualidade e eficácia. A fim de atender esses padrões, três elementos devem ser transferidos, do sucedido ao sucessor: a) Propriedade / Poder; b) Responsabilidade; c) Competência / conhecimento, sendo o conhecimento, muitas vezes, considerado o fator aglutinador.

Na compreensão de Ring (2010), a sucessão também tem recebido atenção de estudiosos de transferência de conhecimento, quando se busca o melhor sucessor numa empresa. Royer, Simons, Boyd e Rafferty (2008) descobriram que o conhecimento tácito combinado com uma atmosfera de transição favorável conduz à seleção de um membro da família em vez de um membro não-familiar como o sucessor mais adequado. Eles descrevem como atmosfera de transição favorável aquela baseada na confiança mútua e honestidade, o que é frequentemente encontrado no

seio de empresas familiares com baixos níveis de conflito de relacionamento.

Para um pesquisador em gestão do conhecimento, a sucessão empresarial oferece um contexto interessante para estudos sobre como o conhecimento, desenvolvido durante longo tempo de trabalho, flui e é compartilhado da geração mais velha para a geração mais nova (HALDIN-HERRGARD, 2007). Um fator importante no compartilhamento do conhecimento é o tempo, especialmente o tempo de aprendizagem, pois o conhecimento tácito inclui muita formação e experiência (HALDIN-HERRGARD 2000). Segundo o autor, o contexto da empresa familiar parece oferecer um contexto bem adequado à aprendizagem do conhecimento tácito, pois a geração mais jovem, frequentemente, cumpre mais horas do que um funcionário não familiar, tanto formal como informalmente, através de conversas numa refeição ou participação em atividades relacionadas ao negócio. Além disso, dentro de uma empresa familiar, o treinamento para se tornar um gestor geralmente começa muito tempo antes da assunção de posições hierárquicas.

Sob o ponto de vista de Ward (2004), é importante que o sucedido reflita, junto com o sucessor, sobre a sua visão de futuro para a família e o prepare para esta visão, que é uma manifestação de valores pessoais. Isto, conforme o autor, influencia, significativamente, o planejamento da sucessão que, por sua vez, afeta a escolha das estratégias para o negócio, conforme esta sequência: valores da família > visão da família > estrutura acionária > estratégia do negócio.

De acordo com Hatak e Roessl (2013), no decurso da sucessão, existe um risco elevado de que o conhecimento acumulado pelo sucedido deixe a organização. Na visão dos autores, devido às suas estruturas organizacionais informais e da relevância do conhecimento tácito, a transferência do conhecimento constitui um importante desafio para as empresas familiares.

A qualidade do relacionamento entre o sucessor e o sucedido é considerada um fator determinante da transferência de conhecimento, havendo uma correlação empiricamente confirmada entre competência relacional e a transferência de conhecimento dentro da sucessão familiar (HATAK; ROESSL, 2013).

A competência relacional pode ser avaliada através de habilidades como empatia/solidariedade, contato com pessoas, poder de persuasão, visão social, comunicação, cooperação, resolução de conflitos, abertura, estabelecimento de confiança e espírito de boa vontade (HATAK; ROESSL, 2013).

Szulanski (1996) afirma que relações pessoais de confiança, resultantes de estruturas hierárquicas planas, promovem o uso de canais diretos e informais de compartilhamento do conhecimento e experiência.

Alguns fatores promovem a transferência de conhecimento interpessoal do sucedido para o sucessor (CHIRICO; SALVATO, 2008):

- a) o capital social interno, que incentiva a capacidade de identificação e transferência de conhecimento;
- b) o compromisso do sucedido de mudar, que, por sua vez, promove a vontade de transferir conhecimento; e
- c) a qualidade da relação entre sucessor e sucedido, que pode promover ou impedir a transferência de conhecimento consideravelmente.

Os empresários de hoje, segundo Delong (2004), reconhecem que a força de trabalho jovem, incluindo o sucessor, desenvolveu um conjunto diferente de valores e expectativas, o que exige novas estratégias de retenção e motivação de talentos. Ainda conforme o autor, é grande este desafio de gerir jovens de grande volatilidade / mobilidade, num ambiente de crescente redução e corte de custos e terceirização de capacidades perdidas.

A nova geração vê o trabalho como um meio de aproveitar a vida – e a vida vem em primeiro lugar. Eles, os jovens, têm uma forte ética de trabalho, querem trabalhar de forma divertida e flexível, porque a interface entre o trabalho e a vida é indefinida, não existindo tal coisa como equilíbrio trabalho-vida, porque é tudo uma coisa só. Seguem um mantra de trabalhar de forma mais inteligente em lugar de trabalhar duro, utilizando tecnologia para ser mais eficiente (THOMAS, 2011). Com esse novo modelo de ética de trabalho, surgem outros desafios que precisam ser abordados ao treinar o sucessor.

De acordo com as análises de Hatak e Roessl (2012), na maioria dos casos, o sucedido possui relevante conhecimento de gestão, está consciente da sua importância e disposto a transferir esse conhecimento para o sucessor, que, por sua vez, está ciente dos seus déficits em seus conhecimentos de gestão e, conseqüentemente, precisa do conhecimento do sucedido. Contudo, devido à sua competência de gestão, o sucessor não aceita o conhecimento transferido sem críticas, mas acrescenta ao seu conhecimento existente a partir de um processo de reflexão e continua a operação da empresa de uma forma que pode recorrer ao conhecimento do sucedido, mas não é dependente dele (HATAK; ROESSL, 2012).

No compartilhamento sucedido-sucessor, três aspectos assumem particular importância: o “estilo da liderança”, influenciando os liderados pelas atitudes, os “valores” extraídos das atitudes da liderança e, ainda, os “comportamentos”, a partir dos quais os liderados agem sabendo o que a liderança valoriza.

Numa fase inicial da transição sucedido-sucessor, o compartilhamento do conhecimento foca menos na construção de novos conhecimentos e mais na aprendizagem por parte do sucessor. Neste sentido, vale lembrar um antigo provérbio de provável autenticidade africana (“*it takes a village to raise a child*”, “é preciso uma aldeia para educar uma criança”), popularizado por Clinton (1996), que reforça a ideia de que a formação do sucessor é influenciada não só por sua família, mas, também, por todo o entorno social onde vive. Ou seja, o sucessor não cresce em uma única casa, seu desenvolvimento se dá no seio de uma comunidade.

Segundo Lemos *et alii* (2003), há ganhos pela proximidade geográfica com outras empresas, via (a) encadeamentos produtivos na forma de trocas inter-setoriais, (b) constituição de um mercado de trabalho local com qualificação específica acumulada pela experiência e (c) ganhos tecnológicos via transbordamentos (*spillovers*) de conhecimento relevante, quer seja pela mobilidade da força de trabalho, quer seja pela interação entre fornecedores e clientes. Isto traz impactos na formação de um sucessor empresarial, pois como concluem Pereira e Correia (2015), ao existirem os *spillovers* do conhecimento entre empresas e o espaço local, a proximidade geográfica das diferentes unidades econômicas pode ser um fator relevante para o compartilhamento do conhecimento tácito, por depender de muita verbalização, contatos, prática, observação e treino. Assim, a cultura local, incluindo experiências de outras empresas, exerce influência na trajetória de aprendizado e inserção do sucessor neste ambiente, cuja intensidade é tanto maior quanto mais abundante e interativo for o conhecimento nesta área.

Segundo Silva e Souza-Silva (2015), a formação dos sucessores dá-se, muitas vezes, através da vivência no negócio da família desde muito cedo por parte dos futuros sucessores, participando do dia a dia da organização desde a mais tenra idade e continuamente interagindo com o sucedido, enfatizando a transmissão de experiências relacionadas ao negócio, através da educação pelo trabalho, bem como a partilha de valores comuns à empresa e à família, com internalização pelo sucessor, de uma forma natural pela convivência simultânea nos dois grupos sociais: a família e a organização.

No caso específico de empreendedores, uma das características fundamentais na formação do sucessor é o fato deste, muitas vezes, ouvir histórias em sua casa, desde muito pequeno, que o ajudam a interpretar o mundo, sob a ótica do empreendedor, do empresário, do empreendedorismo. Vai crescendo e ouvindo histórias que o ajudam a interpretar o mundo, os negócios, os valores, as pessoas, a família empresária, a comunidade e o entorno (sociedade e comunidade).

Ward (2004), ressalta, contudo, que educar crianças sobre o negócio da família não pode ser sob forma de pressão para que sejam sucessoras. Conforme o autor, a exposição positiva dá orgulho e encoraja para que um dia, adultos, assumam e trabalhem no negócio, suprindo-os de informações suficientes, mas com liberdade para que escolham o seu futuro, dentro ou fora do negócio. O autor comenta, ainda, como interessante, que a exposição sem pressão, quanto mais cedo, eleva a probabilidade do herdeiro, um dia, se juntar ao negócio, como sucessor.

De acordo com Haldin-Herrgard (2007), o processo de sucessão empresarial numa empresa familiar inclui uma série de fatores benéficos, incluindo o compartilhamento do conhecimento tácito. Os mais importantes deles são a confiança no seio das relações familiares e o tempo, tanto o tempo durante o qual a geração mais jovem foi exposta ao negócio como o ocorrido no processo de sucessão. Além disso, a estreita cooperação entre o sucedido e o sucessor pode ser vista como um fator importante no sucesso do compartilhamento do conhecimento na transição.

Ainda, segundo Haldin-Herrgard (2007), o compartilhamento do conhecimento tácito envolve, fisicamente, o ambiente doméstico. Um exemplo é o de uma criança brincando com seus brinquedos sob a mesa dos pais no escritório da empresa. Durante esse tempo, muitas tradições, valores e *networkings* são transferidos de forma implícita. Na adolescência, muitos da geração seguinte, vêm atuar no negócio da família, inicialmente com tarefas dentro de produção e atividades de serviço e, depois, gestão. Desta forma, conforme Sten (2006), eles aprendem sobre o negócio, desde o básico, na prática, vivendo o contexto do negócio, envolvendo o trabalho em equipe, habilidades sociais, métodos e atividades operacionais, até chegar o momento de assumir o negócio, quando começa uma co-gestão inter-gerações.

Segundo Jamil e Souza-Silva (2011), citando Souza-Silva (2007), há duas diferentes abordagens para a compreensão da aprendizagem: a individual-cognitiva e a sócio-prática. A primeira, e a mais tradicional, é orientada para a ideia de que o conhecimento é baseado numa abordagem individualintelectualista, e a segunda concebe-o como um processo nunca

desvinculado da experiência sócio-prática (ARAUJO, 1998; ALVESSON; KÄRREMAN, 2001; CHIA, 2003). Assim, para se compreender a aprendizagem durante a sucessão, torna-se relevante tratar brevemente sobre essas duas modalidades de aprendizagem.

A perspectiva individual-cognitiva, segundo Souza-Silva (2007), compreende o conhecimento como algo transferido de uma pessoa para outra, sobretudo, através de uma série de cursos e treinamentos formalizados e sistematicamente planejados (como cursos escolares e extra-escolares, *MBA*s, pós-graduações e treinamentos específicos), porém desvinculados do cenário sócio-prático, ou seja, é gerado a partir de construções cognitivas, podendo ser codificado e transmitidos fora do contexto onde a prática acontece.

Segundo Silva e Souza-Silva (2015), vários estudos mostram que empresas gastam todos os anos bilhões de dólares em educação gerencial (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH, 2010). Por sua vez, outras pesquisas constataam que a ideia de aprendizagem organizacional e formação de gestores ainda é muito impregnada pela concepção tradicional do treinamento onde a transmissão do conhecimento acontece de forma linear, sistemática, formalizada e reducionista (SANTOS *et alii*, 2013). Os achados desta investigação permitiram refletir que, nas empresas familiares, o processo de formação de sucessor pode acontecer a partir de caminhos diferentes e menos tradicionais. Neste sentido, a contribuição desta investigação foi demonstrar que os sucessores em organizações familiares podem aprender fundamentalmente a partir de uma abordagem de caráter mais socioprático que privilegia a aprendizagem enraizada em experiências informais do cotidiano do contexto laboral e capaz de privilegiar o conhecimento em sua plenitude (dimensão explícita e tácita).

Para Souza-Silva (2007), a perspectiva individual-cognitiva preocupa-se marcadamente em transmitir o conhecimento explícito que, para Polanyi (1966), é aquele codificado, formal e sistemático, que pode ser articulado na linguagem, especificações, manuais e assim por diante. A abordagem individual-cognitiva, está desvinculada do contexto prático e social, utilizando apenas mecanismos explícitos para transmissão do conhecimento. Esta abordagem concebe o conhecimento como dependente de talentos conceituais e habilidades cognitivas, sendo, desta forma, denominado de conhecimento abstrato. Nesta perspectiva, segundo Souza-Silva (2007), o conhecimento é entendido como algo objetivamente conhecido, e publicado através de livros e manuais, bem como por meios eletrônicos.

Já a perspectiva sócio-prática, segundo Souza-Silva (2007), concebe a aprendizagem como um processo nunca desvinculado da experiência prática. Assim, tal perspectiva privilegia a transmissão do conhecimento explícito, mas também tácito que é incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor, específico ao contexto e difícil de ser verbalizado (POLANYI, 1966). Dessa forma, conhece-se aquilo que está conectado ao que se faz.

Assim, nessa perspectiva, através da relação social (no caso, familiar) sucedido-sucessor é que ocorre, mediante interação com as atividades organizacionais, a partilha das experiências práticas. Esta relação sucedido-sucessor pode ser vista, portanto, como um espaço social de aprendizagem contínua, pois neste ambiente facilitador, sucedido e sucessor se reúnem dispostos a construir coletivamente um novo conhecimento organizacional, tendo como referências a experiência individual anterior do sucedido e a formação acadêmica acumulada pelo sucessor.

Muitas vezes, o sucessor de uma empresa familiar pode possuir um bom conhecimento da teoria, mas não tem vivência empresarial. A vivência empresarial só é adquirida com a experiência prática do dia a dia, no cotidiano das atividades laborais e interações relacionais, ampliando a sua capacidade decisória. Assim, a aprendizagem numa perspectiva sócio-prática é muito interessante para uma boa formação e aprendizagem do sucessor na organização. Tão importante quanto a relação direta sucedido-sucessor é o quanto o sucessor está envolvido nos mesmos ambientes que o sucedido.

Pesquisadores da área de gestão do conhecimento observam que o conhecimento cresce com a experiência. A verdadeira *expertise*, em contraste com a competência, leva pelo menos dez anos para se desenvolver e há pouca evidência de que o processo possa ser significativamente acelerado. *Expertise* é desenvolvida através do “*learning-by-doing*” (SWAP *et alii*, 2001, p. 97).

Thomas (2011) afirma que a “peça” mais fundamental dos processos de gestão do conhecimento é o cérebro humano. Quando uma pessoa ganha experiência em uma organização, o conhecimento é processado e armazenado de uma forma que não se pode comparar a “baixar em um banco de dados” e ele só pode ser transferido através da vontade da pessoa para compartilhar o conhecimento acumulado. O autor ressalta que uma pessoa, por exemplo, com vinte anos de experiência em uma organização e em uma função específica, tem uma compreensão mais abrangente dos “comos” e “porques” na realização de determinadas

ações. Assim, se uma decisão repentina precisa ser tomada, a pessoa com maior experiência sente-se mais confortável para a decisão urgente, sabendo qual a coisa certa a fazer. E pode ensinar.

Na sucessão empresarial familiar, a mentoria, uma modalidade de aprendizagem na perspectiva sócio-prática, pode ser aplicada com bons resultados. De acordo com a definição de Vergara (2004), mentoria é uma relação de apoio e suporte, na qual uma pessoa mais experiente procura ajudar uma outra menos experiente em determinada atividade, considerando-se as relações afetivas e de amizade entre mentor e mentorando, que podem ser consequência de um vínculo que se forma com base na cooperação mútua e na confiança trazendo benefícios, tanto para o mentorando quanto para o mentor, uma vez que se constrói por meio de uma relação de compartilhamento de experiências.

Ainda de acordo com Vergara (2004), é a partir do fortalecimento da autoconfiança, que as reflexões proporcionadas pela mentoria provocam modificações na prática profissional, com reflexos significativos na vida do mentorando. Presente na evolução da humanidade, a mentoria representa o aprender por imitação, através do qual o ser humano necessita de um modelo para nele se espelhar. Destaca-se como um dos princípios básicos da mentoria, o exemplo a ser seguido de alguém com maior conhecimento, sabedoria e experiência (RAGINS², 1997 *apud* SOUZA; BASTOS, 2006) e que tenha um claro legado a deixar, como um empresário de sucesso (mentor) ao seu sucessor (mentorando).

Um dia se deixará um legado. Não se trata de herança ou de patrimônio, mas de uma história, uma relevância da sua vida. Alguns deixam legados que saltam aos olhos, outros, que tocam com profundidade, corações, altamente transformadores. O legado é o Norte, para onde cada qual orienta as suas intenções e esforços, pois dá significado à vida (PACKER VIEIRA, 2013).

Segundo Carvalho *et alii* (2007), a mentoria tem como foco o desenvolvimento da pessoa como um todo, ou seja, é o processo de ordenar a mente e o mentor, neste caso, é o organizador da dinâmica

² RAGINS, B. R. Diversified mentoring relationships in organizations? A power perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 22, n. 2, pp. 482-521, abr., 1997.

mental. Segundo Jamil e Souza-Silva (2011), pessoas mais jovens buscam a experiência de mentores, de confiança, em quem se apoiar em questões geralmente difíceis de compartilhar com outras pessoas à sua volta. Em outras palavras, segundo os autores, a mentoria é conhecida como o processo de acompanhamento, apoio e suporte à prática de profissionais iniciantes, por outros profissionais com mais experiência numa determinada área, nesta pesquisa representados pelos sucessores (mentorandos) e seus sucedidos (mentores), no contexto da organização familiar e as respectivas relações sociais ali construídas.

Com base em Souza e Bastos (2006), as principais características comportamentais e organizacionais a serem compartilhadas entre o sucedido e o sucessor envolvem, principalmente, o desenvolvimento pessoal e profissional do sucessor, preparando-o para a liderança, o fortalecimento da auto-estima dentro e fora da organização, o aumento do senso de responsabilidade e competência, o aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal, criando confiança mútua e crescente e acelerando a maturidade do sucessor.

Concerente à esta modalidade de aprendizagem na perspectiva sócio-prática - a mentoria - é interessante citar os estudos sobre compartilhamento do conhecimento tácito, de Salazar-Fierro e Bayardo (2015), que, embora voltados à relação capital-trabalho (funcionário-empresa), parecem adequados, também, à relação sucedido-sucessor. Segundo os autores, o conhecimento organizacional, essencialmente relacionado à ação humana, depende da interação baseada num “contrato psicológico relacional”, cheio de expectativas recíprocas, estabelecendo termos de troca e engajamento entre as pessoas e um comprometimento afetivo. Objetivos e benefícios mútuos são desejados no compartilhamento do conhecimento tácito. Segundo Ajzen e Fishbein (1991), as pessoas reagem a certos comportamentos quando eles são motivados e percebem benefícios, aumentando assim a sua intenção de participar.

A maioria dos estudos encontrados concordam que o conhecimento tácito é a essência primordial das organizações e, compartilhado, contribui para melhores resultados operacionais e financeiros (VENKITACHALAM; BUSCH, 2012) e permite a percepção de idéias que estimulam a criatividade, com uma relação direta com a inovação e o crescimento econômico (SUBASHINI, 2010).

Na literatura, existem muitas definições para se referir ao “contrato psicológico”. De acordo com Rousseau (1989), um “contrato psicológico” é uma crença individual, independentemente de termos e condições. Menegon e Casado (2012) dizem que é um intercâmbio

recíproco entre uma pessoa e outra. Segundo Aykan (2014), todos os autores concordam que um “contrato psicológico”, no compartilhamento do conhecimento tácito, envolve inter-relações de direitos, responsabilidades, deveres e compromissos entre as partes envolvidas.

Quanto ao valor do conhecimento tácito em negócios, de acordo com Haldin-Herrgard (2007), uma das dificuldades é a sua baixa valoração, devido à falta de lógica e racionalidade. Em muitas empresas, a velha geração construiu o conhecimento agindo no dia-a-dia, não por intermédio do ensino universitário. Assim, a experiência das gerações mais velhas inclui uma grande quantidade de conhecimento tácito. Sem saber o valor dessa experiência, há um risco de que a difusão do conhecimento seja negligenciada no processo sucessório (HALDIN-HERRGARD, 2007).

Na concepção de Lawson e Lorenzi (1999), o compartilhamento do conhecimento tácito é essencial para o resultado na sucessão de empresas familiares, pois é o conhecimento tácito que distingue aquelas especiais dentre as normais, é uma fonte de vantagem competitiva (BIRCHALL; TOVSTIGA, 1999) e um fator para o sucesso em eficiência, inovação (LAM, 2000) e qualidade (BROCKMANN; ANTHONY, 1998).

Na mentoria, a técnica de *Storytelling* é vista como, cada vez mais, importante no compartilhamento do conhecimento sucedido-sucessor, em especial o tácito, mormente quando o sucessor tem capacidade de contar histórias relevantes e aptidão para despertar emoções. Afinal, contar histórias, estabelecendo ligações interpessoais, sempre foi uma característica do ser humano, mesmo antes de existir a linguagem escrita.

Segundo Gabriel (2000), mitos, histórias e folclores são parte do tecido e vida de todas as organizações, permitindo compreender, identificar e comunicar o caráter da organização: suas ambições, conflitos e peculiaridades.

Enfim, segundo o autor, mediante a técnica de *Storytelling*, as “histórias” tornam-se valiosas janelas abertas sobre a vida emocional e simbólica das organizações, mesmo que diferentes os modos de funcionamento cognitivo e de pensamento, cada um deles fornecendo maneiras diversas de acumular experiência e de construir a realidade, pois estes são complementares e irredutíveis um ao outro.

Transmitindo histórias vividas, de improviso, trabalhadas (com ênfase a elementos imprescindíveis e cuidado com o estilo e a abordagem), interativas, refletidas ou contextualizadas ao momento atual, o sucedido consegue transmitir ao sucessor, despertando emoções (ou até clímax, por um “ponto de viragem na história”), conhecimentos pessoais

e profissionais, elementos culturais, valores éticos, regras e visões de mundo (GABRIEL, 2000).

Na visão de Plazas (2013), a perda de conhecimento tácito com a saída de um líder suprime elementos valiosos da memória organizacional e causa uma ruptura no desenvolvimento da empresa.

Hedlund, Antonakis e Stenberg (2002), definem conhecimento tácito como aquele adquirido com a experiência cotidiana, tendo uma característica implícita, desarticulada e uma forma natural de compreender e saber. Vem da natureza inconsciente do indivíduo e age como uma medida da capacidade de alguém aprender com a experiência.

Bhardwaj e Monin (2006) comparam o conhecimento tácito a um *iceberg*, que tem parte acima da água e outra escondida debaixo da água. Com esta analogia, dão a entender que apenas dez por cento do conhecimento tácito é dado a conhecer e o restante permanece escondido.

E este conhecimento, o tácito, desafia as práticas de gestão do conhecimento, pois adquirido, é difícil de processar e transmitir qualquer que seja a lógica ou a sistemática a que se recorre (PLAZAS, 2013). Schwartz (2006) sugere que a narrativa escrita ou oral desse tipo de conhecimento não prescinde de um diálogo, porque sempre restarão lacunas na compreensão.

Liebowitz, Ayyavoo, Hang, Carran e Simien (2007) propõem nove fatores críticos para a transferência de conhecimento tácito: confiança, cultura organizacional, questões culturais da sociedade, o envolvimento precoce, diligência, reciprocidade, valores, motivação para compartilhar conhecimento e valor intrínseco do conhecimento a ser transmitido. Esses nove fatores podem influenciar positiva ou negativamente como as informações são transferidas. Se houver desconfiança entre gerações ou nenhuma motivação para compartilhar conhecimento, o processo de transferência de conhecimento será significativamente prejudicado.

A partir desta premissa, como transferir conhecimento tácito de um senior para um novato? Nonaka e Takeuchi (2008) propuseram, para tal, dois métodos, conforme já apresentado na Figura 3 (seção 2.4): socialização e internalização. Contudo, segundo Thomas (2011), se o novato não estiver contextualizado ao conhecimento que está sendo compartilhado, com alguma experiência anterior, será mais difícil furar a barreira pois o aprendizado tácito está associado à experiência de pessoas.

De acordo com Thomas (2011), para sair da teoria para a prática, recorre-se ao treinamento gradual de desafios ao novato, envolvendo-o em projetos gradativos de responsabilidade e de liderança. Quando o novato assume mais responsabilidade, a experiência cresce e fornece um

contexto para uma maior captação de conhecimento mais tácito, transferido dos mais experientes.

A escuta eficaz é uma habilidade especial na comunicação familiar, porque constrói confiança e cria suporte mútuo. Quando o sucedido é um bom ouvinte e permite que outras pessoas se sintam importantes, isto o auxilia a tirar os benefícios da diversidade na família (WARD, 2004). De acordo com o autor, os maiores obstáculos da escuta eficaz são os pressupostos que se têm no início de uma conversa ou de uma interação, principalmente familiar, porque é carregada de premissas, nem sempre consistentes, como: “eu sei quem você é”, “eu conheço a sua linguagem corporal”, “eu sei como você pensa”, etc. Assim, segundo Ward (2004), há uma tendência de reação rápida com base em suposições, antes de se ouvir o conteúdo da mensagem do outro. Mas, como as pessoas ganham habilidades de escuta, elas aprendem conscientemente a colocar de lado suas suposições, pegar a sutileza e a riqueza de diferentes perspectivas de outras pessoas e adicioná-las ao seu próprio pensamento.

Para Trevinyo e Taipés (2010), uma das ideias centrais do conceito de Polanyi (1975) sobre conhecimento é a tradição. A tradição descreve como o conhecimento é transferido precisamente no contexto social. Tradição é o sistema de valores fora do indivíduo. De fato, tradição é um sistema social que utiliza, armazena e transmite o conhecimento acumulado pela sociedade - ou família. Este tipo de transferência de conhecimento é representado pela relação mestre-aprendiz que tem sido usada durante séculos.

Para aprender-se pelo exemplo, tem-se que se submeter à autoridade. Ao assistir o mestre e emulando esforços na presença de seu exemplo, o aprendiz inconscientemente absorve o estado da arte, incluindo aspectos que não são explicitamente conhecidos para o próprio mestre (POLANYI, 1975).

O indivíduo permite que os padrões culturais da tradição formem suas próprias idiossincrasias em uma imagem da realidade, sob a forma de padrões de pensamento, ação ou sociedade (TREVINYO; TAIPES, 2010). Segundo Sveiby (1997), com a passagem do tempo, alguns destes padrões são validados e transformados cognitivamente em crenças sobre como as coisas são e se tornam parte do conhecimento tácito, assumido como certo pelos membros do grupo. Ou seja, a família age como um

artefato mediador com a tradição, esta uma ferramenta interligada e incorporada ao contexto da família e empresa.

Para Trevinyo e Taipés (2010), as variáveis essenciais para a educação da geração seguinte são: tempo efetivo (recompensas, punições, repetição, *feed back*), desejo (sonho compartilhado, orgulho de ser membro da família e da empresa), incerteza (grau), comunicação (confiança), atitudes/emoções (crenças, sucessos, fracassos prévios), tradições (sistema de valores, estímulos inconscientes), expectativas (motivações). Os autores apresentam, ainda, no Quadro 6, outras variáveis específicas, por parte do sucedido e sucessor, que afetam o compartilhamento do conhecimento tácito.

