

## Empresas familiares e transferência de conhecimento tácito para explícito: tecnologias sociais como aliadas

### RESUMO

Empresas familiares são mais numerosas entre as organizações do Brasil, grandes responsáveis por emprego e renda, costumam não sobreviver à medida que de geração em geração novos membros familiares assumem o comando da organização. Lições e aprendizagens que o sucedido carrega por gerações carecem ser compartilhadas, informações muitas vezes técnicas e gerenciais para que se ponha em prática habilidades que maximizem a chance de continuidade do negócio com a gestão do conhecimento. O objetivo deste artigo é evidenciar que com a crescente das tecnologias sociais, esses profissionais carecem acompanhar esta tendência e inovação que incluem métodos de aprendizagem *e-learning*. O método exploratório possibilitará a investigação e consolidação dessa tendência com busca de artigos, pesquisas bibliográficas e levantamento da crescente de softwares e aplicativos nos últimos anos. Com o resultado obtido torna-se pertinente a criação de um aplicativo voltado para transferência de conhecimento tácito para explícito entre sucedidos e sucessores no processo de sucessão familiar dessas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sucessão Familiar. Inovação. Aplicativo. Gestão do Conhecimento.

Witalo Tedesco Paim  
[witalotedesco@gmail.com](mailto:witalotedesco@gmail.com)  
<http://orcid.org/0000-0003-3365-8282>

Professor na área de gestão administrativa na Faculdade Carajás – Marabá/PA. Graduação em Administração pela Universidade da Amazônia, MBA em Marketing pela Universidade da Amazônia, MBA em gestão Estratégica de Negócios pela UNOPAR. Mestrado em Propriedade Intelectual e transferência de tecnologia para inovação (UNIFESSPA).

Leandro Oliveira Ferreira  
[Leandro.ferreira@unifesspa.edu.br](mailto:Leandro.ferreira@unifesspa.edu.br)  
<http://orcid.org/0000-0003-3040-6207>

Professor do programa de mestrado PROFNIT e de Gestão de Pessoas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

Elias Fagury Neto  
[fagury@unifesspa.edu.br](mailto:fagury@unifesspa.edu.br)  
<http://orcid.org/0000-0003-2346-509X>

Graduação em Engenharia Química pela Universidade Federal do Pará, mestrado em Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de São Carlos e doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de São Carlos. Professor Associado da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, exercendo o cargo de Pró-Reitor de Ensino de Graduação.

## INTRODUÇÃO

Empresas familiares constituem a maior parte das organizações no Brasil, e isto se reflete por todas as macrorregiões do país, conforme pesquisa da consultoria PwC em 2016, essas empresas contam participação de parentes que atuam de diferentes formas nas instituições, onde podem assumir papéis de sócio/dono ou empregado/colaborador (RBA, 2017).

Não obstante as inúmeras pesquisas realizadas no âmbito das empresas familiares não se têm um conceito comum tampouco uma única teoria sobre o desenvolvimento destas organizações (FERREIRA, 2015). Apesar dos avanços na investigação dessas empresas, os estudos são relativamente recentes, e surgem em meados das décadas de 60 e 70, com abordagens direcionadas para família e gestão de forma analítica (GERSICK et. al., 1997).

Em 1964, surge a identificação destas organizações familiares como marcadas pela defesa unilateral dos seus interesses e também objetivos específicos há pelo menos duas gerações no mesmo âmbito familiar (DONNELLEY, 1964). Já nos anos 2000, verifica-se que uma empresa para ser caracterizada como familiar, quando os gestores pertencem à família da constituição do negócio, percebe-se também que surge uma preocupação com a preparação de um ente familiar para um processo sucessório, uma troca de direção organizacional com membros da própria família (VERSTRAESTE, 2000).

Empresas familiares apresentam características singulares, possuem cultura, crença, comportamentos baseados em premissas que perpassa geração a geração, revelando controle total da organização, base do sustento de um grupamento familiar onde são definidos seus objetivos e métodos para alcançá-los. Com relação ao seu clima organizacional, apresenta-se de maneira distinta, pois visa o bem estar dos membros que são da empresa e também da família, membros estes que muitas vezes são participantes do processo sucessório dentro uma organização familiar (MARTINS, 2012).

É evidenciado ainda por FERREIRA (2015) que empresas familiares são marcadas pela presença de relações consanguíneas e um modelo tradicional de gestão, e na figura de fundador aparecem o pai e/ou mãe, os sucessores são os filhos e ainda tem-se os agregados representados por genros, noras, sobrinhos.