Quadro 6 - Variáveis específicas que afetam o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor

Variáveis da parte do Sucedido	Variáveis por parte do Sucessor
<ul style="list-style-type: none"> • Valores, expectativas, ideias • Conceito de ‘servir’ (e não de ‘ser servido’) • Capital social (quão fortes são as relações familiares) • Disponibilidade • Desejo de compartilhar conhecimento • Confiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso e disposição • Motivação • Paixão e expectativas • Eventos passados • Preferências • Tempo dedicado

Fonte: Trevinyo e Taipés (2010)

Em relação às condições necessárias para uma efetiva transferência de conhecimento entre gerações no contexto de empresas familiares, detecta-se algumas circunstâncias desejáveis (TREVINYO; TAIPES, 2010):

- a) O processo de aprendizagem da geração seguinte deve começar numa fase inicial (infância), uma vez que o aprendizado é reforçado ao longo do tempo, com práticas como repetição, recompensas e punições, *feedbacks* e prática;
- b) Para que ocorra um efetivo aprendizado, deve haver um compartilhamento, entre o sucedido e o sucessor, de compromissos, expectativas, valores e percepções; e

- c) Os processos de aprendizagem devem ser ‘construídos’ de tal forma que eles mostrem situações desafiadoras e solucionáveis altamente relacionadas com a vida real e o trabalho futuro.

No entanto, apesar do aprendizado / aquisição de conhecimento ser útil em períodos críticos, como, por exemplo, na sucessão em empresas familiares, os processos nem sempre levam a um comportamento inteligente (TREVINYO; TAIPES, 2010). De acordo com os autores, experiência ou sabedoria não pode ser completamente transmitida verbalmente, e, conseqüentemente, a próxima geração tem que ‘viver’ seus próprios processos de aquisição de conhecimento e aplicar seu julgamento e raciocínio para o problema a ser enfrentado, cometendo seus próprios erros e aprendendo com eles. Ainda, segundo Trevinyo e Taipés (2010), a tarefa dos antecessores é proporcionar um contexto onde sucessores possam desenvolver as suas potencialidades de uma forma ordenada, não muito cara e direcionada. Mas no final, “passar o bastão” envolve necessariamente “o fazer” por parte da próxima geração. Afinal, conhecimento é algo pessoal.

Estudos recentes sugerem que as empresas familiares são mais propensas a possuir alto nível de especificidade de capital humano (GEDAJLOVIC; CARNEY, 2010; VERBEKE; KANO, 2010), como comportamentos altruístas, menor assimetria nas informações e controles familiares devido a obrigações e valores, especificidades estas que mitigam oportunismos (MEMILI *et alii*, 2010). Beneficiam-se mais dos ativos humanos relacionais (CHRISMAN *et alii*, 2012), permeando toda a empresa com valores familiares, informação compartilhada, confiança, normas, obrigações e sua identidade própria (BARNETT; KELLERMANNNS, 2006; PEARSON; MARLER, 2010) ou, mesmo, uma gama de grupos interessados (CARNEY, 2005; LE BRETON-MILLER; MILLER, 2006), tal como, clientes, reforçando relações estreitas com estes (CHRISMAN; CHUA; LITZ, 2003; CARNEY, 2005; PEARSON *et alii*, 2008).

Na sucessão, empresas familiares podem facilitar o desenvolvimento do conhecimento tácito, através de estágios, onde membros mais jovens da família são envolvidos na gestão do negócio e interagem com os membros seniores por intermédio do “*learning by doing*-aprender fazendo” (FANG; MEMILI; CHRISMAN, 2012). Assim, em comparação com as não familiares, as empresas familiares podem ter vantagens na transferência do conhecimento tácito (LE BRETON-MILLER; MILLER, 2006; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004), tais como habilidades de atendimento aos clientes, que são não-

codificáveis e não podem ser adquiridos através de educação profissional (LANE; LUBATKIN, 1998; SIRMON; HITT, 2003). A visão de longo prazo da família (CORBETTA; SALVATO, 2004; ZAHRA, 2003) e as fontes recíprocas família-empresa (ARRÈGLE; HITT; SIRMON; VERY, 2007; SHARMA, 2008) consolidam, ainda, mais o conhecimento tácito centrado na família, tornando-o sólido, específico e difícil de ser substituído (GEDAJLOVIC; CARNEY, 2010).

Entre os pesquisadores do conhecimento, há uma disputa sobre a possibilidade ou impossibilidade de articulação do conhecimento tácito (ANCORI *et alii*, 2000; WONG; RADCLIFF, 2000). Esta é uma disputa que também inclui a possibilidade ou impossibilidade de compartilhamento do conhecimento tácito (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; HALDIN-HERRGARD, 2005).

Segundo Haldin-Herrgard (2007), com base nas discussões da metáfora do *iceberg* (o conhecimento explícito como a ponta externa, os 10% visíveis do todo) também pode-se incluir uma zona de conhecimento tácito articulável, mas não articulado. Uma zona logo abaixo da superfície, uma que ainda não se articula devido a diferenças individuais na capacidade de articular, falta de vontade, falta de necessidade (McAULAY *et alii*, 1997) ou que seria demasiado caro para codificar o conhecimento em uma forma articulável (COWAN; DAVID; FORAY, 2000; ANCORI *et alii*, 2000; JOHNSON; LORENTZ; LUNDVALL, 2002).

Como afirma Haldin-Herrgard (2000), as dificuldades do compartilhamento tácito estão relacionadas à percepção, linguagem, tempo, valor e distância:

- a) Percepção e linguagem são, muitas vezes, consideradas as principais dificuldades no compartilhamento do conhecimento tácito. A característica de implícitude se deve ao problema das pessoas não estarem cientes de toda a gama de seus conhecimentos e, segundo Polanyi (1966), por “sabermos mais do que conseguimos explicitar”. Contudo, a semelhança da linguagem usada na família e no negócio pode minimizar esta dificuldade;
- b) O tempo traz dificuldades para o compartilhamento do conhecimento tácito, pois a interiorização dessa forma de conhecimento requer um longo tempo, tanto para formas individuais como organizacionais do conhecimento (AUGIER; THANNING, 1999; BENNETT; GABRIEL, 1999). Tempo não só para as experiências em si, mas também para a reflexão sobre essas

- experiências (ARGYRIS; SCHÖN 1996), algo demorado, mas necessário a fim de desenvolver taciticidade no trabalho;
- c) Valor é outro fator dificultador no compartilhamento do conhecimento tácito e, também, do conhecimento explícito. Muitas formas de conhecimento tácito, como intuição e a prática do “aprender fazendo”, não são consideradas de valor (ZACK, 1999), especialmente em algumas áreas de negócio como, por exemplo, na tomada de decisões, pelo fato da intuição não envolver racionalidade e lógica, bem como o valor estar, muitas vezes, associado a alguma forma de medição. Hoje já é comum se valorizar ativos intangíveis como conhecimento (“conhecimento é poder”, frase muito difundida), mas não tanto o conhecimento tácito em si;
 - d) A distância traz dificuldades no dia-a-dia atual. A interação face-a-face é, muitas, vezes vista como um pré-requisito ou a melhor forma para a difusão do conhecimento tácito (HOLTSHOUSE, 1998; LEONARD; SENSIPER, 1998), pois envolve ação ou observação. Nestes dias em que as organizações tendem a tornar-se mais distantes (LEONARD; SENSIPER, 1998), sob formas virtual ou global (BENNETT; GABRIEL, 1999), a interação face-a-face torna-se mais uma exceção do que uma regra. Muito pode ser feito através de modernas tecnologias da informação, porém a taciticidade é difícil de ser difundida tecnologicamente.

O contexto do negócio de família para a difusão do conhecimento tácito é positivo (favorável), por causa do período de tempo durante o qual a geração mais jovem tem para aprender sobre o negócio, isso começando muito antes da transferência real do negócio. Um intervalo de tempo que é único, no contexto empresarial familiar, e uma excelente oportunidade para atingir taciticidade (HALDIN-HERRGARD, 2007).

De acordo com os autores, a família como contexto também tem efeito positivo em relação à confiança com que membros sentem um pelo outro. Um fator especial que pode ser considerado como positivo no contexto de negócios de família está relacionado com a distância e o fato das duas gerações trabalharem juntos por um longo tempo. Nos casos mais afortunados, o sucessor pode ter a geração anterior como uma rede de suporte e de “ressonância”.

Uma boa parte do conhecimento tácito nasce com a pessoa (talento, habilidade, sentimento) e é intimamente conectada à personalidade (habilidades gerenciais, inteligência prática) (HALDIN-HERRGARD, 2007). De acordo com o autor, estes conhecimentos são vistos como

impossíveis ou difíceis de ensinar a alguém ou mesmo para aprender, mas em todos os casos, eles são possíveis de desenvolvimento e melhoria. Ainda segundo o autor, a maior parte do conhecimento tácito é ensinado ou aprendido por intermédio da ação. Mais comuns são a obtenção de experiência prática no trabalho (*know-how* + julgamento) e, também, o aprendizado no local (percepção). Outra é a participação na atividade ou em reuniões (compreensão), para aprender a desenvolver o seu próprio conhecimento tácito (rotinas). A reflexão é, muitas vezes, combinada com algum tipo de ação e é comum aprender com os próprios erros (os porquês). Nisto tudo, é importante estar interessado e curioso (HALDIN-HERRGARD, 2007).

2.10 O SUCESSO DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DA EFICÁCIA NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO ENTRE O SUCEDIDO E O SUCESSOR

Este pesquisador, conforme anteriormente citado, é empresário industrial em fase de sucessão familiar desde 1998, com previsão até 2018, de ‘passagem do bastão’, de forma integral, à sua filha primogênita, com formação acadêmica em engenharia de alimentos, especialidade consonante com o segmento de atuação da sua indústria (alimentícia).

A partir da ampla análise do referencial teórico integrativo (deste capítulo 2), das entrevistas de campo (que serão apresentadas e analisadas nos capítulos 3 e 4, seguintes) e, com base na metodologia ‘observação participante’, este pesquisador, a partir da sua vivência familiar desde o nascimento, de início desfrutando o auge, depois amargando a bancarrota da pujante empresa familiar da família materna e, finalmente, hoje, num contexto pessoal de sucessão em sua própria indústria alimentícia, após acompanhar de perto ou participar ativamente de processos de sucessão empresarial familiar de várias indústrias de Jaraguá do Sul/SC, ousa proclamar que uma sucessão de sucesso em empresas familiares só se consolida a partir da eficácia no compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, pois grande parte deste saber é constituído de valores, princípios, crenças e visão de mundo que, respeitados, adequados aos novos momentos e naturalmente partilhados e incorporados, evitam discontinuidades ou rupturas na história de empreendimentos familiares, preparando-os adequadamente para o novo comando, por parte da geração seguinte. Ou seja, o ciclo da sucessão empresarial familiar de sucesso só se complementa se for eficaz o compartilhamento do conhecimento tácito entre aquele que está saindo e

o que está chegando, com respeito mútuo (pessoal e profissional), sinergia (construindo contínua e conjuntamente novos conhecimentos), complementaridade (teoria e prática, lado-a-lado), sentido de missão (pelo empreendimento em si), responsabilidade quanto à sustentabilidade (pelos impactos econômicos, sociais e ambientais gerados pelo empreendimento) e humildade (pela percepção de que um negócio intergerações deixa de ser posse exclusiva da família, passando a ser propriedade da sociedade).

Considerando que a maior parte do legado de um sucedido empresarial a seu sucessor não é o patrimônio material do seu empreendimento, mas o conhecimento acumulado, principalmente o tácito, que o levou a constituir aquele patrimônio, a importância do compartilhamento do conhecimento sucedido-sucessor adquire especial relevância, mormente na era moderna, em que a tônica são as rápidas, contínuas e, muitas vezes, inesperadas e radicais mudanças. Só o conhecimento reveste as pessoas de condições para, não só superar, como, principalmente, auferir benefícios frente aos novos desafios que o mundo contemporâneo faz aflorar dia a dia.

Este compartilhamento do conhecimento, principalmente o tácito, entre o patriarca e o herdeiro, futuro sucessor empresarial, inicia-se na mais tenra idade deste, a infância, em casa e na família, e deve se perenizar, também na empresa e enquanto a saúde do sucedido permitir, pois toda empresa de sucesso integra harmonicamente uma direção estratégica (da qual normalmente, o sucedido faz parte, de forma ativa ou simbólica) e uma direção tática e operacional (subordinada ao sucessor). A primeira, na forma de um conselho de administração, estabelece “nortes”, avalia resultados, indicando eventuais mudanças de “rotas” e a segunda, sob o mando da presidência executiva, estrutura equipes, planeja ações e soluções, executa tarefas, presta contas, dá *feed backs*, com o intrínseco compromisso de otimizar a relação custo (investimentos) / benefício (desenvolvimento da organização).

Assim, sob um manto interdisciplinar, envolvendo ampla pesquisa acadêmica, vivência pessoal (desde o nascimento), experiência profissional (de 42 anos na esfera industrial, de estagiário a diretor-superintendente numa das maiores multinacionais brasileiras e, desde 1985, empresário) e reflexão profunda, este pesquisador moldou os capítulos seguintes (3 e 4), que tratam dos procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo, desde a coleta dos dados até a sua análise, organizando-os em três seções, a saber: a caracterização da pesquisa com os pressupostos metodológicos adotados, a forma como a

coleta dos dados foi conduzida e a maneira pela qual os dados foram analisados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo anterior apresentou a base teórica que fundamenta esta tese. Este referencial teórico e a experiência própria deste pesquisador, empresário industrial em fase de sucessão familiar, subsidiam vários aspectos do fenômeno investigado, indispensáveis para a identificação, caracterização e análise das formas de compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar, cotejando esse material com a percepção dos entrevistados, obtida por meio das entrevistas com sucedidos e sucessores de empresas familiares.

Assim, antes de adentrar no conteúdo das entrevistas com os sucedidos e sucessores de quatro empresas familiares, esta seção aborda os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, desde a coleta dos dados até a sua análise, estando organizado em três seções, a saber: a caracterização da pesquisa com os pressupostos metodológicos adotados, a forma como a coleta dos dados foi conduzida e a maneira pela qual os dados foram analisados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Das principais perspectivas metodológicas encontradas nas ciências sociais, evidenciam-se a positivista e a fenomenológica. Enquanto a fenomenologia busca entender os fenômenos sociais pela perspectiva do indivíduo, em que a realidade respeitada é aquela que o indivíduo acredita ser importante (TAYLOR; BOGDAN, 1997), o positivismo ressalta o método científico como singular fonte de conhecimento, opondo-se à religião e à metafísica e fazendo distinção entre valores e fatos (RICHARDSON *et alii*, 1999).

Nessa perspectiva, a abordagem fenomenológica adotada nesta pesquisa procura analisar o compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar por meio de métodos qualitativos como, por exemplo, segundo Taylor e Bogdan (1997), a entrevista em profundidade.

Assim, diferentemente da investigação de natureza quantitativa, onde o objeto do estudo é determinado levando em consideração métodos estatísticos, essa pesquisa possui natureza qualitativa, tendo em vista se estar trabalhando com uma realidade ainda pouco estudada, sendo, portanto, necessário um estudo de caráter exploratório, característico dos métodos qualitativos de pesquisa. Nesse sentido, segundo Günther (2006) e Minayo e Sanches (1993), torna-se possível adentrar e compreender profundamente essa realidade e, a partir da percepção dos entrevistados

da pesquisa, bem como da observação participante (pelo fato do pesquisador ser empresário em fase de sucessão familiar), poder aprofundar como o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucedor é realizado em empresas familiares.

Segundo Creswell (2007), em pesquisas qualitativas, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, uma vez que buscam identificar e criar categorias de dados, como forma de compreender uma realidade, que segundo Berger e Luckmann (1987), Patton (2002) e Schwandt (2000), é socialmente construída.

Os dados apresentados ao longo de uma pesquisa podem ser quantitativos ou qualitativos. Esta distinção é usada não só na diferenciação entre técnicas de coleta de dados, como também para os processos de análise de dados. Uma forma simplista de os distinguir reside no seu caráter numérico ou não. Quantitativo é preponderantemente usado como técnica de coleta de dados (por exemplo, o questionário) ou processo de análise de dados (como os gráficos ou estatísticas) que geram ou utilizam dados numéricos. Por contraposição, qualitativo é utilizado predominantemente como técnica de coleta de dados (como a entrevista) ou processo de análise de dados (como categorias de dados) que desenvolvem ou usam dados não numéricos.

Demo (1985) lembra que as realidades sociais se manifestam de forma mais qualitativa do que quantitativa, dificultando procedimentos de manifestação exata, além do fato de existir uma identidade entre sujeito e objeto, porque estamos estudando nós mesmos. Esse mesmo ponto é ampliado e reforçado por Maturana e Varela (2001), ao afirmarem que só se pode conhecer o conhecimento humano a partir dele mesmo e que, ao se examinar mais de perto como se chega a conhecer este mundo, sempre se descobre que não se pode separar nossas histórias de ações (biológicas e sociais) de como ele nos parece ser.

Da mesma forma, Patton (2002) ilustra essa adequação ao afirmar que a abordagem qualitativa cultiva a mais útil das potencialidades humanas: a capacidade de aprender. Nada melhor, pois, para examinar mudança, conhecimento e aprendizagem do que o uso de uma abordagem qualitativa.

Pesquisadores qualitativos estão preocupados com a forma como as pessoas pensam e agem na sua vida cotidiana (LINCOLN; GUBA, 1985).

Conforme Honorato (2004), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema e caracteriza-se pela análise psicológica dos fenômenos de consumo, pela explicação das razões pelas quais se age de determinado modo e pela impossibilidade de quantificação.

Pesquisadores qualitativos estão preocupados com os significados que as pessoas atribuem às coisas nas suas vidas. O objetivo da pesquisa qualitativa é certificar-se de que a teoria se ajusta aos dados e não vice-versa. Na metodologia qualitativa, os pesquisadores examinam as definições e as pessoas holisticamente; pessoas, configurações ou grupos não são reduzidos a variáveis, mas são vistas como um todo (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

Segundo Merriam (1998), quem escolhe o estudo de caso qualitativo como sua estratégia de indagação é porque está mais interessado no *insight*, na descoberta e na interpretação do que em testar hipóteses. Por isso, o estudo de caso qualitativo tem como feições mais características o fato de ser particularista, descritivo e heurístico.

Segundo Merriam (1998), o particularismo se dá pelo fato de ele concentrar a atenção na forma peculiar com que pessoas ou grupos se debruçam sobre determinado problema, tirando daí uma visão holística da situação e a natureza descritiva aparece sob múltiplos aspectos, a saber:

- a) Pela ilustração da complexidade da situação;
- b) Pela influência da intersubjetividade;
- c) Pela ação da passagem do tempo;
- d) Pela inclusão de material vívido, com excertos de entrevistas, de declarações escritas e de documentos;
- e) Pela emergência de diferenças de opinião e seu impacto sobre o resultado; e
- f) Pela apresentação da informação sob diversos modos e conforme os pontos de vista diferentes dos grupos envolvidos.

Ainda, segundo Merriam (1998), a feição heurística ilumina a compreensão sobre o fenômeno que está sendo estudado, explicando as razões do surgimento da questão e o porquê do desenrolar dos acontecimentos.

Para Godoy (1995), existem três tipos diferentes de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnográfica e o estudo de caso. Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso simples, suportado por pesquisa bibliográfica e documental, por entender que, ao analisar as unidades empíricas selecionadas, a pesquisa tem potencial para aprofundar os dois construtos que se entrelaçam: empresa familiar e compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é um inquérito empírico e se apresenta como a estratégia que melhor se adapta às questões do tipo “como” e “porque” no contexto em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em alguma situação da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno que se pretende estudar e o seu contexto não são evidentes. É uma estratégia de investigação compreensível, não uma forma de coleta de dados e nem um método de identificação de características (YIN, 2005). Segundo Merriam (1998), o estudo de caso consiste na descrição e análise da entidade e do fenômeno de forma holística e profunda, com a apresentação de uma rica fonte de dados descritivos. Dessa forma, justifica-se a opção pelo estudo de caso simples.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa enquadra-se como exploratória, pois se pretende ampliar o nível de conhecimento do problema, com ênfase à aplicação do modelo de análise proposto e, complementarmente, emprega o método descritivo.

Para Saunders *et alii* (2015), a pesquisa assume diversos tipos, dos quais destacam-se a descritiva e a exploratória. Segundo os autores, a pesquisa descritiva consiste na coleta e registro de informação sobre o problema a estudar, onde não está presente a preocupação de perceber as razões que suportam a informação recolhida. A questão a que se responde é “O que?”. A pesquisa exploratória tem a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno (LAKATOS; MARCONI, 2010), identificando os fatores condicionantes, respondendo a “O que?” e “Por que?” (SAUNDERS *et alii*, 2015).

Segundo Severino (2000), a pesquisa de caráter exploratório busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando, assim, um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestação desse objeto. E, conforme Gil (2002), a pesquisa classificada como descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis.

Na percepção fenomenológica da investigação qualitativa, para Triviños (2012) o pesquisador deve ser flexível e evitar a utilização de

questionários padronizados e a análise de resultados que adotem padrões rígidos, comuns nas pesquisas positivistas. Dessa forma, a investigação na pesquisa fenomenológica rege-se, na busca da validade científica, por critérios diferentes dos adotados pelo positivismo (TRIVIÑOS, 2012).

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa fenomenológica surgiu no final do século XIX e passou a ser muito utilizada a partir das décadas de 1960 e 1970. Os autores defendem que é possível observar, na investigação de fenômenos sociais, um emprego crescente de enfoques de caráter qualitativo, e que a investigação qualitativa tem, na sua essência, cinco particularidades:

- a) A fonte direta dos dados é o ambiente natural e o pesquisador é o principal agente na coleta desses dados;
- b) Os dados que o pesquisador recolhe são fundamentalmente de caráter descritivo;
- c) Os pesquisadores que utilizam métodos qualitativos preocupam-se mais com o processo em si do que propriamente com os resultados
- d) A análise dos dados é feita de forma indutiva; e
- e) O pesquisador preocupa-se, sobretudo, em tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

Bogdan e Biklen (1994) esclarecem que o pesquisador, nesse tipo de pesquisa, atua mais como um viajante que não planeja do que como aquele outro que o faz minuciosamente. Enquanto a investigação quantitativa utiliza dados de natureza numérica para provar relações existentes entre variáveis, a investigação qualitativa utiliza, principalmente, métodos que permitem observar o modo de pensar dos participantes da investigação (MERRIAM, 2002; YIN, 2005). Os pesquisadores que adotam a pesquisa qualitativa acompanham um esboço flexível da investigação e principiam suas investigações com questionamentos vagamente estabelecidos.

As entrevistas em profundidade, por exemplo, ocorrem por intermédio de uma conversa normal, sem a rigidez de uma sequência de perguntas e respostas (TAYLOR; BOGDAN, 1997). É fundamental, segundo esses autores, que o pesquisador qualitativo compreenda a realidade segundo a visão de mundo dos entrevistados, pois nada pode ser considerado subentendido, e tudo faz parte da investigação.

Para Merriam (1998), na metodologia qualitativa, os fatores intervenientes da investigação não são reduzidos a variáveis isoladas, mas vistos como parte de um todo no seu contexto natural. A autora salienta que, ao reduzir pessoas a dados estatísticos, há determinadas

características do comportamento humano que são ignoradas. Por isso, para se conhecer os pensamentos dos seres humanos, é necessário utilizar os dados descritivos, derivados dos registros e anotações pessoais de comportamentos observados.

Os dados de natureza qualitativa são obtidos num contexto natural, ao contrário dos dados de caráter quantitativo. Para Taylor e Bogdan (1997), os estudos descritivos se caracterizam por um mínimo de interpretação e conceitualização e são apresentados de tal modo que permitem aos leitores extrair suas próprias conclusões e generalizações a partir dos dados.

Nos métodos qualitativos, o investigador deve estar completamente envolvido no campo de ação dos investigados, uma vez que, na sua essência, esse método baseia-se principalmente em conversar, ouvir e permitir a expressão livre dos participantes (TAYLOR; BOGDAN, 1997). Assim, conforme Minayo e Sanches (1993), o material primordial da pesquisa qualitativa é a palavra, que expressa a fala cotidiana do contexto, analisada intensamente pelo pesquisador.

A investigação qualitativa, segundo Taylor e Bogdan (1997), é uma arte, na qual os investigadores devem ser flexíveis a respeito da maneira como conduzem suas pesquisas, seguindo um norte meramente orientativo, que não pode ser considerado como regra rígida. Como destaca Mintzberg (2010), a observação pura e simples, sem qualquer plano, permite ao pesquisador descobrir muito, apenas deixando a realidade acontecer.

Entretanto, ainda que o pesquisador tenha vasta liberdade para concretizar o estudo pelo enfoque qualitativo, a pesquisa necessita satisfazer as condições da exigência de um trabalho científico, ou seja, o estudo deve estar munido de originalidade, possuir uma estrutura coerente e sólida para, sobretudo, fazer jus à aprovação dos cientistas (TRIVIÑOS, 2012).

Assim, este estudo adota uma perspectiva qualitativa que contempla o ambiente natural nos quais se encontram os sucedidos e sucessores no compartilhamento do conhecimento tácito durante o processo de sucessão empresarial familiar. Sob esta influência, o pesquisador buscou analisar os fenômenos correlatos pela percepção dos entrevistados (MERRIAM, 2002), buscando, suplementarmente a partir da sua própria vivência empresarial, compreender os significados que estes entrevistados socialmente construíram em suas interações com o mundo, assumindo-se que existem múltiplas construções e interpretações da realidade, em pontos particulares no tempo e no espaço.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para assegurar a fidelidade das respostas dos entrevistados, bem como para facilitar o processo de análise. Os textos transcritos, após a aprovação dos conteúdos pelos respectivos entrevistados, foram lidos cuidadosamente, várias vezes, no intuito de se verificar questões e categorias principais de análise.

Foram realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas, quatro com sucedidos-sucedores, de forma confrontada (frente-a-frente), e uma com um conselheiro especialista em gestão do conhecimento, governança corporativa e sucessão empresarial. Como poderá ser atestado, mais adiante, preserva-se a identidade de todos estes entrevistados.

Com a análise qualitativa destes dados qualitativos, acredita-se que os estudos sobre o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucedor durante o processo de sucessão empresarial familiar envolvam categorias de análise que denotem uma carga histórica, cultural, política e ideológica que não pode ser contida apenas em uma fórmula numérica ou em um dado estatístico (RICHARDSON *et alii*, 1999).

A pesquisa bibliográfica foi empregada a fim de fundamentar os conhecimentos sobre os tópicos abordados pelo estudo, possibilitando uma melhor compreensão da temática em análise. Foi desenvolvida com base em material já publicado, constituído em sua maioria de artigos científicos e livros.

Em relação à pesquisa bibliográfica e documental, vale destacar que, segundo Saunders *et alii* (2015), as fontes de informação disponíveis dividem-se em três categorias: primárias (publicadas ou não), secundárias e terciárias e, à medida que se vai evoluindo de fontes primárias para secundárias e para terciárias, a informação torna-se menos precisa e detalhada, mas, mais facilmente acessível.

As fontes primárias, denominadas de ‘literatura cinzenta’, incluem teses, *proceedings* de conferências, relatórios de empresas e publicações governamentais, entre outras. Constituíram-se indubitavelmente em elementos fundamentais no processo da revisão bibliográfica.

As fontes secundárias, que compreendem livros e revistas, foram igualmente importantes, pois permitiram o acesso a informações relevantes para o contexto.

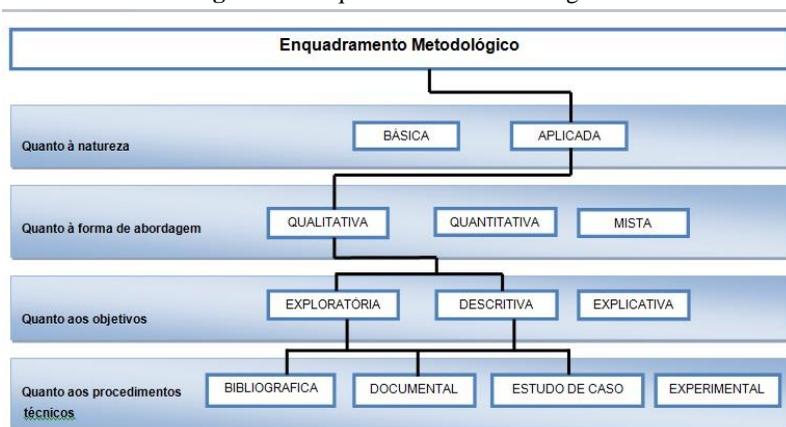
E as terciárias, compreendendo, por exemplo, *indexes*, *abstracts* e dicionários, serviram de apoio na localização de outras fontes. Apesar do seu papel acessório, a sua importância reside essencialmente na função de ponte de acesso a outras informações.

Todo o balizamento do estudo deu-se a partir das palavras-chaves “Gestão do conhecimento”, “Sucessão empresarial familiar”, “Fatores

críticos de sucesso em sucessão empresarial familiar”, “Conhecimento tácito” e “Compartilhamento do conhecimento tácito”, isoladas ou combinadas.

A Figura 6 apresenta o enquadramento metodológico que suportou o desenvolvimento deste trabalho de investigação.

Figura 6 - Enquadramento metodológico



Fonte: Baseado em Sohn (2015).

3.2 ESCOLHA DAS UNIDADES DE ANÁLISE E COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (2009), refere-se a uma pesquisa que possui como objetivo o de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre elas. Segundo os autores, a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.

Com relação à entrevista semiestruturada como instrumento para a coleta dos dados, Gil (2008) pondera que a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. Já Triviños (2007) refere-se à entrevista como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se

recebe as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Segundo Taylor e Bogdan (1997), a entrevista em profundidade tem como objetivo compreender as perspectivas dos informantes sobre suas vidas, experiências, ou situações, expressas em suas próprias palavras. Flexível, dinâmica, não diretiva, não estruturada, sem padrão fixo e semiaberta a entrevista em profundidade é apropriada quando os interesses da pesquisa são relativamente claros e bem definidos.

Lapolli (2010) pondera que nesse tipo de coleta de dados não se precisa estabelecer uma ordem rigorosa dos questionamentos, pois novas questões podem ser levantadas no decorrer das entrevistas, permitindo assim, mais informações. No decorrer das entrevistas, faz-se necessárias para o projeto de pesquisa, a boa condução e o aprofundamento da investigação.

A definição da amostragem (GIL, 2008) foi intencional, a qual consiste em selecionar um subgrupo representativo da população. Segundo Roesch (1999), população é um grupo de pessoas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo. Com este encaminhamento, foram realizadas, em Jaraguá do Sul, no estado de Santa Catarina, quatro entrevistas em profundidade, semiestruturadas e conjuntas / confrontadas (sucedidos e seus respectivos sucessores, frente-a-frente), envolvendo oito industriais líderes de empresas familiares e mais um conselheiro especializado em gestão do conhecimento, governança corporativa e sucessão empresarial.

A seleção desses líderes se deve, conforme item 1.7, à representatividade de suas indústrias na economia catarinense e brasileira, especialmente as quatro selecionadas para as entrevistas (WEG, Malwee, Duas Rodas e Marisol), e por estas serem empresas em suas segundas, terceiras ou quartas gerações de comando familiar. Além disso, foi considerada a pujança econômica do município de Jaraguá do Sul, terceiro maior polo industrial e exportador de Santa Catarina, com a totalidade de suas empresas sob comando familiar, neste estado que abriga o quarto maior parque industrial do Brasil (SEBRAE SC, 2013).

Jaraguá do Sul ostenta números na indústria, destacados nacionalmente. Com 1.279 indústrias no município, o setor emprega 41.024 trabalhadores (2013), segundo números da FIESC. Dos R\$ 6,7 bilhões do PIB de Jaraguá do Sul

(2012), 54,7% corresponderam à produção industrial. E esse volume é responsável por 6,4% de todo o PIB industrial de Santa Catarina. No comércio exterior, todas as exportações da balança comercial de Jaraguá do Sul são realizadas pelo setor industrial. A indústria de transformação emprega 56,3% da mão de obra de Jaraguá do Sul, principalmente nos setores metal-mecânico, têxtil e alimentício. Entre 295 municípios catarinenses, Jaraguá do Sul ostenta o 8º maior IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) (IBGE, 2010).

Considerando que o foco desta pesquisa é estudar o compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar, outra razão para a escolha dos oito empresários se deve ao fato destes serem os principais controladores das quatro maiores indústrias de Jaraguá Sul, com as respectivas “passagens de bastão” já consolidadas, o que propicia informações mais consistentes e um contexto fecundo para se aprofundar na reflexão sobre o tema em pauta. Por fim, a definição da amostra se deve ao histórico profissional do pesquisador, radicado em Jaraguá do Sul desde 1975, onde coordenou, a partir de 1979, a implantação da Gestão do Conhecimento na multinacional brasileira WEG, fundou uma indústria alimentícia em 1983 (Arco-Íris), consolidou um relacionamento pessoal e funcional com a grande maioria dos empresários do município, é Conselheiro Fiscal do Sindicato das Indústrias Alimentícias de Jaraguá do Sul e membro da ACIJS- Associação Comercial e Industrial de Jaraguá do Sul.

O Quadro 7 apresenta a lista dos entrevistados, com uma breve caracterização dos mesmos e de suas indústrias, bem como as datas das entrevistas.

Quanto à coleta do material empírico, convém destacar que em uma pesquisa qualitativa, como a que foi conduzida, poderiam ser adotadas diferentes fontes de obtenção de dados, tais como: entrevistas, documentos variados e observação. Para este estudo, contudo, a coleta de dados foi conduzida, exclusivamente, pelo investigador, baseando-se fundamentalmente nas entrevistas em profundidade e observação participante, por serem mais adequadas ao contexto e por permitirem maior compreensão sobre o tema estudado.

Quadro 7 - Unidades de análise

Empresa	Município	Segmento	Porte	Número de Funcionários	Ano de Fundação	Caracterização	Entrevistados (Sucedido/Sucessor)	Data	Tempo
Marisol	Jaraguá do Sul	Vestuário	GR	2.000	1925	Possui atualmente três unidades industriais nos estados de Santa Catarina e Ceará. Detentora das marcas Marisol, Lílca Ripilica, Tigor T. Tigre e Mineral.	Vicente Donini (Pres. Cons.) Giuliano Donini (Pres. Exec.)	02.09.15	0h59
Malwee	Jaraguá do Sul	Vestuário	GR	12.000	1968	A empresa conta com 9 unidades fabris, 40 mil pontos de vendas multimarca e mais de 350 lojas monomarca. Detentora das marcas: Malwee, Scene, Enfim, Mercato, Weel, Brasileirinhos, Liberta, Zig Zig Zaa, Carinhoso e Puket.	Wandér Weege (cofundador) Guilherme Weege (Pres. Exec.)	02.10.15	0h54
Weg	Jaraguá do Sul	Metal-mecânico	GR	30.664	1964	A sede da empresa fica em Jaraguá do Sul. No Brasil, além da sede, a empresa está presente em Gravataí, Blumenau, Guarimirim, Itajaí e Joaçaba, São Paulo, São Bernardo do Campo e Monte Alto, Manaus e Linhares. Fora do Brasil, está presente em outros 25 países.	Eggon João da Silva (cofundador) Décio da Silva (Pres. Cons.)	15.07.15	01h19
Duas Rodas	Jaraguá do Sul	Alimentício	GR	1.300	1961	Primeira empresa de extração de óleos essenciais de frutas do Brasil. Possui sete unidades de produção e sete centros de pesquisa no Brasil, Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia. O nome Duas Rodas é inspirado no brasão da cidade alemã de Mainz, de onde vieram os fundadores.	Dietrich Hufenüssler (cofundador) Monika Hufenüssler (Pres. Cons.)	30.07.15	0h52

Conforme Taylor e Bogdan (1997), nesse tipo de entrevista, os interlocutores do entrevistador são informantes no sentido mais verdadeiro da palavra. Atuam como observadores do investigador, são seus olhos e ouvidos no campo. Enquanto informantes, seu papel não consiste em simplesmente revelar seus próprios modos de ver, mas de descrever o que acontece e o modo em que outras pessoas percebem.

Para facilitar a localização dos temas relatados, com o propósito de levantar informações pontuais que possam servir para tecer uma base comparativa entre os entrevistados, foram feitos inicialmente contatos prévios com os oito líderes, solicitando as entrevistas e apresentando os propósitos e as linhas gerais das mesmas. Subsequentemente, foram formalizadas as solicitações das entrevistas, mediante envio de *e-mails* aos mesmos (conforme Apêndice B – Minuta do *e-mail* de convite para as entrevistas sucedido-sucessor).

Na condução das entrevistas, foi empregado um roteiro meramente orientativo (conforme o Apêndice D – Roteiro semi-estruturado para as entrevistas sucedido-sucessor). Segundo Taylor e Bogdan (1997), o roteiro de entrevistas não se confunde com uma entrevista estruturada, ou um protocolo, servindo apenas para lembrar o pesquisador de perguntar aos entrevistados certas questões que são elementares para a pesquisa desenvolvida.

Dividiu-se o protocolo de entrevistas em duas partes. A primeira parte dedicou-se ao estabelecimento de um *rapport*, apresentação do objetivo da entrevista e breve conceituação de alguns termos chaves na gestão do conhecimento. A segunda parte das entrevistas examinou o processo de compartilhamento de conhecimentos tácitos pré e pós-sucessão empresarial familiar, no processo de aprendizagem e formação do sucedido, a partir das perspectivas individual-cognitiva e socioprática dos entrevistados (sucedido e sucessor), frente-a-frente. Durante as respostas das entrevistas semi-estruturadas, recorreu-se suplementarmente ao método da observação participante para complementar o processo de coleta de dados, tendo em vista que o pesquisador é sócio-fundador de uma indústria em fase de sucessão familiar (1998-2018). Na observação participante em um cenário onde o pesquisador vive profissionalmente, ressalte-se, é tão importante quanto difícil manter o distanciamento, para que ele possa encontrar outras perspectivas e maneiras de analisar os fatos investigados.

Observação direta ou participante é o contato direto do observador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto

natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

As entrevistas, garantido o sigilo ético quanto aos informantes (conforme o Apêndice C – Termo de consentimento livre e esclarecido), foram efetuadas com o objetivo de, a partir da percepção dos diretamente envolvidos, compreender o fenômeno do compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, que começa no convívio familiar doméstico e depois se sobrepõe ao relacionamento funcional na hierarquia organizacional. É importante frisar que a confidencialidade da identidade dos participantes será mantida, como forma de prevenção contra quaisquer riscos ou danos para a população em estudo.

Segundo Patton (2002), o propósito das entrevistas no estudo de caso é o de entrar na perspectiva de outra pessoa. Entrevista-se para se conseguir extrair aquilo que não é observável: sentimentos, pensamentos e intenções. A vocalização do não observável nos entrevistados é, pois, uma pedra angular deste estudo. Os outros meios de pesquisa, entre eles a observação, são coadjuvantes, com o intento de corroborar os achados através da triangulação.

Entretanto, o ponto de vista de que os dados da entrevista refletem, em maior ou menor grau, a realidade dos entrevistados fora do contexto da entrevista, como predominantemente se encontra na literatura, é apenas uma dentre duas posturas que se pode ter ao se analisarem os dados da entrevista: é a visão tradicional dos dados de entrevista como recurso, o que é criticado pelos construcionistas (SEALE, 2004).

As entrevistas podem ser igualmente examinadas como encontros sociais, dependentes das contingências locais de interação donde os falantes extraem e constroem conjuntamente normas sociais mais amplas. Essa abordagem construcionista, onde os dados da entrevista são vistos como tópicos que suscitam conversas, relatos e versões, refletem uma realidade construída em conjunto pelo entrevistador e pelo entrevistado, pois esse é igualmente ativo na construção do sentido (RAPLEY, 2001).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas realizadas com os oito líderes (quatro sucedidos e seus respectivos sucessores) de empresas familiares foram todas gravadas, posteriormente transcritas e submetidas à aprovação dos mesmos.

Vale destacar que na coleta de dados (na entrevista em si) foram de fundamental importância (para a riqueza das informações) a informalidade, a descontração e a transparência (aparentemente, nada sendo escondido ou construído artificialmente), devido à íntima relação consolidada ao longo dos anos, nos meios social e empresarial, entre os entrevistados e o pesquisador, também empresário industrial. Houve ambiente, inclusive, para fotos informais e humor durante as entrevistas.

Contudo, esta informalidade trouxe dificuldades posteriores. Na análise e aprovação das transcrições das suas entrevistas, vários sucedidos questionaram os textos que reproduziam as suas falas *ipsis litteris*, com receio de constrangimentos pessoais e profissionais, o que tornou necessárias conversas pessoais, telefonemas, trocas de *WhatsApps* e envio de *e-mails* de esclarecimento aos envolvidos (conforme Apêndice E – Esclarecimento quanto à transcrição literal das falas). Ainda assim, sucederam-se correções, cortes e acréscimos nas transcrições, pois, acostumados a entrevistas jornalísticas, onde há *scripts* prévios, os empresários utilizam-nas como importante instrumento de agregação de valor ao negócio (essencialmente, à marca) e à credibilidade do empreendedor. Já numa entrevista acadêmica, quanto mais informal (sem censura), espontânea (sem filtros) e íntima (relacionamento não profissional) forem a interação e iteração entrevistado-entrevistador, mais ela gerará resultados consistentes para a teoria. Ademais, por personalidade e natureza, este pesquisador sempre ‘brinca’ com assuntos sérios e, assim, cria e promove um ambiente do tipo “*casual and uncompromising relationship*” (relacionamento solto e descompromissado), conseguindo extrair a pura essência das pessoas, muitas vezes de indesejável explicitação, principalmente por parte de empresários excessivamente preocupados com a sua imagem pessoal.

Assim, por solicitação de alguns entrevistados, a análise das entrevistas, por parte do pesquisador, se deu a partir de transcrições corrigidas. Perspicaz e inicialmente preocupado com eventual manipulação de respostas, o pesquisador tranquilizou-se quando atestou que as alterações propostas seriam de forma e não de conteúdo, mantendo, assim, a relação de confiança entrevistador-entrevistados e garantindo que as realizadas entrevistas acadêmicas se mantivessem saudavelmente distantes das entrevistas jornalísticas feitas com empresários, estas grande parte das vezes voltadas a informar, entreter e instruir o público e enraizadas nas quatro grandes áreas de negócios: jornalismo, relações públicas, publicidade e marketing.

Por outro lado, sempre em nome do rigor científico, Szymanski (2002), ainda que reconhecendo que “o significado é construído na

interação”, declara que “submeter a entrevista ao próprio entrevistado é uma forma de aprimorar fidedignidade ou de assegurar que as respostas obtidas sejam verdadeiras, isto é, não influenciadas pelas condições de aplicação e conteúdo do instrumento, ratificando-se, desse modo, uma concepção de linguagem monológica e transparente, em que o dito equivale a uma informação com valor de verdade”. Dessa forma, o pesquisador consegue desvelar e resgatar o que estava oculto, a partir da inferência, por meio do processo de dedução, um plausível caminho para superar impressões ou intuições.

Ao considerar o dito e o escrito pelos entrevistados como uma versão daquilo que lhes é solicitado informar, Szymanski (2002) afasta-se da idéia de coleta de uma verdade absoluta, fidedigna ou oculta e assume a necessidade de buscar nas práticas discursivas o processo, o movimento, o sentido, fazendo com que as entrevistas sejam o lugar no qual se constroem possíveis versões de realidade.

O processo de análise e interpretação dos conteúdos das entrevistas, chamado por Taylor e Bogdan (1997) de fase de descoberta, compreendeu cinco etapas:

- a) Leitura e releitura das transcrições aprovadas das entrevistas;
- b) Agrupamento dos relatos em categorias temáticas;
- c) Estruturação dos textos referentes aos assuntos referidos nas categorias temáticas;
- d) Análise e interpretação dos dados; e
- e) Construção do texto final.

Na primeira etapa, o conteúdo das entrevistas foi escutado, lido e relido por várias vezes. Seguindo a recomendação de Taylor e Bogdan (1997), utilizou-se um “caderno de notas” (na realidade, um arquivo *word*), onde foram descritas todas as ideias e interpretações que surgiam a cada leitura. Essas “notas” também foram objeto de leitura e releitura, prestando-se atenção ao surgimento de temas emergentes, os quais, ainda que não presentes explicitamente no conteúdo das entrevistas, puderam ser identificados através da interpretação das falas dos entrevistados.

Nesta primeira etapa de análise de dados qualitativos, recorreu-se, suplementarmente, a um *software* denominado *QDA Miner*³,

³ *QDA Miner* é um software de análise de dados qualitativos para a codificação, anotação, recuperação e análise de pequenas e grandes coletas de documentos e imagens de fácil utilização. *QDA Miner* é uma ferramenta de análise de dados qualitativos que pode ser usado para analisar entrevista ou concentrar transcrições

ferramenta desenvolvida para, entre outras aplicações, anotar, codificar e recuperar dados estatísticos de entrevistas, facilitando a mineração durante a análise de conteúdo. Esta ferramenta de análise de dados qualitativos, de fácil manuseio, gera “Redes” interligando taxonomicamente, com linhas de maior ou menor intensidade, os termos baseados em força (mais citados nas entrevistas) e suas interrelações e conexões entre palavras e conceitos, permitindo alta eficácia de resultados acadêmicos, pois respeita critérios de cientificidade, diminui a subjetividade do pesquisador e neutraliza o viés profissional do pesquisador. Combinando processamento da linguagem natural, análise de conteúdo e técnicas estatísticas, o QDA *Miner* extrai rapidamente temas, padrões e relações em intensidade dos textos transcritos das entrevistas.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2009).

A análise de conteúdo é sistêmica porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também confiável ou objetiva, porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões (LOZANO, 1994).

Na segunda etapa, a partir das entrevistas e das notas do pesquisador, foram construídas categorias que sintetizavam os dados analisados. Finalizada esta fase, novas leituras do material foram feitas, no intuito de verificar se as categorias realmente traduziam o conteúdo do texto, permitindo a construção dos quadros temáticos.

de grupo, documentos legais, artigos de jornal, discursos, até mesmo livros inteiros, assim como desenhos, fotografias, pinturas e outros tipos de documentos visuais.

A análise categorial funciona por operações de desmembramento do texto em unidades. Nesse processo de categorização, a análise temática é rápida e eficaz na condição de se aplicar significações manifestas (BARDIN, 2009).

A demarcação operacional das categorias de análise tem por finalidade identificar os aspectos a serem observáveis na comunicação dos entrevistados, evidenciados pela forma de elementos comportamentais expressos verbalmente e relatados em suas ações, o que permite ordenar, organizar e desvendar elementos que foram manifestados nas representações comunicadas pelos entrevistados (FRANCO, 2008).

A terceira etapa compreendeu o agrupamento dos comentários semelhantes dos entrevistados, tendo como base os quadros temáticos, permitindo a análise conjunta de todas as entrevistas e do conjunto de contribuições delas decorrente.

A quarta etapa abrangeu a análise e interpretação dos resultados, um procedimento em que o pesquisador concretizou, reduziu e interpretou o que foi falado pelos entrevistados, a partir do cruzamento desses dados com a literatura (TAYLOR; BOGDAN, 1997; MERRIAM, 1998). Em seguida, os resultados foram comparados com a teoria atual sobre o compartilhamento do conhecimento tácito, especialmente no ambiente empresarial familiar.

Assim, o conjunto das conclusões obtidas da análise das entrevistas com base na literatura permitiu o alcance das conclusões obtidas no trabalho, que foram consolidadas na redação deste relatório de tese de doutorado, representando a etapa de redação do texto final.

O método de análise do material empírico foi a análise do discurso. Buscou-se seguir alguns princípios para analisar as entrevistas e observações (WOOD; KROGER, 2000). Primeiro, buscou-se, em cada discurso analisado, deixar que eles sinalizassem o melhor caminho para se chegar à resposta ao questionamento principal desta investigação. Assim, levou-se em consideração aquilo que era literalmente falado, bem como aquilo que estava nas entrelinhas. Um segundo princípio que orientou a análise do discurso foi a criação de suposições e conjecturas sobre determinados eventos no momento em que os textos eram analisados. Em seguida buscou-se perceber se, nos outros discursos que

eram lidos, tais suposições e conjecturas eram reforçadas ou, dito de outra forma, se os outros discursos variavam em relação a essas conjecturas ou se possuíam similaridade (POTTER, 1997; WOOD; KROGER, 2000). Isso serviu para começar a elaborar o fio condutor da argumentação à resposta ao questionamento principal desta investigação. O terceiro princípio ligado a estratégia de análise do discurso foi estar alerta aos relacionamentos entre determinadas categorias presentes nos textos analisados. Isso permitiu criar preliminares modelos explicativos que buscassem refletir sobre a questão central da pesquisa.

A pesquisa qualitativa envolve os sentimentos, interpretações, intuições e julgamentos do pesquisador, e suas perspectivas não têm qualquer pretensão de verdade científica absoluta ou de ser a única versão das formas dos fatos investigados (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

O sucesso da análise dos dados depende do raciocínio crítico do pesquisador, o que lhe permitirá construir descrições e interpretações essenciais para um apuramento cuidadoso das conclusões. Yin (2005) destaca que o mais importante, nesta fase, é definir uma estratégia geral de forma a tratar imparcialmente as evidências, retirar as conclusões e apresentar as interpretações. Esta pode basear-se nas proposições teóricas ou a partir do desenvolvimento da descrição do caso (YIN, 2005).

Segundo Creswel (2007), uma análise qualitativa com triangulação de dados considera informações oriundas da literatura, da observação participante e do questionamento aos entrevistados. O conhecimento proveniente desta triangulação permitiu ao pesquisador finalizar este trabalho com a proposição de conceitos de uma abordagem baseada na competência para o processo de compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor na sucessão empresarial familiar.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os casos, levando em consideração as evidências empíricas coletadas. Para facilitar a compreensão, cada caso será exibido e analisado individualmente, de acordo com as seguintes categorias:

- Relação sucedido-sucessor pré-sucessão empresarial familiar: apresenta o grau de proximidade, o compartilhamento do conhecimento tácito, a interação de qualidades pessoais e o diálogo pai-herdeiro, quando da infância e juventude do futuro sucessor;
- Sucessão empresarial familiar: apresenta os critérios da seleção, os motivos e as circunstâncias do momento e a forma da passagem do bastão e do compartilhamento do conhecimento tácito nos primeiros momentos;
- Consolidação do compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor: apresenta o *modus operandi* atual, incluindo frequência, forma, conteúdo, importância, utilidade e significado do compartilhamento sistemático, natureza (atual e ao longo do tempo) do conhecimento compartilhado; e
- Palavras mais citadas na entrevista: apresenta uma análise suplementar de conteúdo, a partir da ferramenta QDA *Miner*, citada na seção 3.3 (ANÁLISE DE DADOS), aplicada ao texto transcrito da entrevista conjunta sucedido-sucessor, mediante recuperação estatística e taxonômica das palavras proferidas pelos entrevistados.

4.1 O CASO DA EMPRESA “A”

A empresa ‘A’ é uma indústria fortemente alicerçada em tecnologia de ponta, com concorrentes globais gigantes. A sucessão, da primeira para a segunda geração, se deu há quase 30 anos, por decisão planejada do sucedido (S_{dA}), então presidente da empresa, e seus sócios, com a criação do conselho de administração e a transmissão da presidência executiva ao sucessor (S_{sA}), selecionado após amplo e longo processo coordenado por consultoria externa, com envolvimento presencial de todos os doze herdeiros e executivos (diretores e gerentes) da empresa.

Meu pai sempre acreditou que um presidente não pode ficar para sempre, senão a empresa não muda” (S_{sA}).

Não é só com recursos financeiros que se implementa investimentos, mas, antes, com a vontade de fazer, a certeza de que somos capazes, o domínio da tecnologia e o ardor da juventude (S_{dA}).

Numa medida calculada, os sócios-fundadores da empresa passaram os trinta dias seguintes à transmissão da presidência numa viagem internacional, sem nenhuma comunicação. A ideia foi justamente, desvinculando a gestão estratégica da operacional, dar liberdade ao sucessor (S_{sA}) para comandar a empresa como julgasse melhor. Não faltaram imprevistos, mas nada impactante dada à essência da empresa, com seus valores e estratégias baseados no ditado “é no trabalho do dia a dia que se constrói o futuro, aproveitando oportunidades e gerando desenvolvimento”. Segundo um consultor que coordenou internamente a sucessão, “o novo presidente já conhecia os princípios e sabia o que podia mexer e o que dependia do aval do conselho”.

É importante atuar pensando no futuro e não só nas nossas necessidades atuais, porque sabemos que as posições conquistadas hoje podem ser perdidas amanhã (S_{dA}).

A relação pai-filho, durante a infância e juventude do herdeiro foi na “linha antiga”, com rigor, disciplina e autoridade, próprios da época.

Era regime militar e e eu agradeço muito por isto, pois acho que uma das qualidades de um bom líder é aprender a ser liderado, é aprender a ser comandado. Eu não acredito num general que não tenha sido um bom soldado. Naquela época, era um regime, vamos dizer, de disciplina, e isto foi muito importante para a minha formação. Esta educação, firme, foi carregada de valores éticos (S_{sA}).

Face à formação escolar do sucessor (S_{sA}), do ensino médio em diante, ter sido fora do município-sede da empresa e às limitações de comunicação da época, antes do advento dos recursos digitais atuais, a

relação pai-filho não era frequente e, assim, o compartilhamento de valores e princípios era baseada menos na observação e escuta presenciais e mais nas informações transmitidas por terceiros. Já nesta época, contudo, havia um direcionamento profissional do sucessor (S_{sA}) ao negócio familiar e conseqüente preparação, com grande antecedência, para a assunção de responsabilidades futuras na empresa. Desde cedo, ele tinha consciência, por exemplo, do que o pai falava sobre empresas de vários sócios, quanto a seus quatro pilares de sustentação: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

Nós trocávamos poucas palavras, mas isso não significava que não havia comunicação. A nossa comunicação se dava menos pelo discurso, palavras, e mais pelas atitudes, comportamentos e exemplos. Na realidade, meu pai me moldou, desde quando eu ainda era semente ... rrsrs” (S_{sA}).

A aproximação e envolvimento do sucessor com os assuntos da empresa foram de forma planejada e cuidadosa, de modo a não ocorrer antes do momento adequado, com encurtamento insalubre da infância, redução de interesse pela formação escolar e eventual desencanto prematuro com o empreendedorismo.