Por essa ótica, Castro et al. (2000), já desperta que com a presença dos laços familiares na organização, é relevante ter o controle das relações administrativas dentro da empresa para que não possa haver prejuízos em um processo sucessório, pois a sua continuidade está vinculada à destreza de como conduzir esse processo. Oliveira (2012) corrobora com esta preocupação e denuncia que pesquisas precisam ser feitas para melhorar o dinamismo do processo sucessório para evitar que essas organizações findem suas atividades com a “passada do bastão” de sucedido para sucessor.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, desde meados da década de 90, atua fortemente para que as organizações tenham boas práticas de governança, e como as empresas familiares são de grande relevância para nosso país por sua grande representatividade econômica, foi dispensado uma atenção

para as mesmas em 2018 com levantamentos de dados estatísticos que pudessem nortear como essas empresas se comportam ou atuam quando o assunto é governança e foi revelado que 72% destas organizações não possuem nenhum tipo de planejamento para a troca de dirigentes no processo sucessório (IBGC, 2019). A falta de preparo para um momento tão delicado no que tange a longevidade de uma organização pode acarretar nos altos números de empresas familiares que não passam da primeira geração.

O preparo de um sucessor está diretamente relacionado com a transferência do conhecimento. Como abordado neste artigo, a transferência de conhecimento tácito para explícito dentro destas organizações, entre os membros envolvidos na possível troca de dirigente da empresa pode tornar menos impactante para os negócios, devido aprendizagem sobre a fluidez dos negócios, aprendendo com o passado e vislumbrando o futuro por meio de lições e aprendizados.

Na constante busca de soluções aderentes à realidade, percebe-se a crescente das tecnologias sociais, onde o uso de *smartphones* está cada vez mais direcionado para atividades relevantes que realizamos no dia-a-dia. Na pesquisa anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, divulgada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo tem-se no Brasil aproximadamente 450 milhões de dispositivo digitais (computadores e *smartphones*) em uso (FGV, 2020). O que denota que a criação de aplicativos para gestão de negócios e transferência de conhecimento tácito para explícito é um mecanismo viável e necessário para o sucesso das empresas familiares no processo sucessório, visto que as pessoas estão a cada ano mais conectadas a aparelhos eletrônicos e meios digitais.

## MÉTODO

Em virtude das perspectivas que cada estudo pode proporcionar, é fundamental definir e elucidar os métodos da pesquisa a serem desenvolvidas na busca por maior precisão da aderência nos resultados, possibilitando a relevância do estudo. Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista LAKATOS (2017, p. 79).

Acerca da abordagem exploratória, GIL (2010), adota essa classificação para estudos que venham contextualizar e trazer familiaridade com o tema a ser abordado, tornando o conhecimento mais explícito, norteados os objetivos do presente artigo, que também de acordo a tipificação de GIL (2010), é contemplado com pesquisa bibliográfica.

O levantamento exploratório para ratificar a atual conjuntura que se encontram as empresas familiares no Brasil, justificando a relevância do estudo, elucidou aspectos de sobrevivência e relevância para a economia nacional. A abordagem qualitativa nos permite obter a responder questionamentos específicos e atrelados às ciências sociais, por meio de uma realidade que não pode ser quantificada Minayo (2009) e que nos possibilita uma investigação continua no futuro, de hipóteses identificadas Levy, (2005).

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de buscas em bases de dados científicos na Scielo, Scopus, Google acadêmico, portal de periódicos CAPES, também foi utilizado como fonte de pesquisa a biblioteca virtual PEARSON, sites conceituados como IBGE, SEBRAE, FGV, a periodicidade do estudo para fins de levantamento de base conceitual e sua evolução, abrange dos anos de 1964 a 2020.

Para evidenciar a tendência de investimentos em softwares e aplicativos no Brasil, foi pesquisado também na base do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), programas de computadores e patentes referentes a depósito de aplicativos, para realizar a pesquisa foram pesquisadas as palavras “aplicativo” e “app” no título de depósito de programas de computadores e patentes. Os dados foram extraídos, colocados em uma planilha de Excel para organizar e gerar gráfico.

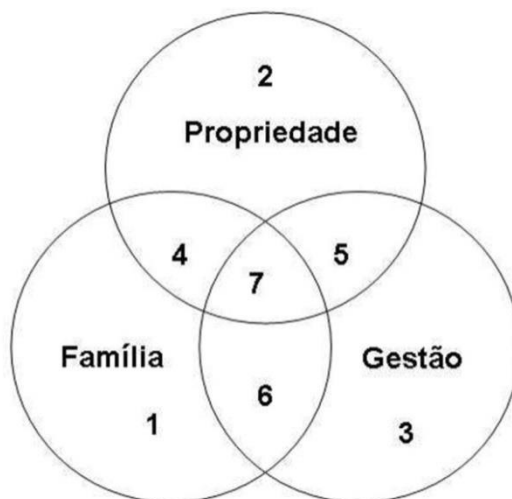
## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Empresas familiares

Família e negócio são sistemas distintos, mas que interagem entre si na constituição das empresas familiares, onde os membros podem assumir vários papéis no negócio, desde a parte administrativa até posições de diretores acionistas, acrescenta-se ainda que o fato de nem todos os membros da família participarem das atividades da organização, não há uma descaracterização da entidade familiar, além disto, estas empresas podem ser geridas por gestores externos, precisando apenas ter no seu quadro de direção/acionistas membros da família para não perderem sua identidade familiar (SEBRAE, 2019).