O compartilhamento do conhecimento organizacional sucedido-sucessor tem que levar em conta o grau de maturidade do sucessor. Antes da hora, não só não surte efeito positivo, como até pode ser negativo (S_{dA}).

Meu pai tinha uma tratativa diferente. Enquanto filhos ainda crianças de amigos de meus pais tinham que ficar acompanhando reuniões entre nossos pais, eu era liberado para brincar, jogar bola. Grande parte deles não se tornou sucessor. Além disso, meu pai não permitia eu correr, brincar dentro da empresa, o que era comum naquela época (S_{sA}).

Eu não permitia crianças, filhos de sócios, passear na fábrica ... eu não via nada de produtivo nisto ... isto não era correto ... eu não suportava isto ... até, por isto também, eu saí de uma sociedade anterior ... eu tinha que tomar uma posição (S_{dA}).

Eu acho que todos têm que subir escadas, sem pular degraus, para não se complicar. A criança tem que brincar, jogar bola; o estudante tem que estudar, aprender a ser disciplinado; alguém para ser chefe, tem que ser um bom operador; para ser gerente, tem que ser um bom chefe; essa é a cultura que levamos em frente (S_{sA}).

Um ponto de destaque na relação pessoal e no compartilhamento do conhecimento pai-filho rumo a uma futura parceria empresarial sucedido-sucessor é, sem dúvida, a admiração recíproca de qualidades pessoais, com complementariedade, sinergia e respeito às diferenças de personalidade, estilo e objetivos pessoais.

Eu achava o meu filho determinado. Quando ele assumia algo, o fazia por inteiro e sempre cercado dos seus companheiros. Tomava pessoalmente a decisão, mas de forma coletiva, sempre discutindo com todos. E cumpria. Afinal, palavra dada tem que ser cumprida, a menos que haja uma justificativa muito forte (S_{dA}).

Eu era determinado e tinha estilo participativo, da convivência com meu pai. Ele ensinou que devia-se sonhar, mas que depois do sonho tinha-se que arregaçar as mangas, ter muita disciplina e determinação para agir. E havia o aspecto da ética, muito mais do que só respeitar os pais. Numa sociedade, há habilidades complementares e o sucesso só acontece com respeito entre os sócios (S_{sA}).

O meu pai sempre foi tacitamente aceito como líder, pois ele nunca usou a prerrogativa da liderança em seu próprio interesse ou do núcleo familiar. Sempre buscou atender o interesse do grupo. Ele me fez entender que um líder nunca pode abusar daquilo que seus liderados lhe delegaram. Então, o mais sagrado de tudo é garantir oportunidade a todos de dar a sua opinião. Nunca se deve embriagar-se com o poder e o sucesso, pois a visão fica míope. O meu pai nunca perdeu a lucidez e o respeito pela sociedade e sempre esteve

ciente de que deveria fazer para todos. Antes de existir tal palavra, ele já tinha uma visão ‘holística’ envolvendo todos os ‘stakeholders’, por exemplo, ele dizia: se a nossa empresa quer ser grande, nossa cidade e nossos colaboradores têm que ser também (S_{sA}).

A sucessão empresarial foi precedida de uma cultura que há muito permeava toda a organização: o valor do treinamento generalizado e a geração autóctone de sua “mão (cérebro) de obra” especializada.

Na minha primeira visita à Alemanha, na década de 60, chamou-me muita atenção o fato da maioria das empresas terem uma área de treinamento e produzirem seus próprios profissionais. Isto me agradava. Anos depois, o estágio do meu filho na Alemanha, foi um dos pontos relevantes na carreira dele (S_{dA}).

Com o advento da chamada governança corporativa, surge a importância da criação dos conselhos de administração, voltados à gestão estratégica de negócios, com distanciamento de assuntos táticos e operacionais das organizações. Neste momento, o então presidente da empresa, no auge da sua vitalidade física e mental, decide deflagrar o processo sucessório, com base na vocação, interesse e preparo de todos os herdeiros, bem como dos executivos profissionais (diretores e gerentes) da empresa, culminando na posse do sucessor, quase dez anos depois do início do processo.

Meu pai foi chamado de louco duas vezes, pelo menos. Quando fundou a empresa e depois quando fez a minha sucessão, pois eu era muito jovem. Até, para mim, era um ato muito arriscado, mesmo eu tendo sido muito bem preparado para o momento. Mas ele insistia de que era a hora, ele estando ainda no auge de sua carreira, de separar quem faz de quem avalia. Ele sempre defendeu a oportunidade para os jovens, os mais novos, pois entendia que o mundo executivo carecia de energia, vitalidade (que só a baixa idade cronológica oferece), e que o conselho não exigia isto, exigia, sim, muita sabedoria e equilíbrio, tendo a missão nobre de dar direção, mostrar o norte e avaliar (S_{sA}).

Quando decidimos criar o conselho de administração, foi visando não interferir diretamente, mas por meio de informações (conhecimento) discutidas entre os conselheiros (S_{dA}).

A administração participativa da empresa, em todos os níveis, da base ao topo da hierarquia, sempre considerou e considera o conhecimento sob a seguinte ótica: toda experiência vivida deve ser aplicada sob a forma de alguma ação e seus resultados transmitidos a outros. Este conceito, também aplicado junto ao sucessor, antes, durante e após a sucessão, vem garantindo uma dimensão tácita muito forte no compartilhamento do conhecimento entre a primeira e a segunda geração dos gestores do negócio familiar.

Consolidado como novo presidente, o sucessor (S_{sA}) mantém com o sucedido (S_{dA}) uma relação de profunda amizade e cumplicidade, com respeito aos espaços e à privacidade de cada um.

Somos amigos recíprocos. Mas, nunca sentamos na mesma sala, com mesas lado-a-lado. Isto não traz nenhum proveito, só facilita criar ideias que não são aceitas pelo grupo (S_{dA}).

Temos nossas reuniões, muitas com outras pessoas, da empresa ou externas. Fazemos algumas viagens de negócios, já tivemos hobbies comuns (como a pesca, mas para conversar). Ele sempre me disse que não queria que eu fosse igual a ele, porque o mundo não gira em torno dele. Por isso, também, que nunca se cogitou essa hipótese de mesa lado-a-lado. Isto não constrói. Contudo, não podemos, claro, ficar completamente distantes entre si (S_{sA}).

O meu pai nunca gostou de quem tentasse imitá-lo ou procurasse agradá-lo. Gostava do confronto de ideias e profundamente de pessoas que o desafiassem em suas próprias ideias, mas com embasamento. Ele nunca quis doutrinar ninguém (S_{sA}).

Quanto à importância do compartilhamento do conhecimento tácito entre pares na empresa e entre o conselho de administração e a

presidência executiva, tanto o sucedido como o sucessor o consideram imprescindível, inevitável e sinérgico, mas apontam o perigo, em caso de onipresença de um-e-de-outro (sucedido e sucessor), de uma simbiose obstaculizante à evolução da organização.

O compartilhamento do conhecimento tácito é fundamental, pois estando debaixo do pier, do iceberg, precisa ser captado de alguma forma. Mas, há dois extremos: quando há um distanciamento, se perde este conhecimento tácito, mas quando se fica muito próximo, muito perto, não há independência de pensamento (S_{sA}).

Quando tudo é muito igual, não se avança ... são ideias divergentes que fazem uma organização andar. Quem nunca contestou o meu pai não ficou no lado esquerdo dele, porque ele sempre quis que as pessoas fossem autênticas e defendessem suas ideias (S_{sA}).

O compartilhamento melhora o conhecimento, sem dúvida, na opinião do sucedido e do sucessor da empresa A. Toda decisão colegiada envolve o conhecimento de muitos, discussão de diferentes pontos de vista, paixão, energia e aprendizado.

O meu pai sempre foi uma pessoa com muito senso de observação. Nunca perdeu tempo e nem oportunidade de aprender com qualquer par, mesmo parecendo, com seu estilo e forma de ser, que não estava ouvindo. Mas ele ouvia tudo e todos, não só escutava, e processava intelectualmente, avaliava, e muitas vezes, mesmo que ferrenho em suas contestações, não tinha receio de voltar atrás, se sua tese era inconsistente, às vezes no dia seguinte, após uma reflexão. Nunca se preocupou com o seu ego, em sustentar uma posição sua. De forma que, todo compartilhamento de conhecimento com ele sempre foi rico, fiel aos seus princípios e em defesa de algo maior para todos (S_{sA}).

Atualmente, o compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor da empresa A se dá diariamente, quando o sucedido (S_{dA}) permanece cerca de uma hora a uma hora e meia na empresa e se conversam de cinco a dez minutos sobre os mais variados temas, sem

agenda pré-estabelecida. Contudo, dois temas são sempre presentes: a união entre os sócios e a motivação dos acionistas e colaboradores da empresa.

Duas vezes por ano, todos os familiares participam de encontros, mais que festivos. Há aulas de estratégia, liderança e competitividade. Até as crianças participam, quando são apresentadas ao principal produto da empresa, sendo acompanhadas por psicólogos, responsáveis por transformar o aprendizado numa brincadeira.

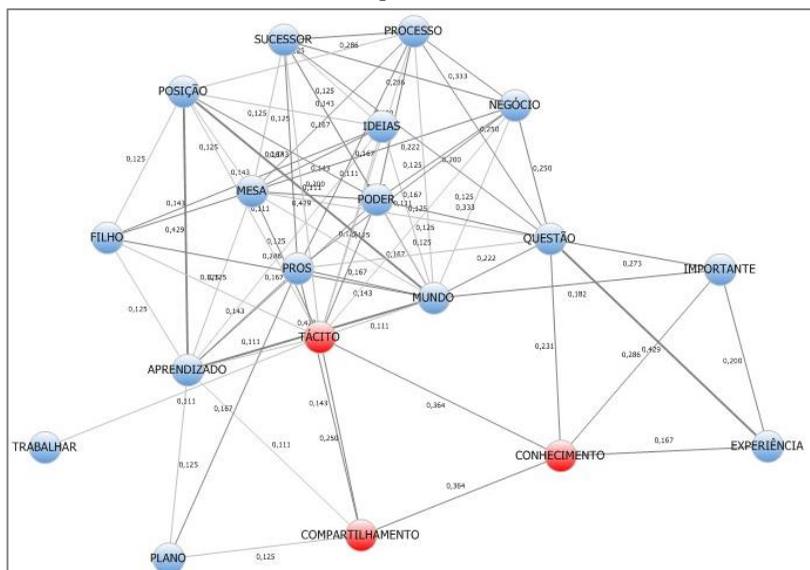
O que o meu pai mais me tem passado é sobre a importância da unidade dos sócios. Se uma empresa não é harmoniosa entre os sócios, ela drena a sua capacidade neste mercado cada vez mais competitivo (S_{SA}).

Os fundadores sempre acreditaram que todos os familiares precisavam entender do negócio, independentemente da idade (S_{SA}).

Recorrendo-se à ferramenta QDA *Miner*, citada na seção 3.3 (ANÁLISE DOS DADOS), para a recuperação estatística e taxonômica das palavras mais citadas ao longo do texto transcrito da entrevista conjunta sucedido-sucessor, e o subsequente resultado da aplicação do *software* na forma da “rede” (gráfico) da Figura 7, conclui-se que, para esta empresa “A”, pode-se acrescentar, no que se refere ao compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor:

- a) É uma questão importante, corroborando Barnard (1938), citado na seção 2.3. Há plano para tal;
- b) É baseado na experiência, aprendizado, trabalho, ideias, confirmando Dalkir (2005), citado na seção 2.6;
- c) Envolve visão de mundo, poder, negócio, processo, posição;
- d) A mesa é o local predominante para o mesmo; e
- e) Há muitos prós evidentes do mesmo, conforme Rousseau (1989), Menegon e Casado (2012) e Lawson e Lorenzi (1999), citados na seção 2.9.

Figura 7 - Rede QDA Miner da entrevista conjunta sucedido-sucessor - Empresa “A”



Fonte: dados da pesquisa

4.2 O CASO DA EMPRESA “B”

A empresa ‘B’ é uma indústria cuja *expertise* tecnológica, fruto de quase 100 anos de experiência de três gerações da família empresária, é seu grande diferencial em relação à concorrência em âmbito internacional. A última sucessão, da segunda para a terceira geração, se deu em 2002, por decisão planejada pela família empreendedora, com a assunção da superintendência pelo sucessor (S_{sB}) e a ida do sucedido (S_{dB}) para o recém-constituído conselho de administração. A escolha do sucessor (S_{sB}) não foi surpresa alguma à família e comunidade, dada à sua afinidade pessoal e vocacional, bem como idêntica formação educacional-profissional à do sucedido (S_{dB}).

A sucessão de meu pai não foi algo oficial, com um momento definido para o acontecimento. Foi ocorrendo naturalmente, pois eu já era profissional com formação na Alemanha, estava voltando ao Brasil por decisão particular e ingressei na empresa (S_{sB}).

Ele não foi escolhido, ele era o único representante, a única alternativa ... risos (S_{dB}).

A relação pai-filho, durante a infância e juventude do herdeiro foi, também, na “linha antiga”, com rigor, disciplina e autoridade, próprios da época.

Meu pai era uma pessoa muito-muito brava. Quando o pessoal da fábrica via a pontinha do guarda pó, saía correndo. Todo mundo morria de medo dele (S_{sB}).

Na realidade, o rigor não é um defeito, é uma característica que não pode ser dissociada do contexto de cinquenta anos atrás, quando o rigor fazia parte da atividade paterna e cada pai educava os seus filhos da melhor maneira que entendia. E a intenção era de fazer o correto: rigor na educação, na cobrança, no estudo, na perfeição das coisas, no comprometimento e retidão em tudo. Além disso, a empresa sempre em primeiro lugar, a filha preferida, e todos da família reconhecendo isto, aceitando ausências e viagens, e a minha mãe, com seu importante papel de colchão, sempre defendendo o pai, com tantas preocupações. Ou seja, tudo muito natural para a época (S_{sB}).

Face à formação escolar do sucessor (S_{sB}), do ensino médio em diante, ter sido fora do município-sede da empresa e às limitações de comunicação da época, antes do advento dos recursos digitais atuais, a relação pai-filho não era frequente e, assim, o compartilhamento de valores e princípios era baseada menos na observação e escuta presenciais e mais nas informações transmitidas por terceiros. Já nesta época, contudo, havia um direcionamento profissional do sucessor (S_{sB}) ao segmento do negócio familiar.

Naquela época, aqui na cidade, a gente via o que os pais faziam e a gente queria imitar, seguir a mesma profissão. O meu filho sempre dizia: vou ser como o pai. Isto era uma bênção para nós ... e só tínhamos que esperar crescer (S_{dB}).

A aproximação e envolvimento do sucessor com os assuntos da empresa foram naturais, sem obrigatoriedade, pois nas férias escolares ele passava muito tempo dentro da empresa. Era algo lúdico, interessante e divertido.

Um ponto de destaque na relação pessoal e compartilhamento do conhecimento pai-filho rumo a uma futura parceria empresarial sucedido-sucessor é, sem dúvida, a admiração recíproca de qualidades pessoais.

Meu filho era muito esforçado na escola, passou no primeiro vestibular, conseguiu uma bolsa para Alemanha e lá ficou cinco anos (S_{DB}).

Meu pai tem qualidades enormes como a persistência, o ânimo e a visão. Ele sempre está olhando para a frente, pensando em algo novo que pode ser pesquisado, buscando alternativas, nunca deixando de olhar em toda a sua volta. Tem muita paixão pelo que faz, particularmente é muito solidário, atento e socialmente muito preocupado com os outros. E, quando jovem, tão enérgico e brabo. Hoje, com muita energia (ainda), senso de retidão e justiça, é uma pessoa engajada na vida social, comunitária e eu tenho muito orgulho e admiração disto (S_{SB}).

A sucessão empresarial, ocorrida sem aviso prévio e, conforme mencionado, sem ser surpresa para ninguém, dada à sintonia total entre o sucedido e o sucessor, pela mesma formação escolar, idêntica personalidade e longa preparação tecnológica, enfim, sem qualquer descontinuidade de estilo de gestão, foi quase que não percebida pela organização.

Ele passava praticamente todos os dias na minha sala, de manhã e à tarde. Ele sentava, trazia alguma revista debaixo do braço, conversávamos um pouquinho, falávamos sobre projetos e me contava histórias bonitas, engraçadas, com aquele sorriso maroto, para ilustrar pontos de vista dele, por exemplo, contra a burocracia. As revistas e outras literaturas técnicas, que ele passava muito para mim, já vinham todas grifadas com aquilo que ele achava importante ... rsrs ... leia isso aqui, a “história” se resume no seguinte ... (S_{SB}).

Uma coisa é certa: tem-se que ter liderança em tudo, mas uma que seja aceita, não imposta. Então, tudo o que eu apresentava tinha que ter um fundamento, uma justificativa, um porque, um como. E eu esperava que meu sucessor fosse aprendendo, senão a coisa estaria ruim ... (S_{dB}).

Apreendi muito com a própria experiência, mas, agora, eu não queria mais aprender sozinho ... uma andorinha não faz verão (S_{dB}).

A gestão da empresa é muito focada na área tecnológica. O sucedido (S_{dB}) e o sucessor (S_{sB}), com perfis eminentemente técnicos, pouco afetos à administração, finanças e vendas, compartilharam predominantemente temas voltados a produtos e processos da empresa, utilizando seus talentos natos herdados de duas gerações anteriores já envolvidas com o segmento foco da empresa.

A nossa empresa é só da nossa família. É tudo o que temos. Temos que fazê-la progredir. Para isso, é importante muita perseverança, ter criatividade, novas ideias ... não adianta dar a volta no próprio rabo ... (S_{dB}).

Consolidada a sucessão, o sucessor mantém com o sucedido uma relação de profunda amizade e cumplicidade, com respeito aos espaços e à privacidade de cada um.

Hoje conversamos muito mais sobre assuntos particulares do que empresariais. É lógico que, quando há algum projeto novo, interessante, nós nos comunicamos, mas, não de forma regular (S_{sB}).

Quanto à importância do compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, tanto o sucedido como o sucessor o consideram imprescindível, principalmente aquele relacionado ao legado, muito mais do que o que se refere à gestão do negócio em si.

O que faz uma empresa ser longa não é só a gestão, são os valores comuns, a história compartilhada, os princípios, daí porque estamos indo para a quarta geração com uma família unida.

O legado tem a ver com o que se construiu, como é que se vai levar isso adiante e como se obter uma nova performance, a partir dos exemplos deixados, olhando lá na frente (S_{sB}).

A convivência familiar é muito importante. Precisamos, por isso, ter um conselho de família, além do conselho de administração, para que realmente a família fique unida. Isso é extremamente importante, porque cada um tem o seu sonho, as suas ambições e nós, da geração anterior, temos que preservar este sentimento de família, de reunião sempre. Nada funciona sem harmonia, dentro da família e dentro na empresa (S_{dB}).

Nós temos duas reuniões anuais de toda a família, uma para festejar o aniversário da empresa e outra é da família mesmo, face à governança corporativa (S_{sB}).

Nós compartilhamos gostos comuns, como música e viagens internacionais a cada dois anos, com todos juntos. Nestas viagens, tomar o café-da-manhã, almoçar e jantar juntos é muito bom (S_{dB}).

O compartilhamento melhora o conhecimento, sem dúvida, na opinião do sucedido e do sucessor da empresa B.

O compartilhamento do conhecimento, hoje, é muito melhor, porque a abertura é maior para uma transmissão de fato. Devido à esta abertura, a transmissão do conhecimento tácito vai acontecendo naturalmente, sem ninguém precisar sentar e falar dele, estabelecer uma norma ou montar um programa. Ele vai acontecendo na medida que se precisa dele, sem se precisar de padrões de interação (S_{sB}).

O jovem, hoje, é mais contestador, pois ele tem muito mais opções, é mais crítico, o mercado é mais dinâmico, o mundo é mais difícil e ele tem que se movimentar neste meio. Assim, não se pode impor nada a ele, tem-se que ser mais aberto, deixar

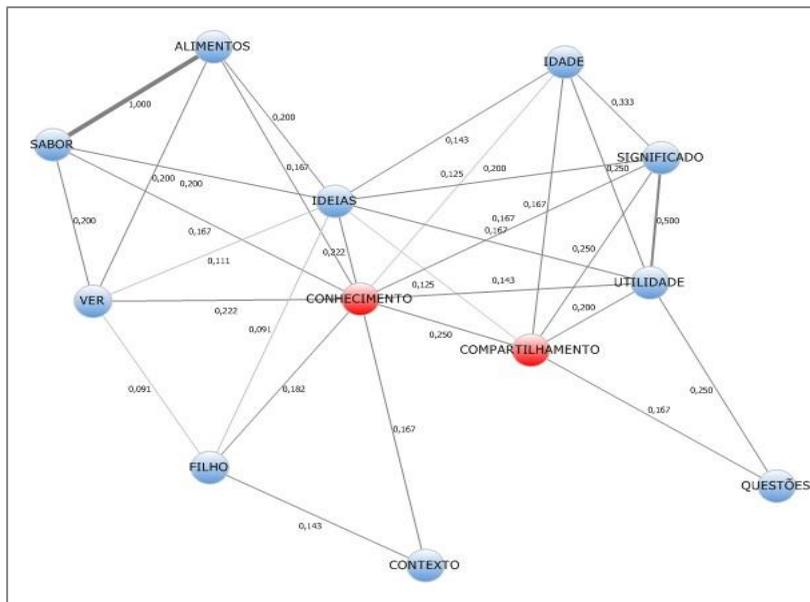
fluir, sem essa de protegê-lo para ele não fazer nenhum erro (S_{sB}).

O principal é se ter a absoluta certeza de que a gente não é o dono da verdade. Tem-se que pegar o pouco que se sabe e passar para os sucessores, conversando, treinando. O que eu quero não é levar a minha verdade para o túmulo, quero deixar aqui ... rrsrrs ... eu não sei o que vai acontecer lá e também não estou interessado nisso (S_{dB}).

Recorrendo-se à ferramenta QDA *Miner*, citada na seção 3.3 (ANÁLISE DOS DADOS), para a recuperação estatística e taxonômica das palavras mais citadas ao longo do texto transcrito da entrevista conjunta sucedido-sucessor, e o subsequente resultado da aplicação do *software* na forma da “rede” (gráfico) da Figura 8, conclui-se que, para esta empresa “B”, pode-se acrescentar, no que se refere ao compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor:

- a) Está naturalmente no contexto, sem sistematização;
- b) As questões envolvem utilidade, significado, ideias;
- c) Há consciência de que a idade é “sinônimo” de conhecimento acumulado, corroborando Vergara (2004), conforme seção 2.9; e
- d) Há predominância de compartilhamento de ideias quanto à tecnologia de produtos e processos (sabor, aroma, aspecto).

Figura 8 - Rede QDA Miner da entrevista conjunta sucedido-sucessor - Empresa 'B'



Fonte: dados da pesquisa.

4.3 O CASO DA EMPRESA "C"

A empresa "C" é uma indústria com uma dinâmica célere face o seu segmento de mercado. A sucessão, da segunda para a terceira geração, se deu há quase 10 anos, por decisão planejada da família empresária, quando o sucedido (S_{dC}), então presidente da empresa, criou o conselho de administração e transmitiu a presidência executiva ao seu sucessor (S_{sC}), após amplo e longo processo de seleção coordenado por consultoria externa.

A gente vem de uma escola onde se aprendeu que, para se ganhar dinheiro, tem-se que ter tempo. O dia a dia da operação é extremamente envolvente e aí falta tempo para a concepção, o planejamento e a identificação de novos negócios. E, para se fazer uma viagem, não se precisa estar com a mão na boleia, pode-se ir de carona. O importante é que se faça a viagem (S_{dC}).

Eu gosto sempre de comparar a sucessão como uma corrida de bastão, em que o eleito deva ter plena oportunidade de vivenciar o sucedido na velocidade de cruzeiro e, assim, continuar na velocidade que garanta que o bastão esteja seguro. Assim, se acontecer algum incidente com o sucessor, o sucedido apanha de volta o bastão e, com algum esforço, o conduz por mais algum tempo. Sempre entendi que a sucessão deve se dar enquanto a trajetória ainda é ascendente, para que o sucessor cumpra um novo ciclo virtuoso (S_{dC}).

A relação pai-filho, durante a infância e juventude do herdeiro foi de algum distanciamento físico, pois o sucedido (S_{dC}) era executivo extremamente dedicado de uma empresa de Jaraguá do Sul e os herdeiros estudaram, do ensino médio em diante, fora do município da família. Face às limitações de comunicação da época, antes do advento dos recursos digitais atuais, a relação pai-filhos não era frequente e, assim, o compartilhamento de valores e princípios era baseada menos na observação e escuta presenciais e mais nas informações transmitidas por terceiros.

Vivíamos momentos absolutamente diferentes, eu assoberbado com a minhas atividades da época e os filhos ocupados com as obrigações escolares. Se buscássemos uma aproximação total, estaríamos descumprindo com as nossas obrigações. Mas, havia, sim, abertura para o diálogo e, quando nos eram concedidos momentos de convivência eram muito produtivos, bem próximos, efetivos e sem formalismos (S_{dC}).

Nas fases em que poderia haver alguma cumplicidade com o pai, eu já morava fora, por conta dos estudos. Ou seja, vivemos um distanciamento físico por questão de compromissos e obrigações dos dois lados (S_{dC}).

Um ponto de destaque na relação pessoal e compartilhamento do conhecimento pai-filho rumo a uma futura parceria empresarial sucedido-sucessor é, sem dúvida, a admiração recíproca de qualidades pessoais,

com complementariedade, sinergia e respeito às diferenças de personalidade, estilo e objetivos pessoais.

Eu sempre via os meus filhos como pessoas potencialmente melhores do que eu. Uma casta nova, absorvendo, mais que o discurso, os exemplos, sempre constrói um outro momento, mais rico, mais próspero, porque as condições que lhe foram dadas foram comparativamente melhores (S_{dC}).

Quando eu comecei a ter mais ciência da vida, do contexto das coisas, da lógica natural de como o mundo funciona, de como as pessoas funcionam, meu pai já havia construído uma reputação muito boa. Ele carrega muito conhecimento implícito e isto construiu a sua respeitabilidade ao longo de sua história pessoal e profissional. Por exemplo, um dia ele nos disse: vamos comemorar cinquenta anos que devo, pois não foi ganhando salário e economizando que eu conseguiria acumular tanto. Foi justamente tomando risco, pegando empréstimos, cumprindo compromissos e tendo crédito para dever mais ainda e poder assumir mais riscos (S_{sC}).

Aprendi com ele que ser transparente gera credibilidade e ter credibilidade gera dinheiro” (S_{sC}).

A partir dos conceitos da governança corporativa, surge a necessidade da criação de um conselho de administração, voltado à gestão estratégica de negócios, com distanciamento dos assuntos táticos e operacionais da empresa. Neste momento, o então presidente da empresa, no auge da sua vitalidade física e mental, decide acelerar o processo sucessório, com base na vocação e interesse dos dois herdeiros, já suficientemente preparados, bem como dos executivos profissionais da empresa, culminando na posse do sucessor, quase sete anos depois do início do processo.

Um dia, um dos meus filhos, mais identificado com as ciências exatas, me disse - com muita firmeza e clareza - que se o processo de sucessão definisse

por um dos filhos, que fosse pelo seu irmão, pois na opinião dele o fator crítico do negócio deles era o domínio sobre o produto e o mercado ... e esta não era a praia dele. Era, sim, do irmão, mais ligado ao mundo lúdico, com visão espacial e aberto às tendências do mundo fashion (S_{dc}).

Foi fixada uma data para a sucessão com dez anos de antecedência. Durante o processo coordenado por uma consultoria externa, fui submetido a um coach reverso, em que o consultor passava as críticas que meus filhos não tinham coragem de me falar diretamente. Aprendi muito e mudei meus conceitos sobre muitas coisas e passei a enxergar detalhes que eu não perceberia se alguém outro não viesse me alertar. Foram avaliações 360° que me fizeram crescer (S_{dc}).

No momento em que foi definida a escolha por um dos filhos, outro gesto nobre do irmão. Ele deixaria a diretoria industrial da empresa, por serem naturais os conflitos entre as áreas comercial e industrial, podendo trazer constrangimentos frente a outros executivos profissionais e reduzindo o espaço para o futuro irmão-presidente conduzir a empresa à maneira dele, sem ingerência operacional de outro familiar, com liberdade para fazer suas escolhas e formar seu time de trabalho (S_{dc}).

Desde o primeiro dia em que eu assumi a presidência, meu pai, quando quer me visitar, me telefona se posso atendê-lo. Não foi fruto de nenhum processo de adaptação, foi um processo de decisão e sinal claro de desprendimento dele ao cargo de até então, com preocupação de evitar qualquer ingerência. Ele bem sabe que quanto mais o tempo passa, mais ele tem poder, independente do cargo que ocupa (S_{sc}).

Consolidado como novo presidente, o sucessor mantém com o sucedido uma relação fortemente profissional, com respeito aos espaços e à privacidade de cada um.

Eu sei que quando ele me pergunta sobre a condução de algum assunto é porque isto comporta uma análise do que está ocorrendo (S_{sc}).

Reunimo-nos a cada noventa dias, sem os agregados familiares (noras), para avaliações de desempenho, novas oportunidades de investimentos e anseios pessoais de cada familiar, onde todos podem dizer o que pensam e as decisões são tomadas por consenso. Não discutimos nada fora do âmbito dessas reuniões, nem assuntos de família, nem nada (S_{ac}).

Os princípios e os valores são da empresa e o estilo é dele, do sucessor. No passado diziam que a empresa tinha a minha cara. Quando o sucessor assumiu, eu disse a ele para não me imitar, pois ele seria um péssimo ator. Ele deveria ser autêntico, ser ele mesmo, fazer as coisas da forma dele. E ter liberdade para errar, porque se não errar não aprende. Eu cometi muitos erros na minha vida e isto foi minha grande fonte de aprendizado. Assim, ele que busque a assertividade, mesmo que à custa de erros (S_{ac}).

É lógico que eu gosto de liberdade para poder executar, mas não tenho problema algum para receber conselhos e ter pessoas de cima me monitorando. É melhor assim, com a certeza de que todos estão na mesma página, enxergando tudo, tendo a convicção de que as coisas estão acontecendo conforme o combinado. É, desta forma, que o nosso compartilhamento do conhecimento tácito vem sendo construído (S_{sc}).

Meu pai construiu uma reputação forte, que tem a ver com a simplicidade na forma como ele escolhe e faz as coisas e o seu empreendedorismo gigantesco, com uma visão de longo prazo. O que eu tento fazer é trazer um pouco mais de energia para tudo isso. A sucessão sempre pressupõe entrar alguém que ainda tenha sonhos retroalimentados. Eu incorporei vários desses princípios, mas tenho minhas crenças, minha individualidade (S_{sc}).

Quanto à importância do compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, ambos o consideram sinérgico e, por isso, mantém uma sistemática de perenização, embora menos relacional e mais profissional, dada à personalidade eminentemente empreendedora do sucedido.

Nos conversamos ocasionalmente. Cada qual tem as suas obrigações e não nos envolvemos nas rotinas do outro. Já rediscutimos o que a empresa representa para a família e, portanto, o que a família espera da empresa. Praticamos a ótica do respeito e transparência ao investidor. Por isso, a empresa revisitou sua visão, revisou sua missão, reescreveu seus princípios e reanalisou o propósito da sua existência (S_{dC}).

Apropriamo-nos de um dito popular que fala: quando você compartilha seus sonhos, eles têm mais probabilidade de acontecer (S_{sC}).

Nosso convívio direto, intenso, se restringe à holding familiar, por sermos cartesianos e formais. Não se configura, assim, uma relação familiar. Ela é processual, mesmo (S_{sC}).

O compartilhamento melhora o conhecimento tácito, sem dúvida, na opinião do sucedido e do sucessor da empresa C. Assim, grande parte das decisões estratégicas, depois colegiadas, tem forte influência do conhecimento tácito que ainda vem sendo construído na convivência sucedido-sucessor.

Todos temos o tempo de contribuir e, depois, antes de nos tornarmos um fardo, de nos afastar. Infeliz aquele que insiste em dar a última palavra, já perdida a sua capacidade contributiva, ocupando espaços de alguém com vitalidade, energia e novos conhecimentos. A empresa foi feita para ser perene e, para isso, deve-se buscar os melhores talentos. Só com o fator trabalho é que o capital e o conhecimento têm utilidade numa empresa, mas, também sem esses, o trabalho é efêmero (S_{dC}).

Chegará o dia em que serei dispensável, não precisarei mais de espaço físico na empresa. Não pretendo ser objeto de adoração ou, até, de rejeição. Perenes devem ser as instituições. Nós estamos aqui de passagem. Vivemos numa sociedade capitalista e o que conta é a geração de riqueza (S_{dC}).

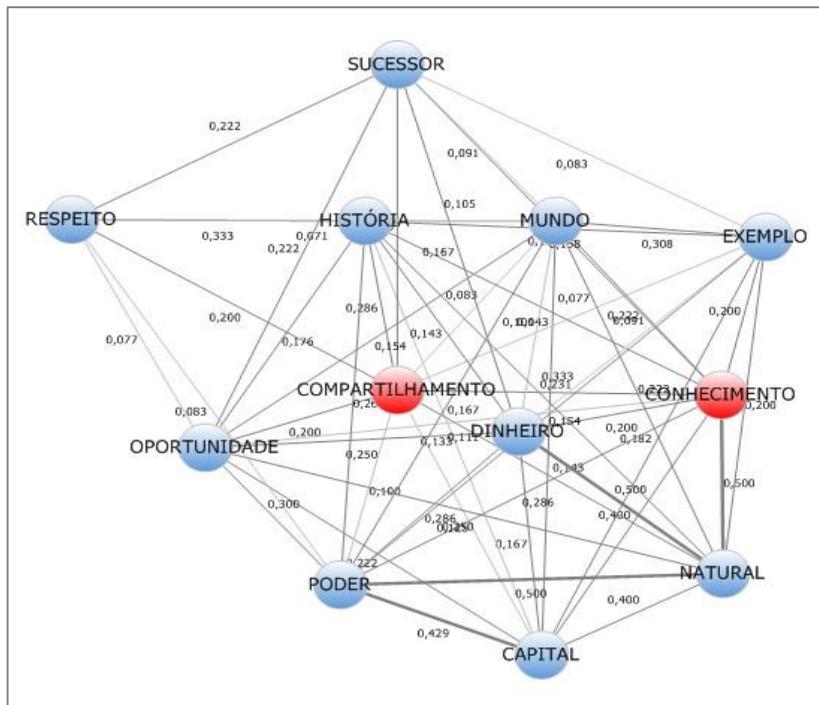
A nossa holding familiar empresta de nosso pai a sua credibilidade, o seu simbolismo e a sua reputação para beneficiar nossos negócios. Estamos, assim, com este seu papel de forte ‘significado’, postergando, dando longevidade à sua ‘utilidade’ (S_{sC}).

As coisas são descartáveis, nunca as pessoas. Tem que haver um simbolismo, um respeito pelas pessoas que um dia sonharam, iniciaram e construíram isto tudo, mesmo que a capacidade contributiva já não seja a mesma e a renovação se imponha, pelo ciclo da vida (S_{sC}).

Recorrendo-se à ferramenta QDA *Miner*, citada na seção 3.3 (ANÁLISE DOS DADOS), para a recuperação estatística e taxonômica das palavras mais citadas ao longo do texto transcrito da entrevista conjunta sucedido-sucessor, e o subsequente resultado da aplicação do *software* na forma da ‘Rede’ (gráfico) da Figura 9, conclui-se que, para esta empresa “C”, pode-se acrescentar, no que se refere ao compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor:

- a) É algo natural, sob todos os aspectos, mas cartesiano (profissional);
- b) Versa principalmente sobre capital, poder e oportunidades;
- c) Contextualiza mundo, história e exemplos; e
- d) É calcado em credibilidade e respeito ao sucessor.

Figura 9 - Rede QDA Miner da entrevista conjunta sucedido-sucessor - Empresa “C”



Fonte: dados da pesquisa.

4.4 O CASO DA EMPRESA “D”

A empresa “D” é uma indústria, uma das principais em seu segmento no Brasil e uma das mais modernas do mundo, bem como com uma preocupação muito forte em sustentabilidade ambiental em processos e produtos. A sucessão, da terceira para a quarta geração, se deu há cinco anos, por decisão da família empresária, quando o sucedido (S_{ID}), então presidente da empresa, criou e se transferiu para o conselho de administração, transmitindo a presidência executiva ao seu sucessor, após seleção consensual da família, em que o sucessor (S_{sD}), competiu com o irmão.

Meu filho sucessor, após os quinze anos de idade, mais ou menos, foi estudar em São Paulo, depois na França e Estados Unidos. Ia se aperfeiçoando,

se integrando com novas pessoas, evoluindo com viagens pelo mundo e eu, aqui, no meio da engrenagem, já cedendo pela idade. Fizemos uma reunião em família, de repente, e após uma ampla explanação, entreguei o cargo, com imenso prazer, ao jovem que tinha os conhecimentos que Deus lhe deu e que soube aproveitá-los com a escola e a vida (S_{dB}).

Meu pai sempre foi muito tácito, muito pouco explícito. Supercentralizador, tudo ficava na cabeça dele e poucos processos eram descritos, pois conhecia tijolo-por-tijolo da empresa (S_{dB}).

A relação pai-filho, durante a infância e juventude do herdeiro foi, também, na “linha antiga”, com rigor, disciplina e autoridade, próprios da época.

Eu sempre trabalhei na empresa desde moleque, mesmo antes do registro em carteira aos quatorze anos. Nunca foi uma relação de pai para filho. Ele me chama, até hoje, quando dentro da empresa, de senhor e mantém uma separação muito forte superior-subordinado e pai-filho. Sobrenome é do portão para fora (S_{dB}).

Eu e meu irmão sofremos muito mais que qualquer funcionário. Se estávamos num certo setor aprendendo, o pai mandava a turma dar duro, ser mais exigente do que com qualquer outro. Fiz estágios em todas as áreas, antes de vir trabalhar efetivamente na empresa e participei, como ouvinte, desde os doze anos de idade, de reuniões semanais administrativas, jurídicas, industriais e outras (S_{dB}).

Após os quatorze anos, em casa, no almoço e janta, sempre a conversa girava, pelo menos uma vez, sobre assuntos da empresa. Sempre tinha: aconteceu isso, aconteceu aquilo, foi feito isso, foi feito aquilo ... (S_{dB}).

Mesmo com a formação escolar dos herdeiros, do ensino médio em diante, ter sido fora do município-sede da empresa e às limitações de

comunicação da época, antes do advento dos recursos digitais atuais, a relação presencial pai-filhos, ainda assim, era habitual, pois o pai sempre conciliava as frequentes viagens a serviço a um tempo junto aos herdeiros, compartilhando valores, princípios e conhecimento sobre o negócio da família.

A aproximação e envolvimento atemporais dos herdeiros com os assuntos da empresa foram naturais, sem percepção de obrigatoriedade. Quando estavam na cidade, eles sempre passavam muito tempo dentro da empresa. Era algo corriqueiro, interessante e que os permitia estar perto do pai.

Desde muito pequeno, presente nas reuniões que meu pai liderava, eu comecei a observar e entender o jeito com que ele lidava com 'n' tipos de situações e como ele estimulava todo o seu pessoal a falar, inclusive nós, filhos, com doze, treze ou catorze anos, que nem éramos membros da equipe naquela época (S_{SD}).

Em casa, à noite, ele estimulava que tirássemos as nossas dúvidas, porque o conhecimento viria disto. E que no dia seguinte, procurássemos as pessoas para entender um pouco mais e, assim, buscássemos a nossa evolução. Acho que por isso, muito do conhecimento chegou a mim, não através dele diretamente e sim através daquelas pessoas que tinham o meu pai como importante referência de estilo de gestão (S_{SD}).

Um ponto de destaque na relação pessoal e compartilhamento do conhecimento pai-filho rumo a uma futura parceria empresarial sucedido-sucessor é, sem dúvida, a admiração recíproca de qualidades pessoais.

Admirava no meu filho a dedicação, a vontade e, é lógico, a bagagem de conhecimento que eu ouvia dele, a interrelação dos temas com cada setor da empresa e ... isto tudo se multiplicava (com o passar do tempo) ... ôpa!!! Conclui, isto é dinamismo, é vontade, é conhecimento, é dedicação (S_{dB}).

O meu pai sempre teve visão e feeling, ou seja, um cheirador que indicava um norte e disto saiu muita

inovação. Sempre enxergava mais do que os outros e tinha uma vontade e habilidade para assumir riscos. Sempre foi muito justo, sempre teve muito para falar. Mas, o principal: ele conseguiu construir uma cultura empresarial que deu muito certo, mesmo sem ferramentas modernas de comunicação. Ele criou um jeito próprio, único, bastante diferente de trabalhar e que é seguido por todos na organização. Tudo é muito claro, todos sabem qual é o caminho, o que é e o que não é certo, qual o papel de cada um e qual é o norte da empresa (S_{sD}).

Meu filho tinha uma vontade de vencer, de mostrar (que podia) e de realizar, isso tudo estava dentro dele. Dom divino. E eu vendo isto tudo, no outro lado da idade, pensei: o mundo deu voltas e ... acabou (a minha vez) (S_{ad}).

A sucessão empresarial, ocorrida sem aviso prévio, conforme mencionado, quase não foi percebida pela organização, que a considerou acertada, lógica e oportuna.

Eu me sentia já obsoleto e enxergava isto de verdade, quando me lembrava do meu antecessor na empresa dizendo: “tem que ter sangue novo, novas energias, novos pensamentos”. Mas, eu ficava doído, pois sentia que a minha página da vida ainda não estava para ser virada. Isto incomoda o ser humano (S_{ad}).

Novas técnicas, outros jeitos ... eu comecei a (aceitar). Ele queria fazer, tinha que aprender, meter a cara e eu ... um pouco cansado (S_{ad}).

Eu conhecia as pessoas pelo apelido, por ter trabalhado junto desde pequenininho. Isto faz criar um amor especial (S_{sD}).

Nos primeiros momentos após a sucessão, as salas eram contíguas, mas logo se distanciaram e foram para prédios diferentes, por causa dos distintos focos de gestão: o sucedido (S_{ad}), produção e o sucessor (S_{sD}), varejo.

Deixamos de trabalhar muito juntos, pois os pensamentos se tornaram diferentes, principalmente com a implantação da cultura de varejo na indústria. Os valores, os princípios e a cultura da empresa são os mesmos, mas os estilos de gestão são diferentes. Ele, mais com base no seu feeling e eu mais fundamentado em pesquisas e estudos de mercado (S_{sD}).

Consolidada a sucessão, o sucessor mantém com o sucedido uma relação de profunda cumplicidade, com respeito aos espaços e à privacidade de cada um.

Uma das razões do sucesso da nossa transição, é que em reuniões em que ele não concordava com a minha decisão, ele não me contradizia na frente dos outros. A sós, conversávamos em outro momento, discutíamos e chegávamos a bom termo para demonstrar alinhamento na gestão e garantir o meu espaço (S_{sD}).

Quando ele informalmente encontra um subordinado meu e tem uma ideia, ele manda aquela pessoa pensar e conversar comigo, antes da execução. Não quer deixar dúvida sobre quem realmente manda. Segundo ele, cada qual só pode ter um chefe (S_{sD}).

Ele faz muitos testes comigo. Combina uma tarefa e espera o resultado. Não fica em cima (S_{sD}).

Sim, eu espero um pouco, para ver se ele tóca em frente, se põe a mão na massa ... rrsr (S_{dD}).

Nós nos vemos todos os dias, mais na informalidade que em reuniões e no conselho. Ele vive enviando bilhetinhos, whatsapp, jornais, etc. Acumulo os recados e vou falar com ele. Muitas vezes, por trás de um bilhetinho que ‘não tem nada a ver’, há uma interessante história por detrás (S_{sD}).

Quanto à importância do compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, tanto o sucedido como o sucessor o

consideram imprescindível, principalmente aquele relacionado ao legado, muito mais do que o que se refere à gestão do negócio.

O compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor deve ser contínuo, pois a sua grande importância está, também, no significado quanto ao amor pela empresa. Pode ter, com o tempo, menos utilidade, mas nunca pode ser desconsiderado (S_{sD}).

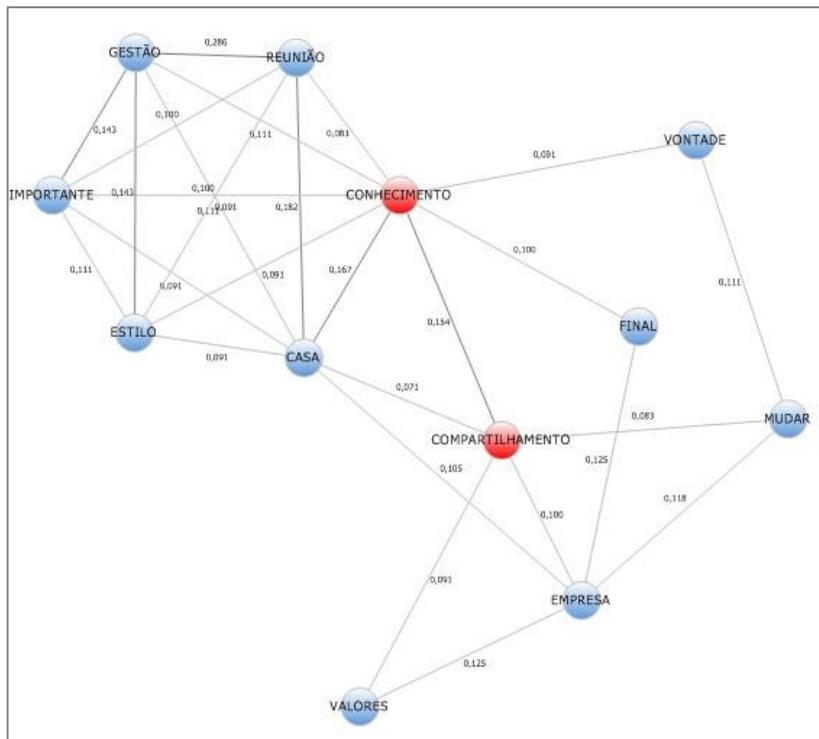
Ainda mais, se o sucessor é ... casualmente, um filho. Significa (para os funcionários): eles, pai e filho, gostam muito disso aqui (S_{fD}).

Se o sucessor tiver cabeça, ele gostará que o sucedido sempre esteja por perto, acompanhando o seu jeito de fazer, sem se intrometer, sem contradizer, sem tomar uma decisão sem que o outro saiba. Tem-se que aproveitar o que há de bom do antecessor. Pode-se mudar alguns pontos para melhor, mas manter o que há de bom (S_{sD}).

Recorrendo-se à ferramenta QDA *Miner*, citada na seção 3.3 (ANÁLISE DOS DADOS), para a recuperação estatística e taxonômica das palavras mais citadas ao longo do texto transcrito da entrevista conjunta sucedido-sucessor, e o subsequente resultado da aplicação do *software* na forma da “rede” (gráfico) da Figura 10. Conclui-se que, para esta empresa “D”, pode-se acrescentar, no que se refere ao compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor:

- a) Está naturalmente no contexto, sem local, nem momento sistematizados;
- b) As questões envolvem valores, mudanças e vontade, com um fim, conforme previsto por Taylor e Bogdan (1997) e citado na seção 2.3; e
- c) É fortemente influenciado pelos distintos estilos de gestão entre o do sucedido e o do sucessor, face ao novo *core business* da empresa após a sucessão.

Figura 10 - Rede QDA Miner da entrevista conjunta sucedido-sucessor - Empresa “D”



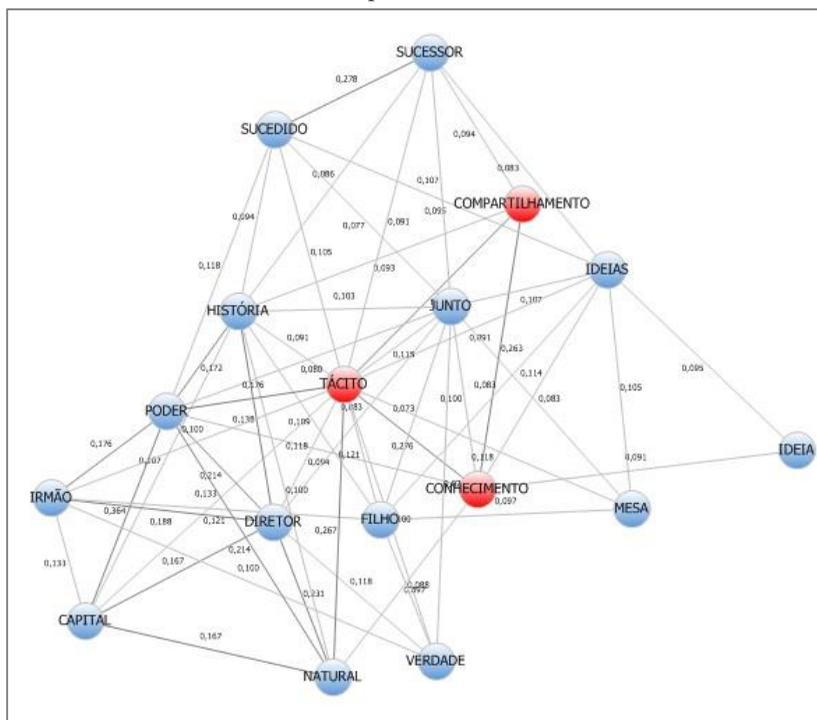
Fonte: dados da pesquisa

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS: A COMBINAÇÃO DAS EMPRESAS

Recorrendo-se à ferramenta QDA *Miner*, citada na seção 3.3 (ANÁLISE DOS DADOS), para a recuperação estatística e taxonômica das palavras mais citadas ao longo dos textos, transcritos das quatro entrevistas conjuntas sucedido-sucessor, e o subsequente resultado da aplicação do *software* na forma da “rede” (gráfico) da Figura 11, conclui-se que, para estas quatro empresas (“A”, “B”, “C” e “D”), pode-se evidenciar de forma combinada, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento tácito entre sucedido-sucessor, os seguintes aspectos:

- a) O compartilhamento de conhecimento ocorre de forma natural e se dá presencialmente (“junto”) em volta de uma mesa;
- b) Envolve história, ideias, verdades, capital, poder;
- c) Preserva a relação familiar entre o pai sucedido e o filho sucessor e respeita os demais irmãos (acionistas); e
- d) A dimensão tácita do conhecimento tem posição de destaque CENTRAL na sucessão empresarial.

Figura 11 - Rede combinada QDA Miner das entrevistas conjuntas sucedidos-sucedores das empresas “A”+”B”+”C”+”D”



Fonte: dados da pesquisa.

4.6 A INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS: A INTERDEPENDÊNCIA ENTRE A EFICÁCIA DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO SUCEDIDO-SUCESSOR E O SUCESSO NA SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR

A sucessão empresarial familiar é, atualmente, mais que uma transmissão de poder e conhecimento. Envolve um intenso diálogo (comunicação em dois sentidos), sinérgico e pragmático, em que ambas as partes, sucedido e sucessor, pai e filho, aprendem um com o outro, aprofundam seu autoconhecimento e constroem em conjunto um novo conhecimento empresarial, com base no conhecimento até então acumulado, alcançando-se, em consequência, uma evolução sem descontinuidade. Assim, no adequado compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, essencial para o sucesso da sucessão empresarial familiar, há um desenvolvimento interativo e incremental, em que o processo sinérgico de co-criação sucedido-sucessor evita a descontinuidade na gestão.

Na atualidade, o sucedido deixou de ser o mestre, o professor, do passado, que transmitia conhecimento sem interação ou questionamento. Com humildade e empatia, ele se adapta ao redesenho dos novos tempos, em que as ideias são geradas em conjunto com o sucessor e as pessoas que serão impactadas por elas, buscando caminhos que conduzem à melhor maneira de fazer com que o compartilhamento da experiência acumulada, principalmente em sua dimensão tácita, seja significativo e importante. O sucedido deseja continuar aprendendo e conta com a cumplicidade do sucessor, pois tem consciência de que o conhecimento tácito compartilhado, reconstruído, torna-o atualizado e feliz por continuar participante.

A Figura 12 apresenta uma ilustração metafórica da integração atual entre o conhecimento tácito existente do sucedido, preservado e renovado, e o novo, do sucessor, que com sinergia e continuidade, leva à construção de um outro conhecimento, aqui inserindo-se a dicotomia que envolve a inovação: como aprender com o passado sem abdicar de reinventar o futuro?

Para a qualidade da sucessão empresarial familiar, deve haver eficácia na transferência dos elementos poder, responsabilidade e competência, sendo o conhecimento tácito o fator aglutinador, com influência, inclusive, na seleção do sucessor, quando o conhecimento tácito do sucedido, aliado a uma forte relação interpessoal de afinidade e confiança por algum filho em especial, pode definir o sucessor.

Um fator importante no compartilhamento do conhecimento tácito é o tempo, e o contexto da empresa familiar o favorece, pois o futuro sucessor, frequentemente, cumpre mais horas do que um funcionário não familiar, tanto formal como informalmente. Além disso, dentro de uma empresa familiar, o treinamento para formar um gestor geralmente começa muito tempo antes da assunção de posições hierárquicas, através da vivência no negócio da família desde muito cedo, por parte do futuro sucessor, participando do dia a dia da organização, desde a mais tenra idade e continuamente interagindo com o sucedido, enfatizando a transmissão de experiências relacionadas ao negócio, através da educação pelo trabalho, bem como a partilha de valores comuns à empresa e à família, com internalização pelo sucessor, de uma forma natural, pela convivência simultânea nos dois grupos sociais: a família e a organização.

Figura 12 - Ilustração metafórica da conexão atual entre o conhecimento ‘antigo’ e o ‘novo’





Assim, uma das características fundamentais na formação do sucessor familiar é o fato deste, muitas vezes, ouvir histórias em sua casa, desde muito pequeno, que o ajudam a interpretar o mundo, sob a ótica do empreendedor, do empresário, do empreendedorismo. Vai crescendo e ouvindo histórias que o ajudam a interpretar o mundo, os negócios, os valores, as pessoas, a família empresária, a comunidade e o entorno (sociedade e comunidade). Ele aprende sobre o negócio, desde o básico, na prática, vivendo o contexto do negócio, envolvendo o trabalho em equipe, habilidades sociais, métodos e atividades operacionais, até chegar ao momento de assumir o negócio, quando começa uma co-gestão intergerações.