Neste contexto, LANSBERG (1999), enfatiza que empresas familiares enfrentam dilemas quanto ao papel desempenhado pelos membros pertencentes a estas organizações, colocando em xeque a gestão e a família. Em meados dos anos 80 com o desenvolvimento das pesquisas dessas instituições, surge o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, que trás uma melhor compreensão da dinâmica organizacional nos negócios da família.

Figura1 – Modelo de três círculos–M3C.

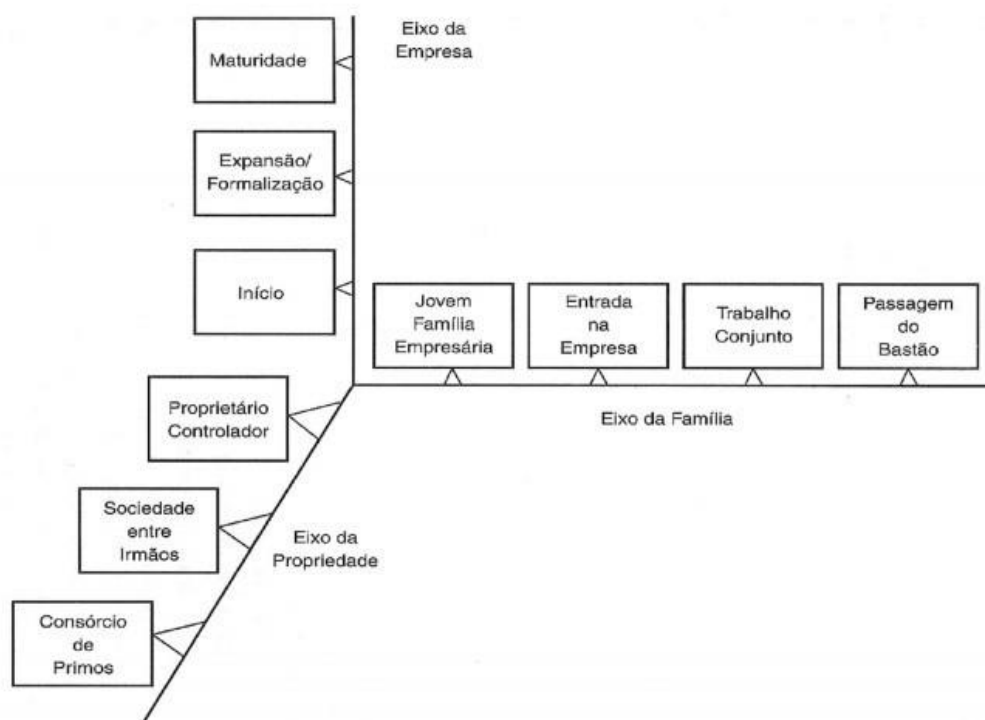


Fonte: Gersick et. al. (2006, p. 6).

Observa-se, na figura 1, no modelo proposto dos Três Círculos, que apesar das organizações familiares apresentarem subsistemas independentes, todos convergem entre si, estando sobrepostos e evidenciando que um mesmo membro da família pode estar em qualquer um dos âmbitos da gestão, propriedade e família.

Apesar do Modelo Três Círculos evidenciar papéis e perspectivas, Gersick et. al. (2006), propõe uma evolução do modelo, através de uma mitigação dos eixos da empresa, família e propriedade, como pode-se verificar na figura 2.

Figura2 - O Modelo tridimensional de desenvolvimento.

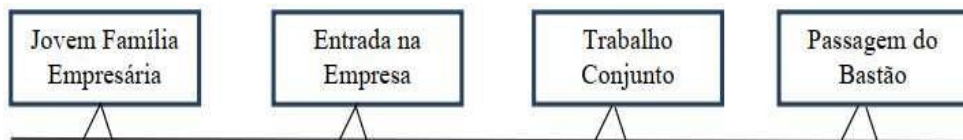


Fonte: GERSICK et al. (2006, p.17).

No Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick (2006), tem-se um panorama dos 3 eixos estruturais que envolvem as organizações familiares. O primeiro eixo, da propriedade, evidencia os tipos de proprietários que temos nestes tipos de organização, podendo ser identificado a comunhão de bens entre filhos de irmãos (consórcio de primos), ou sociedade entre irmão e proprietários controladores, já o segundo eixo evidencia que a empresa perpassa por fases que vão desde a sua criação (início dos negócios), ocasionando a expansão e maturidade da empresa no mercado e por fim o terceiro eixo denota a força de trabalho familiar, e iniciando com a jovem família empresária, ainda cheia de dilemas, que com o tempo tem a inserção da geração mais jovem na empresa, desenvolvendo um trabalho em conjunto até que chega o momento crucial de “passagem do bastão”, onde ocorre a transição da gestão da empresa familiar, no processo sucessório.

## Sucessão familiar

Figura3 – O eixo da família.



Fonte: GERSICK et.al.(2006,p.21)

O processo sucessório requer planejamento, e deve ser levado em consideração a identidade organizacional familiar, além de envolver o fundador e todos os membros no processo, pois é um momento que o clima organizacional precisa estar ajustado e favorável, sendo necessário a tratativa dos possíveis conflitos que possam surgir ao longo desta transição de direção da instituição (FERRARI, 2014).

O fator hereditário é norteador em meio a esta decisão de “passagem do bastão”, além de fatores comportamentais do sucessor como liderança, afinal estará a frente do negócio familiar, estando em posição de líder no ceio familiar, assumindo muitas vezes características comportamentais e decisórias do sucedido, imprimindo o modelo de gestão já existente na organização (MARTINS et. al. 2012).

Por mais que o processo sucessório venha precedido de planejamento, sempre haverá mudanças significativas nas empresas, e para que este momento de transição ocorra de forma menos abrupta pode-se listar etapas importantes para preparação do sucessor e sucedido que estão ligadas a formação do candidato a assumir o negócio, compartilhar informações revelando lições e aprendizado, orientar e supervisionar os primeiros passos da atuação do sucessor de maneira que se possa planejar o momento adequado para que ocorra essa “passagem de bastão” e o sucedido assuma a gestão organizacional (KURCESKI, 2008).

## Gestão do conhecimento e inovação

O conhecimento nas organizações é vital para o processo de sobrevivência, crescimento e inovação das mesmas, afinal o cenário técnico, econômico e social traz mudanças a serem compreendidas neste contexto em que as empresas saem do cenário de sociedade industrial para sociedade da informação, conhecimento e colaboração. A compreensão do passado ou do aprendizado que se somam ao longo da existência das instituições impulsiona o processo de mudança na concepção de inovação e adaptação para novas realidades de mercado (STRAUHS et al.,2012).

A transformação das informações em conhecimento é primordial para as empresas que adotam novas estratégias, entender a evolução do próprio negócio e seu comportamento dentro do mercado é cerne para busca de vantagem competitiva, pois é por intermédio dos resultados e do que se produz no

contexto da inovação que se evidencia para onde a empresa está caminhando. Neste processo é necessário o envolvimento de todos os colaboradores e gestores, e suas performances devem estar voltadas para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento útil, gerando insumos para tomadas de decisão (STRAUHS et al.,2012).

A democratização do conhecimento enuncia uma gestão pautada no compartilhamento do saber, independentemente de como esse processo ocorra, com a criação da cultura de disseminação de acordo o propósito do grupo envolvido, isso caracteriza organizações que buscam a eficiência e eficácia na atividade por meio da aprendizagem (MELO, 2003). Em meio à contemporaneidade, as empresas percebem um cenário que exige além do saber e informação, pois apenas a tratativa de todos esses dados pode gerar o conhecimento válido para a transformação, seja de produtos, seja de serviços, logo, do próprio negócio, agregando valor e gerando competitividade, através do bom gerenciamento e comunicação que podem se utilizar inclusive de diversos aparatos tecnológicos (HEBERLÊ; MAGNANI, 2010).

Empresas que buscam e zelam pela identidade de criadoras de conhecimento, devem reconhecer e valorar as experiências dos seus empregados, evidenciando o sentido e propósito de cada um frente à instituição reconhecido pela alta e intermediária administração (equipes empresariais). Indagações surgem por meio da figura do administrador sênior, elucidando o caminho para o futuro e perpetuidade dos negócios com a obtenção de respostas que devem nortear quais patamares são desejados a alcançar e a realidade do contexto inserido e aprendido adquirido ao longo do tempo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

As empresas familiares estão sujeitas ao mesmo processo de ensino e aprendizagem das organizações ao longo do tempo para perpetuidade do negócio, no entanto, por se tratar de um tipo de organização onde prevalece a cultura, crença e valores da própria identidade familiar e momento da passagem do bastão, ou seja, momento que a direção da empresa é transferida “do pai para o filho”.

### Transferência do conhecimento tácito para explícito nas organizações

Esses tipos de empresas são carregadas de valores familiares, conhecimentos tradicionais e um histórico desde o surgimento da atividade empresarial, tornando ainda mais sensível à necessidade da disseminação do conhecimento tácito a ser evidenciado na forma explícita para continuidade do negócio de maneira saudável financeiramente.

O conhecimento tácito está intrínseco ao indivíduo, não estando disponível para todos que queiram apreciar tal saber, sendo um conhecimento individual que pode vir a ser tornar público, explícito, desde que compartilhado. Este processo é de grande interesse organizacional, estimulando cada vez mais o crescimento do conhecimento tácito de membros institucionais e convertendo em explícito. Esses membros tendem a melhorar seu crescimento neste processo de externar sua aprendizagem à medida que absorvem novos saberes do meio

organizacional inserido, tornando-se uma prática virtuosa e próspera (STRAUHS et al., 2012).

Para Nonaka; Takeuchi (1997) há uma preocupação nas organizações em transformar o conhecimento tácito em saberes explícitos, no entanto, essa aprendizagem vai além do que o indivíduo possa aprender durante seu processo e desempenho de atividades no ambiente do trabalho, pois também englobam conhecimentos que advêm das experiências de vida pessoal, outras instituições, cultura, família, educação e o que mais possa contribuir para formação do indivíduo, agregando valor às equipes organizacionais.

Figura4 – Conhecimento Tácito e Explícito

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo) Conhecimento simultâneo (aqui e agora) Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento da racionalidade (mente) Conhecimento sequencial (lá e então) Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado Nonaka; Takeuchi (1997, p. 67)

Como reforçam Nonaka e Takeuchi (2004), o conhecimento tácito evidencia o indivíduo com suas experiências de acordo ao ambiente e contexto no qual está inserido, e denotam elementos de intangibilidade, caracterizando a percepção de como as coisas são aprendidas, através de uma ótica que valida intuições, emoções, habilidades, crenças, valores.

O conhecimento explícito é caracterizado pela facilidade de transmissão aos indivíduos, é o saber que está acessível e enunciado por intermédio de palavras, textos, números, sons e multiplicado por recursos de compreensão pelos nossos sentidos, seja por meio de fórmulas, tabelas, manuais, dados, recursos visuais. Este tipo de conhecimento é organizado de maneira formal e sistemática, diferindo do conhecimento tácito que não é visível e tão pouco facilmente explicável, sendo de difícil formalização por se tratar de algo muito pessoal do indivíduo, trazendo barreiras para a sua disseminação no processo de troca de saberes por pessoas dos diversos grupos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A relevância de esses saberes compartilhados dentro das organizações está voltada para a criação do capital intelectual, onde o ativo em xeque é intangível e subjetivo, mas capaz de gerar valor para a empresa através de capital estrutural que advêm das marcas, patentes, tecnologias, direitos autorais e capital de clientes, que trazem nuances do relacionamento e satisfação com o consumidor, assim, empresas competitivas buscam capacitar, desenvolver e motivar processos de inovação, por meio dos tipos de conhecimento que são insumos para um bom direcionamento de esforços mercadológicos (CARBONE, et al., 2005).

A espiral do conhecimento elucida um modelo de interação entre ambos os conhecimentos (Tácito e Explícito), onde podemos observar quatro tipos de conversão de conhecimentos, de acordo com Nonaka; Takeuchi (1997), a ser observada na figura e nos tópicos a seguir:



Figura 5 – Tipos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997. p. 80)

- a) Socialização – Conversão do conhecimento que acontece do tácito para o tácito, para ser levado à experimentação, observação, processo criador do conhecimento comum que surge com a troca de experiência.
- b) Externalização – Conversão do conhecimento tácito para explícito, pois o indivíduo e levado a externalizar conhecimentos através da criação conceitos, modelos, hipóteses, podendo o conhecimento ser apreciado e acessível de maneira mais clara e objetiva por todos que tenham acesso ao conteúdo.
- c) Combinação – Conversão do conhecimento explícito para o explícito, característica de troca de experiências, informações, reuniões, aqui tem-se a propagação em maior escala do conhecimento, disseminando a todos que interessam o determinado saber, ambientes de treinamento e capacitação organizacional apresentam esta característica.
- d) Internalização – Conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito, onde os indivíduos começam a assimilar e internalizar o que fora disseminado, absorvendo saberes e culturas compartilhadas, aprendendo na prática o conhecimento disseminado.

Ao fazer papel de pesquisador, um indivíduo assimila e adquire conhecimentos que passam a ser tácitos ao utilizarem seu conhecimento para externalizar algo ou produzir alguma coisa que possa ser percebida por outras pessoas, é a produção do conhecimento explícito, como é o caso da elaboração deste projeto cujo objetivo é o bem social e implantação de uma gestão inovadora e sólida.