Feita a sucessão empresarial familiar, normalmente o sucedido transfere-se para o conselho de administração, voltado à gestão estratégica do negócio, e o sucessor assume a presidência executiva (operacional), responsável pelos assuntos táticos e operacionais da empresa. A partir deste momento, caracteriza-se uma atividade de ‘mentoria’, modalidade de aprendizagem na perspectiva sócio-prática, baseada numa relação de apoio e suporte, em que o sucedido, mais experiente e sábio, procura ajudar o sucessor, menos experiente, na condução do negócio, com base em relações afetivas e de elevada confiança e cooperação mútuas, trazendo benefícios, tanto para o sucessor (mentorando) como para o sucedido (mentor), uma vez que se constrói por meio de uma relação de compartilhamento de experiências.

Nesta atividade (“mentoria”), incluindo a técnica do *storytelling*, as principais características comportamentais e organizacionais que são compartilhadas entre o sucedido e o sucessor envolvem, principalmente, o desenvolvimento pessoal e profissional do sucessor, preparando-o para

a liderança, o fortalecimento da auto-estima dentro e fora da organização, o aumento do senso de responsabilidade e competência e o aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal, criando confiança mútua e crescente e acelerando a maturidade do sucessor.

Em síntese, o compartilhamento do conhecimento tácito do sucedido influencia fortemente a sucessão empresarial familiar, desde a formação do herdeiro, a seleção do sucessor e a preparação do mesmo para a continuidade do negócio. Um bom compartilhamento eleva muito a probabilidade de sucesso no processo de sucessão e este bem efetivado garante a continuidade e a efetividade do compartilhamento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Esta tese foi desenvolvida a partir da premissa de que a empresa familiar tem posição de destaque na economia global e que na sucessão de uma geração para a próxima, a família e a empresa enfrentam momentos críticos.

Em todo processo de sucessão, constituem preocupações ímpares a seleção do sucessor e o compartilhamento do conhecimento, em especial do tácito, entre o antecessor e o sucessor escolhido, de forma que a empresa familiar não só se perenize, como e, principalmente, sem descontinuidade e nem grandes conflitos na família, se desenvolva e galgue patamares superiores de gestão, mercado e resultados.

A partir da análise sistemática e integrativa da literatura, bem como das entrevistas conjuntas entre sucedidos e sucessores das quatro maiores indústrias de Jaraguá do Sul-SC, em suas segundas, terceiras ou quartas gerações de comando familiar e da observação participante deste pesquisador (empresário em fase de sucessão familiar), esta tese procurou identificar, caracterizar e analisar formas e melhores práticas de compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor, desenvolvidas e aplicadas, durante o processo de sucessão da gestão empresarial, com ênfase aos fatores críticos de sucesso, incluindo as barreiras e os facilitadores evidenciados na pesquisa de campo, visando a maximização dos resultados quando da transferência de comando na sucessão empresarial familiar.

5.1 A EMPRESA FAMILIAR E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO

Grande parte do conhecimento tácito de uma família empresária está ligada ao que se chama tradição, por intermédio da qual utiliza, armazena e transmite o conhecimento acumulado. Aspectos da tradição pela perspectiva de Trevinyo e Taipas (2010) já foram abordados na seção 2.9.

A partir desses padrões culturais da tradição, herdados, a família empresária valida estes padrões e os transforma cognitivamente em crenças, que se tornam parte do seu conhecimento tácito, assumido como norte pelo seus membros. Assim, a família torna a tradição uma ferramenta interligada e incorporada ao contexto família-empresa.

Ao contrário de empresas não familiares, onde o conhecimento tácito sofre, muitas vezes, baixa valorização, por parecer não dotado de

lógica e racionalidade, ele é muito apreciado em empresas familiares, onde - muitas vezes - a velha geração construiu o conhecimento, agindo no dia-a-dia, experimentando, errando, repetindo e corrigindo.

Nas empresas familiares, os membros, vivendo da mesma fonte (a empresa), tendem, conforme Gersick *et alii* (1997), citado na seção 2.7, a compartilhar os mesmos objetivos e sonhos, havendo um elo de confiança que mantém a dualidade empresa-família, o que resulta numa relação pessoal mais intensa (íntima). Esta confiabilidade facilita e permeia o compartilhamento do conhecimento tácito por todo o contexto familiar-empresarial, de forma interativa, com a incorporação das diferentes capacidades pessoais. Ademais, um dos princípios da comunicação humana é que a transferência de ideias ocorre mais frequentemente entre uma fonte e um receptor, quando ambos são iguais, semelhantes ou da mesma origem, com um sistema comum de significados (linguagem, palavras, expressões ou linguagem corporal).

O desempenho não econômico, para empresas familiares, como, por exemplo, reputação e identidade, de acordo com Ring (2010), Gedajlovic e Carney (2010) e Verbeke e Kano (2010), citados na seção 2.9, é considerado parte importante do sucesso do empreendimento, uma vantagem competitiva, e esta depende das competências relacionais entre os familiares, sob a forma de harmonia familiar e profissional, estreitas relações interpessoais, satisfação geral da família, enfim, compartilhamento tácito da cultura, valores e princípios familiares.

O contexto da empresa familiar facilita o compartilhamento do conhecimento tácito, pois privilegia fatores como convivência (tempo), credibilidade (confiança mútua), relacionamento (cumplicidade, parentesco), distância (presença, proximidade) e visão de longo prazo (a família passa, mas a obra permanece). E isto pode significar vantagens competitivas, não copiáveis (face às particularidades de cada família), de acordo com Gedajlovic e Carney (2010), citados na seção 2.9, tal como estruturas únicas de geração e compartilhamento do conhecimento, relações externas, capacidade de prospecção de oportunidades, adaptabilidade, capacidade de resposta e durabilidade.

O mais intenso compartilhamento do conhecimento tácito, conforme Haldin-Herrgard (2007), citado na seção 2.9, também pode ser considerado importante fator concorrencial das organizações familiares, contribuindo para melhores resultados operacionais e financeiros, porque permite o intercâmbio de ideias que estimulam a criatividade e, em consequência, a inovação, vantagem competitiva altamente valorizada neste mercado em contínua e acelerada mutação.

Em síntese, o conhecimento tácito tem alta valorização em empresas familiares e seu compartilhamento é muito natural, pois é parte integrante do que se chama tradição.

5.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO, FACILITADORES E BARREIRAS NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO SUCEDIDO-SUCCESSOR

O ambiente, o contexto e o momento em que a sucessão empresarial familiar acontece, a partir da qual se intensifica o compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, constituem-se fatores críticos para o sucesso, razão pela qual compete uma macro análise neste sentido.

Face à complexidade da empresa familiar, é necessária a conciliação de interesses familiares coletivos com expectativas individuais, utilizando as melhores práticas da governança corporativa, envolvendo temas correlatos a famílias empresárias, como herança, sucessão, acordo de acionistas, ética, código de conduta, planejamento patrimonial, *holding*, investimentos, conselho de administração e gestão dos negócios.

O ambiente de negócios familiares difere em aspectos importantes dos de negócios não familiares e a família empresária se beneficia quando compreende os papéis de cada membro na empresa. Ao gestor principal do negócio, há a responsabilidade final nas relações de trabalho e família, junto com os membros da família, cada qual com suas responsabilidades e trabalho cooperativo com a família e os funcionários não familiares.

Sendo a interação pessoal a forma mais efetiva de compartilhamento do conhecimento tácito, a tecnologia nunca substitui o presencial (*face to face*), e o compartilhamento não acontece somente com políticas, processos e ferramentas, mas sim, através de pessoas.

Outro aspecto importante é que a sucessão deve ocorrer enquanto a trajetória pessoal e empresarial do sucedido esteja ascendente, de forma que se oportunize ao sucessor a convivência com todo o cabedal de conhecimento tácito acumulado pelo sucedido e, assim, a partir da construção conjunta de novas competências, possa cumprir um novo ciclo virtuoso na história empresarial familiar.

Neste aspecto, reforça-se a importância do “*storytelling*” para o compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, quando o sucedido tem capacidade de contar histórias relevantes e aptidão para despertar emoções. Afinal, contar histórias, estabelecendo ligações interpessoais, sempre foi uma característica do ser humano, mesmo antes

de existir a linguagem escrita. Mitos, histórias e folclores são parte do tecido e vida de toda organização, permitindo compreender, identificar e comunicar o caráter da mesma, suas ambições, conflitos e peculiaridades. As “narrativas” tornam-se valiosas janelas abertas sobre a vida emocional e simbólica da organização, mesmo que diferentes os modos de funcionamento cognitivo e de pensamento entre o sucedido e o sucessor, cada um deles tendo maneiras diversas de acumular experiência e de construir a sua própria história. Além disso, transmitindo “histórias vivenciadas ou trabalhadas” o sucedido consegue transmitir ao sucessor, despertando emoções (ou até clímax, por um “ponto de viragem na história”), seus conhecimentos pessoais e profissionais, elementos culturais, valores éticos, regras e visões de mundo.

Enfim, sucedido e sucessor, objetivando a sustentação do negócio e a capacitação para vencer desafios, presentes e futuros, precisam se mover na ampliação de algumas habilidades diferenciais. A primeira é a capacidade de se relacionar. Hoje, quem possui uma boa rede de contatos, certamente, tem muita agilidade e celeridade nos negócios. Saber construir relacionamentos com consistência é um grande patrimônio. A segunda é a credibilidade. O sucesso não pode vir sem credibilidade, sem um comportamento ético exemplar. E, terceira habilidade diferencial, é o foco em resultados, ou seja, a habilidade em fechar negócios, a capacidade em fazer com que as ideias próprias sejam aceitas e desejadas pelos clientes.

A partir da análise sistemática e integrativa da literatura, bem como das entrevistas conjuntas entre sucedidos e sucessores das quatro maiores indústrias de Jaraguá do Sul-SC, podem ser arrolados os seguintes facilitadores e barreiras ao compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, sem necessidade de explicações aprofundadas de cada um destes, face à clareza, amplitude e simplicidade dos termos empregados, a saber:

5.2.1 Facilitadores

- Admiração recíproca de qualidades pessoais e profissionais;
- Respeito e percepção de complementaridade nas diferenças de personalidade, estilo, pensamentos e objetivos pessoais;
- Relação de profunda amizade e cumplicidade, com respeito aos espaços e à privacidade de cada um;
- Compartilhamento de valores e princípios;

- Consciência de que a família está a serviço da empresa e que esta está a serviço da coletividade (comunidade, sociedade, país);
- Integridade, espontaneidade e transparência no relacionamento;
- Empatia e estima;
- Amor ao trabalho;
- Respeito, abertura, honestidade, ética;
- Colocação dos interesses do negócio e da família a frente dos seus interesses pessoais;
- Convivência harmônica e saudável na construção conjunta de novos conhecimentos;
- Disponibilidade (tempo) e disposição (vontade) para o aprendizado mútuo, sinérgico e colaborativo;
- Capacidade de identificação e de compartilhamento do conhecimento necessário;
- Delimitação das esferas estratégica (conselho) e tática-operacional (diretoria executiva);
- Liberdade de errar na busca da excelência; e
- Específicos do sucedido (TREVINYO; TAIPES, 2010):
 - ✓ humildade, desapego ao poder;
 - ✓ consciência de que a vida humana é provisória e a da empresa perene;
 - ✓ determinação em catalizar a competência do sucessor;
 - ✓ escuta eficaz, para fortalecer a confiança e criar suporte mútuo;
 - ✓ espírito de servir, não de ser servido;
 - ✓ desejo de compartilhar conhecimento.
- Específicos do sucessor (TREVINYO; TAIPES, 2010):
 - ✓ envolvimento gradativo em projetos de responsabilidade e liderança;
 - ✓ sonho compartilhado, orgulho de ser membro da família e da empresa;
 - ✓ interesse e curiosidade, compromisso e disposição;
 - ✓ paixão e expectativas;
 - ✓ envolvimento prévio à sucessão.

5.2.2 Barreiras

- Excessivo apego à tradição, impedindo a evolução;
- Imaturidade do sucedido para entender o conhecimento compartilhado;
- Postura individualista, intimidante, autocrática e autosuficiente do sucedido; e
- Desinteresse da família empresária pelo negócio.

5.2.3 Cotejamento dos Objetivos da Pesquisa com os Resultados Alcançados

As questões relativas às pessoas têm tido cada vez mais espaço nas pautas de fatores críticos para a longevidade e redução de riscos das empresas, em que o intangível, quase sempre, impacta nos resultados (IBGC, 2014).

A sucessão ocorre em todas as empresas, envolvendo a transferência de poder e capital para as novas gerações. No caso da empresa familiar, a sucessão inclui a preservação de seu maior patrimônio, a família, que consiste, além do seu capital financeiro, em seu capital humano (os indivíduos que compõem a família) e o seu capital intelectual (os conhecimentos de cada membro da família) (HUGHES, 2006).

Assim, as chances de sobrevivência e crescimento do empreendimento familiar dependem, além de muitos outros fatores, da transmissão compartilhada dos conhecimentos acumulados, particularmente dos conhecimentos tácitos, criando - ou melhor, construindo - novos conhecimentos, envolvendo neste processo sinérgico - direta e intimamente - o sucedido e o sucessor, no contexto da família, empresa, mercado, comunidade e sociedade.

Esta pesquisa, principalmente através dos capítulos 2 (Fundamentação teórica) e 4 (Apresentação, análise e interpretação de resultados), atendeu o seu objetivo geral, conforme enunciado na seção 1.2, identificando, caracterizando e analisando formas de compartilhamento do conhecimento tácito na empresa familiar, particularmente entre o sucedido e o sucessor, para maximizar os resultados da transferência de comando quando da sucessão, através da descrição, análise, compreensão e avanço no entendimento do processo de compartilhamento do conhecimento tácito entre sucedidos e sucessores, identificando aspectos e paradigmas da sucessão empresarial

familiar e levantando processos de transferência de conhecimento tácito tradicionalmente utilizados na transição sucedido-sucessor.

Por sua vez, esta pesquisa perseguiu minuciosamente seus objetivos específicos, também expressos no item 1.2, relacionando na seção 5.2 as barreiras, os facilitadores do compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor e explicitando os fatores críticos de sucesso e as melhores práticas para a potencialização da melhoria da qualidade dos resultados na transição entre gerações.

O pesquisador conclui que o compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, havendo sintonia de objetivos entre os envolvidos, não precisa de orientação (consultoria) externa para que seja bem sucedido. Natural, espontâneo, autosustentável e sinérgico, o compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor afasta de ambos a temida ‘solidão do poder’, um dando retaguarda ao outro e, assim, fortalecendo as duas partes envolvidas em busca da prosperidade do negócio.

O compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor, enfim, tem muito em comum com o que se denomina tradição, do latim *traditio*, *tradere*, que significa “entregar”, “passar adiante” ou “permanência na continuidade” de uma doutrina, visão de mundo, costumes, valores e cultura de uma geração para a seguinte.

O sucedido, acima de tudo, deseja que sua obra, fruto de muita renúncia, esforço e determinação não se subordine ao ciclo biológico da vida humana e que se perenize no tempo. Com respeito pelo passado e compreensão do presente, ele pode preservar, sem imposição, a essência do conhecimento acumulado. Fazendo um paralelo com o que a tradição representa para uma nação, o conhecimento tácito é o fundamento para o sucesso na sucessão empresarial familiar e está intimamente ligado à prática, ao exemplo, à convivência, ao sentido de continuidade e se baseia em dois pressupostos antropológicos, a saber: a) as pessoas são mortais; b) há a necessidade de um nexo de conhecimento entre as gerações.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Esta pesquisa é, provavelmente, o primeiro estudo sobre o compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar, destacando-se que nenhum outro trabalho abordando este tema foi encontrado na fase da revisão sistemática e integrativa da literatura, havendo apenas considerações sobre a importância deste tema.

Neste sentido, ao mesmo tempo em que se apresenta à academia um conjunto de conhecimentos sobre diretrizes, formas e melhores práticas para o eficaz compartilhamento do conhecimento tácito na indústria de transformação familiar, esta investigação abre caminho para inúmeras possibilidades de pesquisa sobre o tema, entre as quais, estudos de casos de compartilhamento do conhecimento tácito em empresas familiares em que:

- O sucessor é não familiar;
- A empresa é do setor terciário (serviços);
- A empresa é do segmento *high tech* (cuja tecnologia é recente, muito avançada e evolui com muita rapidez);
- A sucessão familiar, mal-conduzida, tenha levado à empresa à falência; e
- A sucessão familiar é, ainda, a primeira.

De qualquer maneira, este pesquisador escreverá um livro, conforme sugestão da banca examinadora – quando do seu exame de qualificação em 17.08.2015 – a partir desta pesquisa e de sua vivência em uma família empresária, desde seu nascimento, experiência na implantação da gestão do conhecimento na década de 70 em uma multinacional brasileira e protagonista da sucessão familiar (1998-2018) em sua própria indústria alimentícia, fundada em 1985.

As empresas são criadas para nunca acabar... contudo, saber é uma coisa... saber fazer é outra coisa.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. From Data to Wisdom. **Journal of applies systems analysis**, Bailrigg, v. 16, pp. 3-9, 1989.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. The Influence of Attitudes on Behavior. In: ALBARRACIN, D.; JOHNSON, B.T.; ZANA, M. P. (eds.). **The Handbook of Attitudes**, pp. 173-221. Mahwah: Erlbaum, 1991.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Odd Couple: making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 38, n. 7, pp. 995-1018, nov., 2001.
- AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff. Tacit Knowledge: some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 6, 811-829, set., 2001.
- ANCORI, B.; BURETH, A.; COHENDET, P. The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, 2000.
- APO. **Knowledge management: case studies for small and medium enterprises**. Japan: APO, 2009.
- ARAUJO, L. Knowing and learning as networking. **Management Learning**, London, v. 29, n. 3, pp. 317-336, set. 1998.
- ARCHIER, G.; SÉRIEYX, H. **L'entreprise du 3e. type**. Paris: Seuil, 1988.
- ARGYRIS, C. Tacit knowledge and management. In: STERNBERG, R. J.; HORVATH, J. A. (Ed.). **Tacit knowledge in professional practice: researcher and practitioner perspectives**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading: Addison Wesley, 1996.
- ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. Family-ownership business: a thing of the past or a model for the future. **Family Business Review**, v. 8, n. 2, pp. 121-130, 1995.

ARRÈGLE J.; HITT, M.A.; SIRMON, D.G.; VERY, P. The development of organizational social capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, pp. 73-95, 2007.

AUGIER, M.; THANNING, Vendelo M. Networks, cognition and management of tacit knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 4, pp. 252-261, 1999.

AYKAN, E. Effects of perceived psychological contract breach on turnover intention: intermediary role of loneliness perception of employees. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 150, pp. 413-419, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2009.

BARNARD, C. **The functions of executive**. Cambridge: Harvard University, 1938.

BARNETT, T.; KELLERMANN, F. W. Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 30, pp. 837-854, 2006.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1990.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A.S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1999.

BELENZON, Sharon; PATACCONI, Andrea. **Managerial redeployment, ownership structure, and family ties**. Durham (England): Duke University's Fuqua School of Business, Working Paper, 07 mar., 2011.

BENBASAT, I.; GOLDSATEIN, D.; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, pp. 369-386, set., 1987.

BENNETT, R.; GABRIEL, H. Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 3, pp. 212-225, 1999.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

BERNHOEFT, R. **A empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com um manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BHARDWAJ, M.; MONIN, J. Tacit to explicit: An interplay shaping organization knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 10; n. 3, pp. 72-85, 2006.

BICKERSTAFF, M. J.; MORRIS, L. E. How do we manage and develop knowledge? In.: American Society for Training and Development (ASTD) International Conference, maio, 1999, Atlanta. **Proceedings ...**, 1999.

BINZ-SCHARF, Maria Christina. **Exploration and Exploitation: Toward a Theory of Knowledge Sharing in Digital Government Projects**. Tese (Doutorado em Economia). Zürich: Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), 2003.

BIRCHALL, David; TOVSTIGA, George. The strategic potential of a firm's knowledge portfolio. **Journal of General Management**, v. 25, n. 1, pp. 1-16, 1999.

BJUGGREN, P. O.; SUND, L.G. A transactions cost rationale for transition of the firm within the family. **Small Business Economics Journal**, v. 19, n. 2, pp. 123-133, set. 2002.

BLOOM, B. S., ENGELHART, M. D., FURST, E. J., HILL, W. H., KRATHWOHL, D. R. (Ed.). Taxonomy of educational objectives: the classification of educational goals. **Handbook 1: Cognitive domain**. New York: David McKay, 1956.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

BOIRAL, Olivier. Tacit Knowledge and Environmental Management. **Long Range Planning**, v. 35, n. 3, pp. 291-317, jun., 2002.

BOISOT, M. H. **Information space: a framework for learning in organizations, intitutions and culture**. Londres: Routledge, 1995.

BOJE, David M. The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 1, pp. 106-126, mar., 1991.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, pp. 121-136, maio/ago. 2011.

BOU-LLUSAR, J. C.; SEGARRA-CIPRÉS, M. Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, pp. 100-112, 2006.

BRITO, Carlos Estrela. **Educação à distância (ead) no ensino superior de Moçambique: UAM**. 2010. 252 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

BROCKMANN E. N.; ANTHONY, W. P. The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. **Journal of Managerial Issues**, v. X, n. 2, pp. 204-222, 1998.

CABRERA-SUÁREZ, K.; SAÁ-PÉREZ, P. D.; GARCÍA-ALMEIDA, D. The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, pp. 37-47, 2001.

CÂMARA, Gilberto. **A ética da pesquisa científica: aula inaugural dos cursos de pós-graduação**. São José dos Campos: INPE, 2009.

CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo**

exploratório. 2003, 126f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

CANÇADO, Vera L. *et alii*. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **READ-Rev.Eletrôn.Adm.**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, 2013.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, pp. 249–265, maio, 2005.

CARVALHO, M. M.; PACHECO, A. P. G.; SANTOS, S. L.; SILVA, V. P. **Plano de transferência de conhecimento tácito e crítico entre os membros da equipe do centro nacional de gerência de telecomunicações da Petrobras**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 2. ed. Tradução de Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHEN, H. L.; HSU, W. T. Family ownership, board independence, and R&D investment. **Family Business Review**, v. 22, n. 4, pp. 347–362, dez., 2009.

CHIA, R. From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing. **Human Relations**, London, v. 56, n. 8, pp. 953-981, ago., 2003.

CHIRICO, Francesco; SALVATO, Carlo. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, pp. 159-181, 2008.

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H.; LITZ, R. A unified system perspective of family firm performance: An extension and integration. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, pp. 467-472, 2003.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; PEARSON, A. W.; BARNETT, T. Family involvement, family influence and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 36, n. 2, pp. 267-293, mar., 2012.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, pp. 555-576, 2005.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; KELLERMANNNS, Franz. Priorities, resource stocks and performance in family and nonfamily firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 33, n. 3, pp. 739-760, maio, 2009.

CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University, 1953.

CLEVELAND, H. Information as a resource. **Futurist**, v. 16, n. 6, pp. 34-39, dez., 1982.

CLINTON, Hillary R. **It takes a village: and other lessons children teach us**. New York: Simon & Schuster, jan., 1996.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, Supplement, pp. S95-S120, 1988.

COLTRIM, Gilberto. **Fundamentos da Filosofia: História e grandes temas**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CONNELL, N. A. D., KLEIN, J. H.; POWELL, P. L. It's tacit knowledge but not as we know: redirecting the search for knowledge. **Journal of the Operational Research Society**, v. 54, pp. 140-152, fev., 2003.

CORBETTA, G.; SALVATO, C. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms. Conceptual Issues and Exploratory Evidence". **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 28, n. 4, pp. 355-362, jun., 2004.

COWAN, R.; DAVID, P. A.; FORAY, D. The explicit economics of knowledge codification and tacitness. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n. 2, pp. 211-253, 2000.

CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; DAVIS, P.S. Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, pp. 351-371, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2007.

CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, pp. 1.154-1.191, set., 2010.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do Conhecimento**. São Paulo: Cobra, 2002.

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

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School, 1998.

DEEVY, E. **Creating the resilient organization: a rapid response management program**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.

DELONG, David W. **Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce**. New York: Oxford University, 2004.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

DÉRY, R.; DUPUIS, J. P.; HUGRON, P.; ÉMOND-PÉLOQUIN, L. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique.

Cahier de Recherche du Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales (GREF), Montreal, v. 93, n. 8, pp. 1-5, 1993.

DISTERER, George. **Fostering knowledge sharing: why and how?** In: ISAIAS, Pedro; REIS, Antonio Palma dos, (ed.). International Conference of e-Society, 3-6 jun. 2003, Lisboa. **Proceedings ...**, pp. 219-226, Lisboa: IADIS, 2003.

DIXON, Nancy M. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. Boston: Harvard Business School, 2000.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v. 8. São Paulo: Técnica, 1976.

DOROW, P., CLEMENT, J., SCHMITT, M. T. B., DE SOUZA, J. A. **Estado da gestão do conhecimento nos dias atuais**. IX Convibra, 2012.

DOS SANTOS, Neri. **Capital intelectual: os ativos intangíveis de uma organização**. Florianópolis: Knowtec, 30.06.2014. Disponível em <<http://knowtec.com/artigos/opiniao-capital-intelectual-os-ativos-intangiveis-de-uma-organizacao/#>>. Acesso em 01 jul. 2015.

DOS SANTOS, Neri. **Fundamentos de Gestão do Conhecimento**. Conteúdo aula da disciplina. Florianópolis: EGC-UFSC, 2012.

DOS SANTOS, Neri. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Capítulo 1 - Conhecimento Organizacional**. Apostila não publicada do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: EGC-UFSC, 2005.

DOS SANTOS, Neri. **Sociedade do conhecimento**. Aulas 1 e 2 do nivelamento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: EGC-UFSC, 2011.

DOS SANTOS, Neri; MARTINS, O. B.; MEDEIROS, L. F. Cognição e aprendizagem situada: da associação à aprendizagem por reestruturação. **Intersaberes** (Facinter), v. 10, n. 19, pp. 155-203, 2015.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. Rio de Janeiro: Thomsen Pioneira, 1993.

EGC. **Engenharia e Gestão do Conhecimento** [2015]. Disponível em <www.egc.ufsc.br/pos-graduacao/programa/areas-de-concentracao>. Acesso em 20 set.2015.

EIJSEN, Dirk Harm. **Personality traits and leadership styles of successful Non-Family Executives in family businesses: Using clinical lenses to identify the underlying barriers of professionalizing family businesses with Non-Family Executives**. Breda, Netherlands: Insead, Executive Master in Consulting and Coaching for Change, 2012-2013, jan., 2014.

EMBRAER. **Gestão do conhecimento: melhores práticas de compartilhamento e sustentabilidade. Gestão da mudança no chão de fábrica**. Fonte: IDC e GARTNER, World's leading information technology research and advisory company. Apresentação PPT, 2010.

ERVEN, Bernard L. **Building family business relations**. Ohio State University, 2010.

FANG, Hanqing; MEMILI, Esra; CHRISMAN, James J. The prevalence of family firms by industry: a transaction cost theory perspective and longitudinal analysis. United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Conference, 12-15 jan., New Orleans, LA, 2012. **Proceedings ...** Whitewater, WI: USASBE, 2012.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, São Paulo, ano 23, n. 79, pp. 257-272, ago. 2002.

FIALHO, F. A. P. **Psicologia das atividades mentais: introdução às ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2011.

FIGALLO, C., RHINE, N. **Building the knowledge management network: best practices, tools and techniques for putting conversation to work**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson B.; SILVA JÚNIOR, José A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Política Hoje**, Recife, v. 18, n. 1, pp. 115-146, 2009.

FLORES JR, J.E.; GRISCI, C.L.I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, pp. 325-337, abr./jun. 2012.