A conversão dos tipos de conhecimento por consequência oportuna a transmissão de lições e aprendizado, e neste sentido, Primo, Olivia e Kubo (2014) enfatizam que políticas e práticas precisam ser adotadas para que a empresas de forma estrutural possam fazer a sustentação, pois é por meio dele que ser pode

alcançar um melhor direcionamento estratégico com ideias, inovações, criações, independente dos níveis que os colaboradores se encontram nas organizações.

Para Bitencourt (2001), a transferência de conhecimento nas organizações, traz uma perspectiva processual, de que habilidades e processos fazem parte da construção da aprendizagem organizacional, assim como também a maneira que o conhecimento é aproveitado. A melhoria de processos de tomada de decisão e vantagem competitiva remete a toda capacidade de aprendizado das organizações internalizado (Tarapanoff, 2012).

### Aprendizagem organizacional e tecnologia da informação

Na perspectiva das empresas familiares, lições e aprendizados são desafios do cotidiano, a maneira como os entes familiares assimilam e lidam com conhecimento oriundo das execuções de decisões e atividades diárias norteiam os negócios para garantia e sobrevivência do negócio, baseado em saberes que passam de uma geração para outra no âmbito familiar, caracterizando a aprendizagem transgeracional.

A aprendizagem transgeracional é o resultado de um processo de aquisição, construção, armazenagem e/ou disseminação de saberes pelos membros da família e válidos à gestão de empresas familiares. O tempo e o espaço são elementos centrais nesse processo, tendo em vista a necessidade de plataforma para a ocorrência de conversações, questionamentos, formação de laços familiares-empresariais, interações e práticas sociais entre os membros da empresa e da família proprietária (GRZYBOVSKI, 2007).

Independentemente de a ligação ser familiar, as organizações carece do desenvolvimento das pessoas que estão à frente dos negócios, e como asseveram Primo, Olivia e Kubo (2014), a estrutura para desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações carece de investimentos para direcionar esforços, que pleiteiem foco no resultado, buscando estar sempre à frente da concorrência. E parte destes investimentos está ligada à tecnologia da informação, dando maior subsídio para o crescimento organizacional, viabilizando processos de trabalho e suas relações para aumento do capital humano.

O conhecimento por si só, não trará contribuições para os ambientes institucionais, é necessário que o mesmo seja compartilhado, pois a vantagem competitiva é uma demanda que tem como cerne as pessoas, e com a celeridade das informações é preciso que as organizações invistam em ferramentas que venham a facilitar o desdobramento e a partilha de conhecimentos, buscando alcançar posição de destaque no mercado Bohlander et al. (2003).

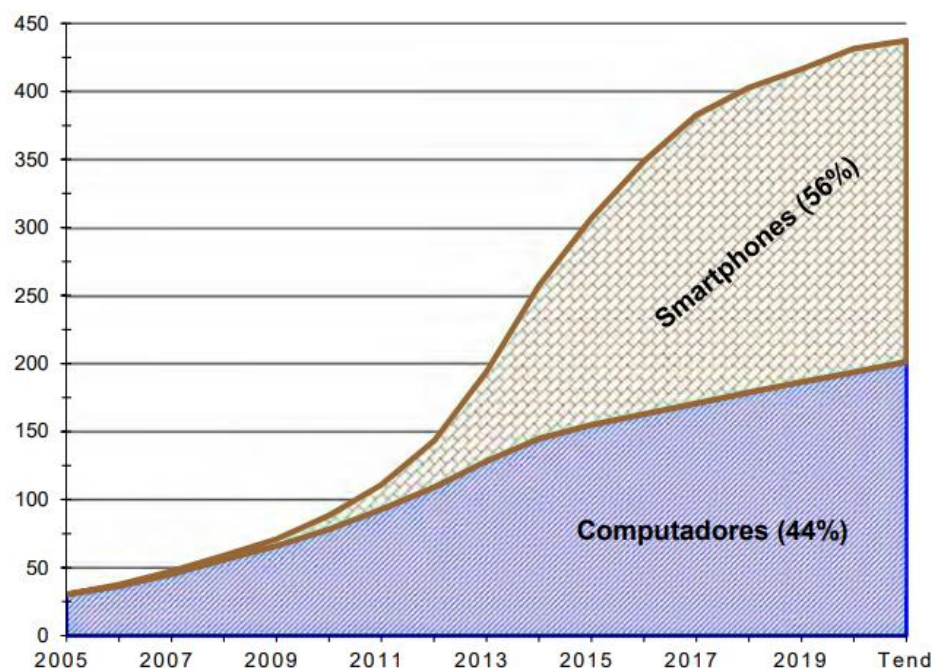
Em 1990 emerge o teórico Peter Senge com a proposição de *learning organizations*, difundido através de seu livro a quinta disciplina que evidencia a visão de construção e desconstrução da aprendizagem organizacional, buscando desde então mudanças não só dos indivíduos, mas principalmente dos gestores que aprendiam, desaprendiam e reaprendiam com informação.