FOMBRUN, C.J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School, 1996.

FRANCO, Maria Laura P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber, 2008.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Journal of Information Systems and Technology Management (JISTEM)**, v. 7, n. 3, pp. 713-736, 2010.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória Organizacional e o seu papel na Gestão do Conhecimento. Florianópolis: **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 33, pp. 41-51, ago., 2012.

FREITAS, J. A. S. B.; LEITÃO, S. P. Em busca de uma abordagem integrativa do conhecimento organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 30, pp. 13-28, 2004.

FREITAS, J. A. S. B.; MACEDO-SOARES, T. D. L. The role of tacit knowledge and expertise for strategic management in a global environment. In: DELENER, N.; CHAO, C.-N. (Ed.). *Economies and business in transition: an international conference*, Global Business & Technology Association (GBATA), Estambul, 2001. **Proceedings**, pp. 305-327. Istanbul: GBATA, 2001.

GABRIEL, Yiannis. **Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies**. Oxford: University Press, 2000.

GEDAJLOVIC, E.; CARNEY, M. Markets hierarchies and families: Toward a transactions cost theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 34, n. 6, pp. 1145-1171, 2010.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion Mccolom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIACOMINI, D. S.; SOARES, V. O. V.; SANTOS, H. F. S.; MATIAS, C. J. A. S.; GRECO, P. J. O conhecimento tático declarativo e processual em 265 jogadores de futebol de diferentes escalões. **Motricidade**, Santa Maria da Feira, v. 7, n. 1, pp. 43-53, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLAZER, Rashi. Measuring the knower: towards a theory of knowledge equity. **California Management Review**, v. 40, n. 3, pp. 175-194, spring, 1998.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, pp. 57-63, abr., 1995.

GÓMEZ-MEJIA, L. R.; NÚÑEZ-NICKEL, M.; GUTIERREZ, I. The role of family ties in agency contracts. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, pp. 81-95, feb., 2001.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, pp. 201-210, maio/ago. 2006.

HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M.L. A resource-based framework for assessing strategicadvantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, pp. 1-22, 1999.

HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, pp. 357-365, 2000.

HALDIN-HERRGARD, Tua. **Hur Höra Tyst Kunskap? - utveckling av en metod för studier av tyst kunnande.** Tese (Doutorado Management and Organisation) 2005, Swedish School of Economics and Business Administration, University of Helsinki, 2005.

HALDIN-HERRGARD, Tua. Tacit knowledge diffusion in family business succession. Nordic Academy of Management Conference, 19. Vaasa/Finland, 2007. **Proceedings ...** Vaasa: Hanken Research Information System (HARIS), 2007.

HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, pp. 51-69, 2008.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, pp. 135-144, 1992.

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

HATAK, I. R.; ROESSL, D. Managing knowledge within intra-family succession. International Council for Small Business (ICSB) World Conference, 57. Wellington, 10-13 jun. 2012. **Proceedings ...** Washington: ICSB, 2012.

HATAK, I. R.; ROESSL, D. Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: An experimental study. **Family Business Review**, v. 28, n. 1, pp. 10-25, mar., 2015. Advance online publication mar., 2013.

HEDLUND, Gunnar A model of knowledge management and the N-form Corporation. **Strategic Management Journal**, v. 15, pp. 73-90, 1994.

HEDLUND, Jennifer; ANTONAKIS, John; STENBERG, Robert J. Tacit knowledge and practical intelligence: understanding the lessons of experience. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Report, out. 2002. **ARI Research Note 2003-04**, 35 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, pp. 479-491, jul., 2001.

HOFER, Barbara K.; PINTRICH, Paul R. The development of epistemological theories: beliefs about knowledge and knowing and their relation to learning. **Review of Education Research**, Michigan, v. 67, n. 1, pp. 88-140, 1997.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, v. 14, n. 2, pp. 135-145, 2006.

HOFSTEDE, G. **Cultures' consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: CA Sage, 1980.

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

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

HOVLAND, C; LUMSDAINE, A.; SHEFFIELD, F. **Experiments in mass communication**. Princenton, NJ: Princenton University, 1949.

HU, Xiaohua. **Knowledge discovery in databases: an attribute-oriented rough set approach**. 1995. Tese de Doutorado em Ciências da Computação. Regina: University of Regina, 1995.

HUGHES, G. A. **Filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

HUGHES, J.E. **Riqueza familiar: como manter o patrimônio por gerações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HUYBRECHTS, Jolien; VOORDECKERS, Wim; LYBAERT, Nadine; VANDEMAELE, Sigrid. **The distinctiveness of family firm intangibles: a review and suggestions for future research**. Hasselt/Belgium: Hasselt University / Kizok Research Center, 2011.

IBGC-INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Casos práticos em planejamento de sucessão, avaliação e remuneração**. São Paulo: IBGC, 2014.

IBGE. **Cidades**. Disponível em: <www.cidades.ibge.gov.br>. 2010

IBPT-Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, São Paulo. **Censo das Empresas Brasileiras 2012**. Publicado em 29 jan. 2013. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/noticia/372/Censo-das-Empresas-Brasileiras-2012>>. Acesso em: 19 out. 2015.

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

ISIDRO-FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Conhecimento, Aprendizagem e Inovação em Organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, pp. 127-149, 2010.

JAMIL, Jaqueline; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. A passagem de bastão: a formação do sucessor nas organizações de ensino superior de origem familiar. **Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, pp. 57-80, jan./abr., 2011.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de filosofia**. 4. ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

JASIMUDDIN, S. M.; KLEIN J. H.; CONNELL, C. The paradox of using tacit and explicit knowledge: strategies to face dilemmas. **Management Decision**, v. 43, n. 1, pp. 102–112, 2005.

JOHANNESSEN, Jon-Arild; OLAISEN, Johan; OLSEN, Bjorn. Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, v. 21, pp. 3-20, 2001.

JOHANNISSON, B.; HUSE, M. Recruiting outside board members in the small familybusiness: an ideological challenge. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 12, n. 4, pp. 353-378, 2000.

JOHNSON, A.G. **Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

JOHNSON, B.; LORENZ, E.; LUNDEVALL, B.E. Why all this fuss about codified and tacit knowledge? **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 2, pp. 245-262, 2002.

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**, pp.170-183. Linz: Trauner Verlag Universität, 2006.

JOIA, Luiz Antonio. Knowledge management strategies: creating and testing a measurement scale. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 4, n. 3, pp. 203-221, 2007.

JUNG, C. G. **A natureza da psique**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIM, A. Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 4, pp. 75-91, 2003.

KEATING, K. A.; QUINN, J. F. Estimating species richness: The Michaelis-Menten model revisited. **Oikos**, v. 81, n. 2, pp. 411-416, 1998.

KETS DE VRIES, F. R. **The anatomy of the entrepreneur: clinical observations**. Working Paper. Fontainbleau: Insead, 1995.

KISFALVI, V. The entrepreneur's character, life issues, and strategy making. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, pp. 489-518, set. 2002.

KLEIN, S. B.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: construct validation and further implication for theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, pp. 321-339, maio, 2005.

KOIRANEN M. Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old finnish family firms. **Family Business Review**, v. 15, n. 3, pp. 175-187, 2002.

KOM. **Institut für Wachstumsmanagement und Projekternen.** Disponível em: <www.wachstum-lernen.de>. Acesso em: 21 nov. 2012.

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

KRATOCHVIL, Claudia Finger. Letramento e tecnologia: o aprendiz estratégico e crítico na era da informação. In: NASCIMENTO, A. D., HETKOWSKI, T. M., orgs. **Educação e contemporaneidade: pesquisas científicas e tecnológicas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009, 400 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAM, A. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. **Organization Studies**, v. 21, n. 3, pp. 487-513, 2000.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, pp. 461-477, maio, 1998.

LAPOLLI, Juliana. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

LAWSON, C.; LORENZI, E. Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. **Regional Studies**, v. 33, n. 4, pp. 305-317, 1999.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientation, and sustainable

capability. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, pp. 731–746, nov., 2006.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, pp. 305-328, jun., 2004.

LEE, M. S.; ROGOFF, E. G. Research note: comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. **Family Business Review**, v. 9; n. 4, pp. 423–437, 1996.

LEITÃO, S. P. A decisão estratégica: um teste conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, pp. 837-857, 2003.

LEITÃO, S. P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, 1997.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2002.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. pp. 167-198.

LEMOS, B.; JOIA, L. A. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, pp. 233-246, 2012.

LEMOS, Bernardo Noronha. **Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito: evidências empírico-exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira**. 128f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2008.

LEMOS, Mauro Borges; SANTOS, Fabiana; CROCCO, Marco. Arranjos produtivos locais industriais sob ambientes periféricos: os condicionantes territoriais das externalidades restringidas e negativas. Encontro Nacional

de Economia, 31., 9-12 dez. 2003, Porto Seguro. **Anais ...**, Niterói: ANPEC, 2003.

LENZI, Greicy K. Spanhol. **Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de cursos de educação à distância**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, pp. 112-132, 1998.

LEONARD, Dorothy; SWAP, Walter C. **Deep Smarts: How to cultivate and transfer enduring business wisdom**. Boston: Harvard Business School, 2005.

LEONARD, Dorothy; SWAP, Walter C.; BARTON, Gavin. **Critical Knowledge Transfer: tools for managing your company's deep smarts**. Boston: Harvard Business School, 2014.

LIEBOWITZ, J.; AYYAVOO, N.; HANG, N.; CARRAN, D.; SIMIEN, J. Cross-generational knowledge flows in edge organizations. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 8, pp. 1123-1153, 2007.

LIN, H. F.; LEE, G. G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decision**, v. 44, n. 1, pp. 74-88, 2006.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **Naturalistic Inquiry**. Califórnia: Sage Publications, 1985.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1986.

LOUREIRO, Carlos Frederico B. Educação Ambiental e “Teorias Críticas”. In.: GUIMARÃES, Mauro. **Caminhos da Educação Ambiental: da forma a ação**. Campinas: Papirus, 2006.

LOZANO, J. C. Hacia la reconsideración del análisis de contenido en la investigación de los mensajes comunicacionales. In.: CERVANTES

BARBA Cecilia; SANCHEZ RUIZ, Enrique E. (Coords). **Investigar la Comunicación. Propuestas Iberoamericanas.** Guadalajara: Universidad de Guadalajara/Alaic, 1994.

LUMPKIN, G. T.; BRIGHAM, K. H. Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 6, pp. 1149–1169, nov., 2011.

MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, Milton de Abreu; MARTINHO, Isnard Ribeiro de Almeida. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), 30., 23-27 set. 2006. **Anais ...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MACEDO, José Ferreira De. **Sucessão na empresa familiar.** São Paulo: Nobel, 2009.

MACHADO SILVA, Alessandro; SOUZA-SILVA, Jader C. Aprendizagem e formação de sucessores na empresa familiar: um estudo de caso da Loja Menezes. **Revista de Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 17, n.1, pp. 118-145, jan./abr., 2015.

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

MATLAY, H. Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach. **Education and Training**, v. 44, n. 8/9, pp. 357-369, 2002.

MATTAR, J. **Metodologia científica na era da informática.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATURANA, H. R. **Emoções e linguagem na educação e na política.** Belo Horizonte: UFMG, 2001.

McAULAY, L.; RUSSELL, G.; SIMS, J. Tacit knowledge for competitive advantage. **Management Accounting**, v. 75, n. 11, pp.36-38, 1997.

MEHROTRA, Vikas; MORCK, Randall; SHIM, Jungwook; WIWATTANAKANTANG, Yupana. **Adoptive Expectations: rising**

sons in japanese family firms. Working Paper. University of Alberta School of Business, Edmonton (Canada) e Hitotsubashi University, Tokyo (Japão), 2009.

MEMILI, E.; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANNNS, F. W.; ZELLWEGER, T. M.; BARNETT, T. The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 4, pp. 200-209, 2010.

MENEGON, Letícia Fantinato; CASADO, Tania. Contratos psicológicos: Uma revisão da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n.4, pp. 571-580, out./dez., 2012.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis.** Califórnia: Jossey-Bass, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. **Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses.** Boston: Harvard Business School, 2005.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, pp. 239-262, jul./set. 1993.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINUCHIN, S. **Famílias: funcionamento e tratamento.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

MIRANDA, José Renato. **Empresa familiar - é sim um bom negócio.** São Paulo: Saraiva, 2011.

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, pp. 1040-1044, jun., 2010.

MURRAY, S. R.; PEYREFITTE, J. Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. **Journal of Managerial Issues**, v. 19, n. 1, pp. 111-133, 2007.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, pp. 242-266, 1998.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University, 1982.

NONAKA, I. The Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1, pp. 14-37, fev., 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of Ba: building a foundation of knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, spring, 1998.

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.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, pp. 54-90, 2008.

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

NORTH, K.; AUKAMM, T. Think global, act local: Neuansätze zur Planung von Auslandsproduktionsstätten der Automobilindustrie. **Refa-Nachrichten**, v. 49, n. 2, pp. 15-21, 1996.

NORTH, Klaus; DA SILVA NETO, Emílio; DÁVILA CALLE, Guillermo. Vencendo os desafios do crescimento: o método aprender a

crescer para pequenas e médias empresas brasileiras. **Rev. Navus**, v. 3, n. 1, pp. 6-19, jan. 2013.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practice, **California Management Review**, v. 40. n. 3, pp. 154-74, 1998.

OESTERREICH, Roziliane De Freitas. **Os caminhos da sucessão familiar**. Jaraguá do Sul: Unerj, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. L. de; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De 'filho do dono' a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, pp. 21-33, jan./mar., 2013.

ORTIGARA, A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. 2006. 173f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

PACHECO, R.; FREIRE, P. de S.; TOSTA, K. C. B. T. Experiência multi e interdisciplinária do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In: PHILIPPI JÚNIOR, A.; SILVA NETO, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri: Manole, 2011.

PACKER VIEIRA, Deodete. **Matéria prima – a construção de um legado**. Blumenau: Bookess, 2013.

PAIVA, Kely C. M. de.; OLIVEIRA, Michelle C. de S. M. de; MELO, Marlene C. de O. L.; Produção científica Brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em Anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, pp. 148-173, set./out., 2008.

PATEL, P. C.; FIET, J. O. Knowledge combination and the potential advantages of family firms insearching for opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 6, pp. 1179–1197, nov. 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**, 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PEARSON, A. W.; CARR, J. C.; SHAW, J. Toward a theory of familiness: A social capital perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 6, pp. 949-969, nov. 2008.

PEARSON, A. W.; MARLER, L. W. A leadership perspective of reciprocal stewardship infamily firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 6, pp. 1117-1124, 2010.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. A. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, pp. 518-535, 2013

PEREIRA, Ermelinda G. F.; FIALHO, Francisco A.P. **Tipologias e arquétipos: a psicologia profunda como base para uma hermenêutica..** Florianópolis: Insular, 2014. (Coleção Jung sai pra rua, v. 1).

PEREIRA, Orlando Petiz; CORREIA, Isabel M. A proximidade geográfica e a produtividade. Jornadas de ASEPUMA, 13., 15-16 set. 2015, La Coruña. **Anais ...** Braga/Portugal: Universidade do Minho: 2015.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper and Row, 1982.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 20, n. 49, pp. 109-125, 2009.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C.L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, pp. 609-634, maio/jun., 2009.

PLATÃO. **Teeteto e Crátilo**. Tradução de Carlos Alberto Nunes. Belém: EDUFPA, 2001.

PLAZAS, Andrea P. **Exploring tacit knowledge in organizations**. Tese. Florida: B.S. University of Central Florida, 2013.

POLANYI, M. Personal knowledge. In.: POLANYI, M.; PROSCH, H. (ed.), **Meaning**, Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 22-45, 1975.

POLANYI, M. **Personal knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy**. Chicago: University of Chicago, 1958.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POTTER, J. Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. In.: SILVERMAN, D. (ed.), pp. 144-160. **Qualitative research**. London: Sage, 1997.

POZA, E. J.; HANLON, S.; KISHIDA, R. Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? **Family Business Review**, v. 17, n. 2, pp. 99-118, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, pp. 79-91, 1990.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUEIROZ, Carlos Octávio de Alexandre. **Modelo de Gestão do Conhecimento para Empresas de Desenvolvimento de Software**. Dissertação (Mestrado em Informática). Campina Grande: Universidade Federal da Paraíba, 2001.

RAPLEY, T. J. The art (fullness) of open-ended interviewing: some considerations on analysing interviews. **Qualitative Research**, v. 1, n. 3, pp. 303-323, 2001.

REPKO, Allen F. **Interdisciplinary research: Process and theory**. Los Angeles: Sage Publications, 2012.

RICHARDSON, R. J. et alii. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, Kirk. **Capturing family firm knowledge transfer: A key to non-economic value creation**. Montreal, Canada: John Molson School of Business, Family Business Conference, 2010.

ROBERTS, J. 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, pp. 429-443, 2000.

RODRIGUES, J. J. M. O conselho de Administração nas empresas familiares. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 7, n. 1, pp. 56-67, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão do curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. **Communication of innovations: a cross-cultural approach**. NY, US: The Free Press, 1971.

RONCHETTI, Anita de G.; DA SILVA NETO, E.; FIALHO, Francisco A. P.; MARQUES MÜLLER, Jactania; DOS SANTOS, Neri. Compartilhamento de Conhecimentos Tácitos: Um estudo sob a ótica das Ciências Cognitivas. **Revista Ciência&Cognição**, em fase de submissão, 2015.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, pp. 121-139, jun., 1989.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33. n. 2, pp. 163-180, abr., 2007.

ROYER, S.; SIMONS, R.; BOYD, B.; RAFFERTY, A. Promoting family: A contingency model of family business succession. **Family Business Review**, v. 9, n. 1, pp. 15-30, 2008.

SAITO, A., UMEMOTO, K., IKEDA, M. A strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, pp. 97-114, 2007.

SALAZAR-FIERRO, P.; BAYARDO, J. M. Influence of relational psychological contract and affective commitment in the intentions of employee to share tacit knowledge. **Open Journal of Business and Management**, v. 3, 300-311, 2015.

SANTOS, Adélcio Machado dos. **Didática ideal para o programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento: especificidades e características andragógicas em análise**. 191 f. Tese (Doutorado). Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia e Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

SANTOS, M. G. D.; JESUS, K. C. B.; SILVA, J. C.; SOUZA-SILVA, V. A.; FRANCO, A. P. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, pp. 372-388, 2013.

SAUNDERS, Mark N. K.; LEWIS, Philip; TOHRNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2015.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, pp. 13-28, 1983.

SCHREIBER, G. *et alii*. **Knowledge engineering and management: The Commonkads Methodology**. Cambridge: MIT, 2000.

SCHWANDT, T.A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. In:

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (ed.) **Handbook of qualitative research**, 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 189-213, 2000.

SCHWARTZ, D.G. **Encyclopedia of knowledge management**. Hershey, PA: Idea Group Reference, 2006.

SEALE, C. **Researching society and culture**. 2. ed. London: Sage, 2004.

SEBRAE SC. **Artigos para MPE's: No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Folha de Londrina: 03 out. 2015

SEBRAE SC. **Santa Catarina em Números**. Florianópolis: Sebrae SC, 2013.

SEBRAE. **Sensor MPE - Índice de competitividade das micro e pequenas empresas catarinenses – Primeiro Semestre 2012**. Florianópolis: SEBRAE, 2012.

SERRA, J. P. **Manual de teoria da comunicação**. Covilhã: Livros Labcom, 2007.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Revista de Ciência da Informação**, 1999

SEVERINO, Antônio J. Educação, trabalho e cidadania: a educação brasileira e o desafio da formação humana no atual cenário histórico. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 2, pp. 65-71, 2000.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, pp. 1-36, 2004.

SHARMA, P. Commentary: Familiness, capital stocks and flows between family and business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, pp. 971-977, 2008.

SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10; n. 1, pp. 1-36, 1997.

SILVA, Alessandro M.; SOUZA-SILVA, Jader C. Aprendizagem e formação de sucessores na empresa familiar: um estudo de caso da Loja Menezes **RAD**, São Paulo, v. 17, n. 1, jan /abr., pp.118-145, 2015.

SILVERMAN, David. **Doing Qualitative Research**. Third Edition. Thousand Oaks (California): Sage Publications, 2009.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: MacMillan, 1945.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. **Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, pp. 339-358, 2003.

SOHN, Ana Paula Lisboa. **Aprendizagem interorganizacional: análise de canais de transmissão de conhecimento em clusters têxteis e de vestuário no Brasil e na Europa**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

SOLYMOSSY, E. **Entrepreneurial dimensions: the relationship of individual, venture and environmental factors for success**. Submittal for the degree of Doctor of Philosophy. Case Western Reserve University, 1998.

SOMMERMAN, A. **Inter ou transdisciplinaridade?** São Paulo: Ed. Paulos, 2006.

SORATTO DA SILVA, Alexandre Nixon Raulino. **Auditorias de sistemas de gestão: competências para agregação de valor**. Tese. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

SORATTO DA SILVA, Alexandre Nixon Raulino; VARVAKIS, Gregório. Criação do conhecimento apoiada na abordagem de processos. In: KMB-Knowledge Management Brasil, São Paulo. **Anais ...**, 2007.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, pp. 102-106, 2010.

SOUZA, S. A.; BASTOS, L. O. Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicase em empresas familiares. **Gestão.Org.**, Recife, v. 4, n. 4, pp. 54-66, set./dez. 2006.

SOUZA-SILVA, J. C. D. **Aprendizagem organizacional: desafios e condições ao surgimento de comunidades de prática**. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA-SILVA, J. C. de. **Gestão de empresas familiares: refletindo sobre suas particularidades e desafios**. Salvador: FTE, 2002.

SOUZA-SILVA, J. C. de; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações Familiares e tipologia de análise: o caso da organização Odebrecht. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), 23., Foz de Iguaçu, 1999. **Anais ...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

SPANHOL, G. K.; DOS SANTOS, Neri. Tecnologias da informação e comunicação e a gestão do conhecimento como apoio ao gerenciamento das comunicações em projetos. **Rev. Gestão Industrial**, v. 05, n. 01, pp. 43-58, 2009.

SPENDER, J. C. Organizations are activity systems, not merely systems of thought. **Advances in Strategic Management**, v. 12, pp. 153-174, 1995.

SPENDER, J. C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Jornal of Organizational Change Management**, v. 9, n. 1, pp. 63-78, 1996.

STEN, J. **Transfers of family businesses to non- family buyers: the selling business family perspective**. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, Doctoral Thesis, 2006.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

STERNBERG, R.J. What do we know about tacit knowledge? Making the tacit becomes explicit. In: STERNBERG, R.J.; HORVATH, J.A. (ed.). **Tacit knowledge in professional practice**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1999.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUBASHINI, R. Tacit Knowledge: The ultimate essence of an organization. **Advances in Management**, v. 3, n. 36, 2010.

SUN, J.; LI, S. H.; HAN, P.; CHEN, Y. Holocene environmental changes in central Inner Mongolia, based on single-aliquot-quartz optical dating and multi-proxy study of dune sands. **Palaeogeography, Palaeoclimatology, Palaeoecology**, v. 233, n. 1, pp. 51-62, 2006.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - an empirical study. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, pp. 420-433, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **The new organization wealth: managing & measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

SWAN, J. Knowledge management in action. In: (Ed.) **Handbook on Knowledge Management**, v. 1, pp. 271-296, spring, 2004.

SWAP, W.; LEONARD, D.; SHIELDS, M.; ABRAMS, L. Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, pp. 95-114, 2001.

SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R.; JENSEN, R.J. When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of casual ambiguity. **Organizational Science**, v. 15; n. 5, pp. 600-613, set./out., 2004.

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue, pp. 27-43, 1996.

SZYMANSKI, Heloisa. **A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva**. Brasília: Plano, 2002.

TASSIGNY, Mônica Mota; BRASIL, Marcus Vinicius de Oliveira; BUGARIM, Maria Clara; NOGUEIRA, Fábio Luiz Benício Maia. Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 2, pp. 262-276, maio/ago., 2012.

TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R. **Introducción to Qualitative Research Methods: a guidebook and resource**. New York: John Willey, 1997.

TERRA, José Cláudio C. Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. **Negócio**, São Paulo, pp. 58-59, 2000.

THOMAS, Joy S. **The facillitation of tacit knowledge transer within an organizational structure**. Master's Project Presented to The Graduate Faculty of Fresno Pacific University, nov. 2011.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, pp. 45-61, 2005.

TOFFLER, A. **Powershift: knowledge, wealth and violence at the adge of 21st century**. New York: Bantam Books, 1990.

TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Gestão cultural em negócios familiares. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 3, pp. 24-46, 2010.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2012.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TSOUKAS, H.; VLADIMIROU, E. What is organizational knowledge? **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, pp. 973-993, nov., 2001.

UNDERHILL, B. O.; MCANALLY; K. KORIATH, J. J. **Coaching Executivo para Resultados**. São Paulo: Novo Século Editora, 2010.

URIARTE JR, F. A. **Introduction to Knowledge Management**. Jakarta: ASEAN Foundation, 2008.

VENKITACHALAM, K.; BUSCH, P. Tacit Knowledge: Review and possible research directions. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, pp. 357-372, 2012.

VENTOR, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of success-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, pp. 283-303, 2005.

VERBEKE, A., KANO, L. Transaction cost economics (TCE) and the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34; n. 6, pp. 1173-1182, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, pp. 240-277, 2012.

VYGOTSKY, LEV S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989. (Coleção Psicologia e Pedagogia, Nova Série).

WACHEUX, F. **Méthodes qualitatives et recherche en gestion**. Paris: Economica, 1996.

WARD, John L. **Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business**. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri/SP: Manole, 2004.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, pp. 546-553, dez., 2005.

WIIG, K. **Knowledge: Yogesh Malhotra's compilation**, 1998.

WILLERDING, Inara A.V.; DA SILVA NETO, Emílio; DOS SANTOS, Neri; LAPOLLI, Édís M. Indicadores relevantes para o sucesso do compartilhamento do conhecimento tácito nas empresas: evidências empírico-exploratórias em pmes catarinenses. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, pp. 202-228, 2015.

WONG, W. L. P.; RADCLIFF, D. F. The tacit nature of design knowledge. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 12, n. 4, pp. 493-512, 2000.

WOOD, L. A; KROGER, R. O. **Doing discourse analysis**. London: Sage Publications, 2000.

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

ZACHARAKIS, L.; MEYER, D.; De CASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 3, pp. 1-14, 1999.

ZACK, M. Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**, pp. 45-58, Summer, 1999.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resourcebased analysis of the effect of organizational culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, pp. 363-389, 2004.

ZAHRA, S.A. Entrepreneurial risk taking in family firms. **Family Business Review**, v. 18, pp. 23-40, 2005.

ZAHRA, S.A. International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. **Journal of Business Venturing**, v. 19, pp. 495-512, 2003.

ZÁRRAGA, C.; GARCÍA-FALCÓN, J. M. Factors favoring knowledge management in work teams. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 2, pp. 81-96, 2003.

ZELENY, M. Management support systems: towards integrated knowledge management. **Human Systems Management**, v. 7, n. 1, pp. 59–70, 1987.

ZELLWEGER, T.M.; NASON, R.S. A stakeholder perspective on family firm performance. **Family Business Review**, v, 21, pp. 203–216, 2008.

**APÊNDICE A – Publicações selecionadas combinando
“family succession” + “tacit knowledge share” + “critical factors of success”**

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
1	Managerial redeployment, ownership structure, and family ties	BELENZON, Sharon; PATACCONI, Andrea	2011	It is widely acknowledged that the ability to redeploy and recombine internal resources is an important source of competitive advantage. This paper deepens our understanding of the factors affecting internal redeployment by exploring how shared ownership and managers' family ties influence top managerial mobility in business groups. We find that managerial redeployment is more common in aç liates that are wholly-owned by the group controlling shareholder than in aç liates that are only partly-owned. Consistent with property rights view of the ...rm, the effect of minority shareholders in a destination aç liate is especially large when the source aç liate is wholly-owned. A distinctive pattern is observed for managers who are related to one of the group's dominant shareholders. We discuss the implications of our results for the theory of the ...rm and the role of family in business groups.
2	Boundary management strategies for governing family firms: A UAE-based case study	BODOLICA, Virginia; SPRAGGON, Martin; ZAIDI, Sahar	2014	Relying on boundary theory insights, this article aims to improve the existing knowledge base on optimal governance configurations in family-run companies operating in the United Arab Emirates (UAE) and uncover specific boundary management strategies that contribute to their longevity. Considering the distinctiveness of the

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
				<p>UAE's cultural and regulatory environment, the paper uses a single case study approach for grasping contextual details that are beyond the reach of quantitative techniques. Boundary management strategies in the studied firm evolved from high family-business integration to instances when selected aspects of family and business domains (organizational culture, employee policies, and ownership and finances) permeated into each other at different levels along the integration–segmentation continuum to preserve an optimal governance configuration. The study offers several factors (founder's characteristics, cultural values, industry features, and intra-family succession uncertainty) to explain the evolving nature of boundary management strategies that contributed to the success of a UAE-based family firm.</p>

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
3	Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms	CHIRICO, Francesco; SALVATO, Carlo	2008	The speed of change in competitive environments has prompted firms to develop processes directed at enabling organizational adaptation. This is captured by the concept of dynamic capabilities. We focus on a particular form of business organization, that is, the family firm. Specifically, we argue that knowledge integration—a dynamic capability through which family members’ specialized knowledge is recombined—guides the evolution of capabilities. We present a general framework illustrating factors that affect knowledge integration in family firms. We conclude that only those family firms that are able to effectively integrate individual family members’ specialized knowledge will be successful in dynamic markets by changing their capabilities over time.
4	Priorities, Resource Stocks, and Performance in Family and Nonfamily Firms	CHRISMAN, James J.; HUA, Jess H.; KELLERMAN NS, Franz	2009	This article discusses how the performance of family firms and nonfamily firms might differ as a result of the different priorities flowing from family influence, even when the two types of firms possess comparable levels of resource stocks. Using hierarchical regression to analyze data from a national study of the Small Business Development Center program, we find that family influence has both a positive and a negative moderating effect on the relationships between different categories of resource stocks and performance. Specifically, family firms benefit more from resource stocks based on external

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
				relationships while nonfamily firms benefit more from resource stocks based on functional skills.
5	Resilience of Family Firms: An Introduction	CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; STEIER, Lloyd P.	2011	Family firms have long been a prominent feature of the organizational landscape and researchers have found some variations of this organizational form to be more resilient than others. The articles and commentaries in this special issue address some of the bases of this resilience including arranged marriages as a management succession strategy, long-term orientation and multitemporal perspectives, knowledge structures and opportunity identification, and social capital and social exchange. This introduction to the eighth special issue on “theories of family enterprise” discusses the contributions made by the articles and commentaries to our understanding about the resilience of family firms.

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
6	Personality traits and leadership styles of successful Non-family Executives in family businesses: Using clinical lenses to identify the underlying barriers of professionalizing family businesses with Non-Family Executives	EIJSSEN, Dirk Harm	2014	When a second- or third-generation family business decides to become a more professional organization, it often recruits a Non-Family Executive (NFE). However, bringing an NFE into a family business does not always bring the success that is hoped for. The view that cultural differences sometimes prevent a productive partnership between family members and the NFE is well known and documented, yet there is a lack of research into the personality traits and leadership styles of successful NFEs in family businesses and the clinical perspectives that have an impact on this partnership. This paper examines this area to provide a better understanding of the elements that comprise a successful working relationship between the NFE and the Family Business Executive (FBE) by incorporating clinical perspectives.

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
7	The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future	GEDAJ LOVIC, Eric; CARNEY, Michael; CHRISMAN James J.; KELLER MANN, Franz W.	2012	Through its rapid growth during the past decade, family business research has reached its adolescence as a field of study and family business scholars now regularly contribute interesting and though provoking work to top-tier management, entrepreneurship and finance journals. In this review article, we seek to document the growing maturity of family business research and to promote its integration into broader streams of inquiry in the organizational sciences. To do so, we describe two major themes in recent family business research related to the fundamental management questions “How do firms differ?” and “Why do these differences matter?” Based upon our review, we describe the past and potential future contributions of family business based research and conclude that it holds great promise to “give back” and provide meaningful contributions to the more established disciplines that have supported its development and emergence as a distinctive field of study.
8	Managing knowledge within intra-family succession	HATAK, Isabella R.; ROESSL, Dietmar	2012	A firm’s specific knowledge and the ability and willingness to transfer it are considered key strategic assets in the course of generating competitive advantages. However, the characteristics of family firms implicate lower pressure to make knowledge explicit. Especially in the course of succession there is a high risk that knowledge embedded in the predecessor leaves the organization. In order to maintain the family firm’s

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
				<p>competitive advantage and to set the basis for innovating and improving efficiency, thus realizing the value of that knowledge, an understanding of the challenges associated with the knowledge transfer within intra-family succession is needed. By adopting a qualitative empirical approach, this paper aims at identifying context-based knowledge transfer strategies and at developing a typology of transfer constellations. The results provide insight for family firm leaders, who are searching for appropriate knowledge transfer strategies given the nature, philosophies and traditions of their small and medium sized firms.</p>
9	<p>Relational competencies as determinants of knowledge transfer within intra-family succession</p>	<p>HATAK, Isabella R.; ROESSLB, Dietmar</p>	2013	<p>In the course of succession there is a high risk that knowledge embedded in the predecessor leaves the organization. Due to their informal organization structures and the associated relevance of tacit knowledge, the knowledge transfer poses a major challenge for family firms. This paper discusses the challenges of knowledge management within intra-family succession against the background of the knowledge-based view. As a knowledge transfer is crucial for a successful business continuation, factors that promote the interpersonal knowledge transfer are identified. Since the quality of the relationship between successor and predecessor is considered a key determinant of knowledge transfer, the role of relational competence in the knowledge transfer process is analyzed. A laboratory experiment has been</p>

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
				conducted in order to test the derived hypotheses. In its conclusion, the paper presents the empirically confirmed correlation between relational competence and knowledge transfer within intra-family succession.
10	Tacit knowledge diffusion in family business succession	HALDIN-HERRGARD, Tua	2007	<p>The purpose is to discuss how the family business context affects tacit knowledge diffusion in alternation of generations as owner-managers. I will first focus on some critical factors of tacit knowledge diffusion. Second the process of succession in family business will be elaborated on and last family business as an environment for learning and sharing tacit knowledge will be explored. In this part we can see that time, trust and distance is of importance and that the family business context facilitates tacit knowledge diffusion due to these factors. Unfortunately, there are also factors that obstruct the sharing. The contribution for research is a deeper understanding on how tacit knowledge is shared in family businesses. Managerially the contribution is how family businesses can facilitate tacit knowledge diffusion in their succession process.</p>

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
11	The distinctiveness of family firm intangibles: a review and suggestions for future research	HUYBRECHT S, Jolien; VOORDECKE RS, Wim; LYBAERT, Nadine; VANDEMAE LE, Sigrid	2011	We review the theoretical and empirical literature on the resource-based view in the context of family businesses using a framework of intangible resources. This approach allows us to structure the present research on value adding resources in family firms into four clearly distinct groups – organizational culture, reputation, human capital and networks – and provides us with the opportunity to examine the interactions of these intangible resources. We use these relationships to offer a future research agenda that is focused on the creation of competitive advantage through the combination and recombination of these resources.
12	Capturing family firm knowledge integration: A key to noneconomic value creation in family firms	RING, Kirk	2010	The study of family firms hinges upon the overarching assumption that the involvement of a group of individuals who are members of the same family will alter how these firms operate. For family firms, a key area of divergence from nonfamily firms is the development of noneconomic goals which are closely tied to the controlling family's desires and aspirations (Chrisman, Chua, Pearson, and Barnett, 2013; Chrisman, Chua, and Zahra, 2003; Chrisman, Sharma, Steier, and Chua, 2013; Gomez-Mejia et al., 2007).

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
13	Whither the Keiretsu, Japan's Business Networks? How Were they Structured? What did they do? Why are they gone?	LINCOLN, James R.; SHIMOTANI, Masahiro	2009	The title of this volume and the papers that fill it concern business "groups," a term suggesting an identifiable collection of actors (here, firms) within a clear-cut boundary. The Japanese keiretsu have been described in similar terms, yet compared to business groups in other countries the postwar keiretsu warrant the "group" label least. The prewar progenitor of the keiretsu, the zaibatsu, however, could fairly be described as groups, and, in their relatively sharp boundaries, hierarchical structure, family control, and close ties to the state were structurally similar to business groups elsewhere in the world. With the break-up by the U. S. Occupation of the largest member firms, the purging of their executives, and the outlawing of the holding company structure that held them together, the zaibatsu were transformed into quite different business entities, what we and other literature call "network forms" of organization (Podolny and Page, 1998; Miyajima, 1994).

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
14	The prevalence of family firms by industry: a transaction cost theory perspective and longitudinal analysis	FANG, Hanqing; MEMILI, Esra; CHRISMAN James J.	2012	Using a transaction cost theory perspective, we argue that family firms will be more prevalent in service industry than nonfamily firms, which are expected to be more prevalent in manufacturing industry. Thereby, our main argument is that the prevalence of family firms will be positively associated with the density of service firms in a region. We test our hypothesis via longitudinal analysis at the state level. The results support our hypothesis.
15	Are family firms really superior performers?	MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle; LESTER, Richard H.; CANNELLA JR, Albert A.	2007	Although international evidence suggests that families may be unhelpful to firm performance, recent analyses of U.S. public companies indicate that family firms outperform. This study probes these contrasting findings by investigating more fine-grained measures of family business in the U.S. Specifically, it makes a fundamental but neglected distinction between lone founder businesses in which no relatives of a founder are involved, and true family businesses that do include multiple family members as major owners or managers. The research also seeks to overcome issues of endogeneity and selection bias by examining both Fortune 1000 firms and a random sample of 100 much smaller public companies. The results show that findings are indeed highly sensitive both to the way in which family businesses are defined and to the nature of the sample.

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
				<p>Fortune 1000 firms that include relatives as owners or managers never outperform in market valuation, even during the first generation. Only businesses with a lone founder outperform. Moreover, neither lone founder nor family firms exhibited superior valuations within a randomly drawn sample of companies. Our results confirm the difficulty of attributing superior performance to a particular governance variable.</p>

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
16	Exploring tacit knowledge in organizations	PLAZAS, Andrea P.	2013	<p>There has been a growing prevalent interest to explore the role of knowledge in organizations. Bhardwaj and Monin (2006) identified the knowledge of individuals' as a valuable source of competitive advantage. An organization well-rounded institutional memorythe organizations collective experiences (Rothwell & Poduch, 2004), fosters competitive advantage. There is a prevailing need to scrutinize the role of tacit knowledge in organizations and how it's hard to articulate nature makes it difficult for organizations to acquire and preserve institutional memory value. The aim of this review is to illustrate that tacit knowledge contributes significantly to the institutional memory value, expansion and preservation. In an effort to simplify this relationship between tacit knowledge and institutional memory, a comprehensive literature search was performed. I first discuss the role of knowledge in organizations and use the literature on tacit knowledge as a guide to explain the importance of its elicitation for institutional memory expansion and preservation. I then propose: (1) the use of tacit knowledge elicitation as a mediator, and (2) recommend training and a learning organization environment as moderators, for the contribution to take place.</p>

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
17	Efective Knowledge transfer in Family Firms	TREVINYO, Rosa Nelly; TAIPIES, Rodriguez Josep	2010	<p>One of the most critical organizational changes that family businesses must address at some stage in their lives is the succession process. When evaluating this process, two main targets are sought: quality and effectiveness. In order to meet these quality-effectiveness standards, three elements must be transferred from the predecessor to the Next Generation Member(s): 1) Ownership/power; 2) Management responsibility, and 3) Competence/Knowledge. We focus on the third element: Knowledge, since most of the times, it is "the taken-for-granted" factor. How effective intergenerational knowledge transfer in family firms takes place - under what conditions and through which variables - is the heart of this paper. We have developed a Knowledge Transfer Model in Family Firms (KTFF) which presents several internal and external relationships in the Family-Enterprise-Next Generation System. And, although this is a conceptual text, it may drive future empirical research projects in order to provide support for the proposed interactions (relationships).</p>
18	The facilitation of tacit knowledge transfer within an organizational structure	THOMAS, Joy S.	2011	<p>Many organizations are presented with the challenge of retaining tacit knowledge within the organization. Loss of knowledge and experience as employees retire or quit is a direct loss of intellectual capital and is costly to the organization. This paper studies the challenges of transferring tacit knowledge and presents a framework to facilitate the exchange of knowledge within the organization.</p>

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
19	Perpetuating the Family business 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business	WARD, John L.	2004	<p>This is the most personal book I have ever dared to write. It grows out of years of observing long-lasting, successful, business-owning families the world over, families that have let me into their lives and thoughts and hearts. It gathers together the major lessons they have taught me about that most symbiotic of all business relationships, the family firm, in which family and business depend upon each other and work together for life, health, meaning, and, yes, even happiness.</p> <p>I do not name the families that have taught me these lessons firsthand. They are or have been my consulting clients and it is my obligation to maintain their confidentiality. Where I have used them as examples to illustrate a point, I have disguised them so as to preserve their privacy. Where I have named real families and businesses, I have drawn on the public record – articles, books, newspapers, other publications, and company websites. This is not a “how-to” book. It is not my intention to be prescriptive. These lessons are not rules that every business family must follow in order to be successful generation after generation. They are what I consider “best practices” of the most successful, long-lasting families in business. Not all of the lessons are appropriate for all families, and not all of the successful family businesses I have observed manifest all of the</p>

Id	TÍTULO	AUTOR	ANO	ABSTRACT
				<p>lessons. I hope you will pick and choose what is most right for your family and for your business.</p> <p>It is my wish that the lessons on these pages will encourage you to anticipate not only the next stage of your family business but the stage after that. One of my intentions is to enable you to do for your successors what is counter-intuitive to the reality that you have faced in your own tenure as a leader and to help you feel comfortable with making decisions and taking actions that may seem to go against the grain. The lessons should also give you some tools with which to think through the “second stage effects” of the steps you are considering today – that is, the consequences that will reverberate throughout the generations that follow you.</p>

**APÊNDICE B - Minuta do e-mail de convite para as entrevistas
sucedido + sucessor**

De: Emílio Da Silva Neto

Para: Srs. 'Sucedido' e 'Sucessor'

Cc: Profs. Neri Dos Santos, Gregório Jean Varvakis Rados, Marina Keiko Nakayama

Assunto: Entrevista Sucedido-Sucessor para o Doutorado de Emílio Da Silva Neto em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC

Prezados Senhores:

Boa Tarde.

Conforme conversamos anteriormente:

- estou na fase de Qualificação e Defesa de Tese para o Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC
- a minha Proposta de Tese tem o título 'Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar' (*)
- planejei conseguir entrevistas nas quatro maiores empresas de Jaraguá do Sul (WEG, Malwee, Duas Rodas e Marisol), entrevistas estas “confrontadas” (frente-a-frente) com os pares sucedido-sucessor
- a minha expectativa é que todas as entrevistas sejam bem valiosas e interessantes para ambas as partes (sucedido/sucessor e entrevistador)
- a entrevista semi-estruturada deverá ser num clima de muita informalidade, quase que reproduzindo uma conversa diária em ambiente familiar
- no início da entrevista, será apresentado um resumo bem sucinto do que desejo aprender e obter com os senhores
- tudo será gravado e posteriormente transcrito por uma profissional de minha confiança, que estará - logicamente - junto conosco na entrevista
- a transcrição será disponibilizada para os senhores fazerem suas eventuais alterações, antes de eu utilizá-la no texto da minha Tese

- haverá total confidencialidade quanto à entrevista confrontada (sucedido-sucessor), com conteúdos restritos à utilização acadêmica, conforme consta no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C)
- assim, perguntaria se os senhores poderiam me atender para a entrevista conjunta no dia e hora tais, com tempo aproximado de 45 a 60 minutos

Com a sua anuência à entrevista, os senhores estarão contribuindo para o aprofundamento dos nossos conhecimentos em gestão do conhecimento em empresas familiares, principalmente no que tange ao compartilhamento do conhecimento tácito durante o processo de sucessão.

Muito Obrigado.

Atenciosamente,



Engº Mec. **Emílio Da Silva Neto**, M.Sc.Engª Mec.
Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis / Brasil
Exchange Student in Knowledge Management (2012)
University of Applied Sciences – Wiesbaden / Deutschland
CV:

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4496236H3>
47 3370 8255 + 9977 9595

e-mail: emiliosneto@netuno.com.br

skype: emilioarcoiris

facebook.com: emiliosneto53

(*): Título da Tese

Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar'

Pergunta de partida da pesquisa

Como implementar o compartilhamento do conhecimento tácito na sucessão empresarial familiar ?

Objetivo geral

Identificar, caracterizar e analisar formas de compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucessor, com ênfase nas barreiras e facilitadores, durante o processo sucessório entre gerações, visando a maximização dos resultados quando da transferência de comando na sucessão empresarial familiar

APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido

Os senhores estão sendo convidados para participar da pesquisa ‘Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar’.

Os senhores foram selecionados intencionalmente e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, os senhores poderão desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste estudo é conceber um sistema de compartilhamento do conhecimento tácito que oriente os processos de transferência sinérgica de conhecimento na sucessão empresarial familiar.

A coleta de dados será efetuada por meio de uma entrevista semiestruturada e conjunta (confrontada), que procurará captar o entendimento dos entrevistados sobre o compartilhamento do conhecimento tácito entre o sucedido e o sucessor.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e assegura-se o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados após a sua aprovação. Apenas o pesquisador envolvido com o projeto, os professores, orientador e coorientador da tese de doutorado do pesquisador, bem como os da banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação do participante será modificado.

Com a sua participação, os senhores estarão contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na gestão do conhecimento em empresas familiares.

Os senhores estão recebendo duas cópias deste termo onde consta o nome, e-mail e telefone do pesquisador. Com eles, os senhores poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Jaraguá do Sul, dia-mês-2015

Emílio Da Silva Neto
Pesquisador
47 9977 9595

Declaramos que entendemos os objetivos, riscos e benefícios de nossa participação na pesquisa e concordamos em participar.

Nome do Sucedido:

Assinatura do Sucedido: _____

Nome do Sucessor:

Assinatura do Sucessor: _____

APÊNDICE D - Roteiro semi-estruturado para as entrevistas sucedido-sucedor

1. ESTABELECIMENTO DE *RAPPORT*

- cumprimentos iniciais e agradecimentos pela oportunidade
- apresentação das configurações da entrevista (forma, tempo, encaminhamento e compartilhamento dos resultados, esclarecimento de dúvidas, etc.)
- coleta das assinaturas do Termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C)

2. APRESENTAÇÃO SUCINTA DO OBJETIVO GERAL DA ENTREVISTA

Levantar formas de compartilhamento do conhecimento tácito sucedido-sucedor, durante a ‘passagem do bastão’ em empresas de comando familiar, com ênfase às barreiras e facilitadores do processo, explicitando e categorizando os fatores críticos de sucesso, tudo visando definir um conjunto de diretrizes e melhores práticas, que oriente os processos de compartilhamento sinérgico de conhecimentos na sucessão empresarial familiar.

3. BREVE CONCEITUAÇÃO (ACORDO SEMÂNTICO)

- Fatores de produção: capital, matéria-prima, equipamentos, pessoas, processos e conhecimento (capital intelectual / ativos intangíveis = competências e relacionamentos internos e externos)

- Importância atual do conhecimento: principal promotor da produtividade, qualidade, agregação de valor, inovação e redução de custos
- Conhecimento explícito: a ponta do iceberg. Todos têm fácil acesso, pois está documentado sob forma impressa e digital
- Conhecimento tácito: implícito, é ‘a parte que está debaixo da água’. É o ‘jeitinho’ de ser/pensar/agir/reagir. Por ser muito procedural e intuitivo, para se ter acesso tem-se que conviver com o detentor do conhecimento, também, porque sabe-se sempre mais do que se consegue expressar.
- Compartilhamento: mais que transmissão. A partir do *feed back* (reação), obtenção do novo (reconstrução do conhecimento)
- Sucessor: já consolidado após amplo e irreversível processo de sucessão empresarial familiar
- Sucedido: vivo, mentalmente saudável, presente, atuante, participante, tutor, mentor
- Empresa Familiar: nada a ver com ‘administradoras de bens’ herdados de gerações anteriores. Empresa pujante e em fase de evolução, sob controle majoritário de uma ou mais famílias, por mais de uma geração

4. ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA EM SI

4.1 Relação familiar pai-filho, pré-empresa

- relacionamento ‘às antigas’ (com respeito/medo) ou ‘moderno’ (com questionamentos, ‘réplicas e trélicas’)?
- proximidade protocolar, de afinidade, de amizade ou de intimidade ?
- *hobbies* compartilhados ?
- diálogo formal, contextual, direto, empático ?
- qualidades pessoais mais apreciadas ?
- como cada qual enxergava, em síntese, o outro ?

4.2 Compartilhamento do conhecimento tácito durante o processo de sucessão empresarial

- momento da sucessão: saúde, idade, fato motivador ?
- definição do sucessor: natural ou surpresa, face a valores, princípios, estilo, talentos, preparo, relacionamento ?
- primeiro dia sucedido-sucessor: como foi ?
- compartilhamento do conhecimento tácito: percepção da importância, sistematização, locais e momentos (empresa/extra-empresa), forma, natureza dos temas, simbiose família-empresa, acompanhamento e avaliação de resultados ?

4.3 Compartilhamento do conhecimento tácito na atualidade

- *modus operandi* atual: frequência dos ‘encontros’ (presenciais e não presenciais), natureza dos temas
- avaliação: facilitadores e dificultadores no passado e presente
- importância do compartilhamento do conhecimento tácito: indiscutível, reflexo na transferência do legado, sinergia eficaz,

construção de novos conhecimentos, autoconhecimento mútuo, utilidade, significado ?

5. FECHAMENTO

- palavras finais
- agradecimento
- cumprimentos
- despedida

APÊNDICE E - Esclarecimento quanto à transcrição literal das falas na entrevista

De: Emílio Da Silva Neto

Para: Srs. 'Sucedido' e 'Sucessor'

Assunto: Esclarecimento quanto à transcrição literal das falas na entrevista para o Doutorado de Emílio Da Silva Neto em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC

Prezados Senhores:

Muito Obrigado, pelo seu retorno (anuência à utilização da transcrição, com ressalvas).

Fiquem tranquilos, pois:

- só aproveitarei as 'lições' por trás das locuções, sem divulgação textual da transcrição
- interessa-me o 'quadro' (o conhecimento), nunca a 'moldura' (a palavra em si)
- as frases 'imperfeitas', se utilizadas, passarão por '*foto shops / face liftings*'
- não serão reproduzidos (citados) gírias, cacoetes, termos considerados chulos e, muito menos, histórias pessoais eventualmente constrangedoras frente a estranhos, que venham a comprometer a sua imagem. Nestes casos, por exemplo, só interessam as 'lições de valores, princípios e visões de mundo' correlatas
- os nomes dos entrevistados ficarão sob total sigilo (como 'Sd1 / Ss1' = Sucedido 1 / Sucessor 1)
- acima de tudo, nutro muito respeito e admiração pelos senhores, de maneira que não seria pertinente / admissível / lógico explicitar

(verbalmente ou por escrito) algo que os denigra, ofenda ou aborreça

Muito Obrigado, uma vez mais, pela disponibilidade, paciência e lições transmitidas a mim. Se persistir alguma dúvida ou 'insegurança', não deixem de me consultar. Grato.

Cordialmente,

Emílio Da Silva Neto

APÊNDICE F - Frases emblemáticas dos entrevistados

- Não é só com recursos financeiros que se implementa investimentos, mas, antes, com a vontade de fazer, a certeza de que somos capazes, o domínio da tecnologia e o ardor da juventude.

- Nunca trabalhamos lado-a-lado. Isto não traz nenhum proveito, só facilita criar ideias que não são aceitas pelo grupo.

Empresa A

- A diretoria carece de energia e vitalidade e o conselho de sabedoria e equilíbrio, dando direção, mostrando o norte e avaliando.

- Nós trocávamos poucas palavras, mas isso não significava que não havia comunicação. Ela se dava menos pelo discurso, palavras, e mais pelas

- Reconhecer que para a família, a empresa sempre está em primeiro lugar;
 - A conversa sistemática sucedido-sucessor tem utilidade e significado para manter o legado e a continuidade da obra entre os funcionários;
 - A sucessão foi acontecendo ... não houve um momento, uma ocasião, uma razão, uma decisão;
 - Persistência, ânimo, visão pra frente ... paixão pelo que faz;
 - A harmonia e a humildade são fundamentais. Ninguém é dono da verdade;
 - Ser solidário, ter senso de justiça e retidão, ser engajado na comunidade.
- Empresa B**
- A gente tem que ensinar o que se aprende;
 - Sempre procurar uma alternativa;
 - A liderança deve existir em todo lugar, mas aceita, nunca imposta;

- O pecado nunca está na geração da riqueza e sim no destino que é dado a ela;

- Durante a 'passagem de bastão', o sucedido tem que correr na mesma velocidade do sucessor, para que se tenha a certeza de que o bastão esteja seguro ou, se não estiver, que possa ser resgatado e protegido por mais algum tempo;

- O grande papel do sucedido pós-sucessão é o de gerar ideias para o negócio;

Empresa C

- A sucessão deve acontecer enquanto a linha de energia do sucedido ainda é ascendente;

- Há o tempo de 'contribuir' (utilidade) e o de 'ser carregado' (significado), mas nunca para se ser um 'peso';

- Quando o sucedido faz uma pergunta ao sucessor ambos já sabem a resposta;

- Para 'continuar a viagem', o sucedido não precisa 'estar na boleia'. Ele pode 'ir de carona';

- Os princípios e valores são da organização e o estilo (a 'cara da empresa') pode ser de cada um (sucedido ou sucessor)

- Desde muito pequeno participei de reuniões como ouvinte e passei a entender como ele lidava com “n” tipos de situações.

- Ele sempre estimulou que se falasse, mesmo aos treze, catorze anos e que se perguntasse não para ele, mas para os outros, buscando a evolução.

- Ele me chama aqui dentro de Senhor. Sobrenome é do portão para fora.

- Comecei liderando algumas frentes e ele ia me dando força para assumir frentes maiores.

- Na transição não se pode gerar dúvida sobre quem manda.

- Fui entregando o cargo com imenso prazer ao jovem que tem os conhecimentos que Deus lhe deu e que soube aproveitá-los na escola.

- O avô já dizia que tem que ter sangue novo, novas energias, novos pensamentos.

- Às vezes um bilhete parece besta, mas ele pode ter uma história por detrás.

Empresa D

- Meu pai fez muitos testes comigo. Dava uma tarefa e esperava o resultado, não ficava em cima.