No atual contexto de ensino e aprendizagem, surge o *e-learning organizational*, e também nos remete que a aprendizagem organizacional continua a ocorrer, mas marcado fortemente pelo uso de aparatos tecnológicos como computadores, internet, smartphones que dão celeridade e facilidade no processo de construção do conhecimento cumprindo o objetivo da aprendizagem (FRANÇA, 2015).

Essa tendência de aprendizagem é crescente no cenário atual, exige-se cada vez mais o alcance rápido e frenético do saber na palma da mão, de acordo com o *We Are Social* (2019), em torno de 67% da população mundial é usuária de aparelhos móveis/smartphones, denotando 5 bilhões de pessoas no mundo.

Como se pode observar na figura 6, a nível Brasil, quando de fala em dispositivos digitais, observa-se que o país acompanha a tendência de alta de ordem mundial, com mais de 450 milhões de dispositivos em base ativa em uso. É relevante elucidar que a maioria destes dispositivos são *smartphones*, que possibilita o uso fácil e à mão a qualquer momento de internet, mídias sociais, aplicativos que fazem parte do cotidiano. Pode observar ainda que por mais que os computadores tenham uma crescente, tem-se um comportamento mais regular na curva de crescimento, diferindo *smartphones* que claramente aumentaram em maior escala nos últimos 5 anos.

Figura 6: Dispositivos Digitais (Computadores e Smartphones) Base Ativa em Uso no Brasil (milhões)



Fonte: FGV (2020).

Dessa maneira o m-learning por se tratar de um tipo de um modelo de educação que utiliza dispositivos móveis de maneira isolada ou combinada com outras tecnologias UNESCO (2014), torna-se tendência nos métodos de aprendizagem na sociedade e nas organizações, pois se torna intrínsecas à nova realidade, possibilitando que as empresas utilizem a seu favor, e como eixo

central deste artigo é a transferência do conhecimento tácito para explícito dentro destas organizações, aplicações nesta vertente carecem atenção.

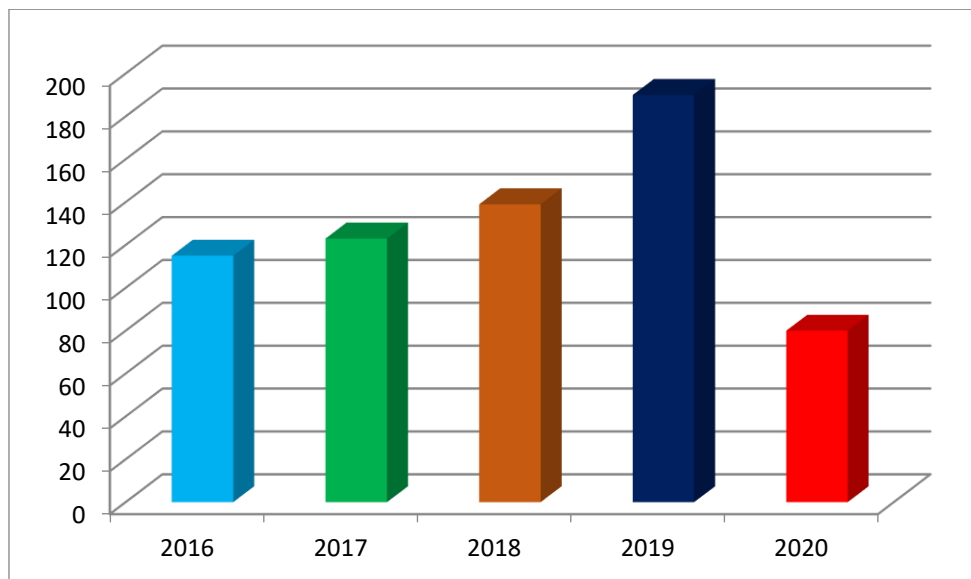
A aprendizagem móvel já é fortemente observada em países desenvolvidos (TAJRA, 2012), e deve ganhar mais impulso com o passar dos anos devido aumento do acesso aos dispositivos móveis e barateamento do uso de dados para navegações na internet UNESCO (2014). As organizações precisam acompanhar essas novas tendências e transformações da sociedade para não ficarem obsoletas no tempo.

Com as mudanças advindas com a sociedade contemporânea, não sendo essas triviais e comuns, observa-se que as transformações sociais estão mais rápidas, divergindo de outros momentos históricos (ENGUITA, 2016). Para Pinheiro e Tigre (2015), o contexto de mudanças e inovações quando baseados em tecnologias da informação, exigem maior alinhamento organizacional e alteração dos processos internos e relacionamento com *stakeholders* para ter fluência e resultado.

Segundo Cano e Baena (2015), os investimentos em tecnologia da informação advêm da necessidade de configurar negócios como competitivos, não necessariamente aumentando o lucro. Empresas familiares, neste contexto, precisam estar atentas às mudanças do ambiente ao qual estão inseridas e tornar não apenas tecnológica no âmbito informacional, mas também acessível, possibilitando a criação de conhecimento explícito.

Como podemos observar na figura 7, o Brasil tem investido no desenvolvimento de softwares e aplicativos com uma crescente gradativa, percebe-se o aumento a cada ano com a aposta de que pessoas passem a utilizar em maior escala aplicativos, programas de computador, para desenvolvimento de suas atividades cotidianas. O ano de 2020 não aparece tão expressivo por se tratar de levantamento de dado realizado no final do primeiro semestre, a crise sócio-econômico com enfrentamento da pandemia COVID-19 também é um fator que pode influenciar por muitas empresas diminuírem ou redirecionarem seus investimentos.

Figura 7: Depósitos de Softwares e Aplicativos - INPI



Fonte: Elaborado pelo autor.

A criação de aplicativos, programas de computadores para a transferência do conhecimento dentro das organizações podem gerar o processo chamado de formação de capital intelectual, e este capital é definido por SANTOS et al. (2001) como a soma de conhecimentos dentro das organizações que são capazes de colocar a empresa a frente do seu tempo através de vantagem competitiva, pensamento estratégico conjunto, criativa de e valor superior no que tange a qualidade.

Assim, empresas familiares que estejam engajadas no processo de aprendizagem para “passada do bastão” e que estrategicamente acompanhem a tendências tecnológicas sociais, estarão à frente para a preparação de sucessores dentro das organizações, trazendo menos impacto com a saída de dirigentes, acionistas ou de quem esteja a frente da empresa, minimizando riscos de fechamento ou falência das mesmas por desconhecimento do negócio.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, com a metodologia de estudo abordada, pode-se evidenciar não só a necessidade de uma intervenção na situação problema com as empresas familiares brasileiras, mas também identificação de uma possível solução observando tendências mercadológicas envolvendo maciçamente a internet das coisas (*IoT*) que se faz cada vez mais presente no cotidiano de pessoas e negócios.

Países pioneiros no âmbito da criação de novas tecnologias têm muito a ganhar com venda, concessão, *royalties* com a dinâmica comercial proporcionada pelo uso de patentes, registros de softwares. É pertinente que para a continuidade do desenvolvimento do possível produto oriundo do estudo, que se observem países, empresas e inventores que estão por trás das grandes

inovações no âmbito da gestão administrativa atrelada aos aplicativos, softwares, para aplicar com aderência da realidade inserida.

A interferência direta e positiva que possibilite em empresas familiares a transferência de lições e aprendizagem, no processo sucessório, exerce um impacto direto econômico, garantindo maior empregabilidade, aumento do PIB, melhorias de estatísticas de empresas sobreviventes no mercado, a medida que estas instituições melhorem sua performance e seu índice de sobrevivência mediante a “passagem do bastão”, as nuances da criação de aplicativo voltado para esta transferência de conhecimento merecem notoriedade e desenvolvimento a ser trabalhado a partir deste estudo.

Como evidenciado por intermédio das pesquisas exploratórias que embasam o presente estudo, desenvolvimento de softwares e aplicativos para apoio de desenvolvimento gerencial dentro da perspectiva tecnológica do *e-learning* são tendências consolidadas e carecem ser trabalhadas em busca de aprendizagem, inclusive em apoio à gestão do conhecimento de empresas familiares com a transferência de conhecimento tácito para explícito, onde indivíduos terão acesso a lições e aprendizagens, estando mais bem familiarizados e aptos para assumirem cargos no momento de “passagem do bastão” nas empresas familiares que possuem tanta representatividade no contexto regional e nacional.

## Family businesses and transfer of tacit to explicit knowledge: social technologies as allies

### ABSTRACT

Family businesses are more numerous among organizations in Brazil, largely responsible for employment and income, usually do not survive as generation by generation new family members take over the organization. Lessons and learning that the successor carries for generations need to be shared, often technical and managerial information in order to put into practice skills that maximize the chance of business continuity. The objective of this article is to show that with the growing social technologies, these professionals follow this new trend, which includes e-learning learning methods, the exploratory method will enable the investigation and consolidation of this trend with the search for articles, bibliographic research and survey of the growing software and applications in recent years. With the result obtained, it becomes pertinent to create an application aimed at transferring tacit to explicit knowledge between successors and successors of family businesses.

**KEYWORDS:** Family businesses. Social Technologies. Knowledge. Tacit. Explicit

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C.C. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BOHLANDER, George W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CANO, J. A., & Baena, J. J. **Impact of Information and communication technologies in international negotiation performance**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, 17(54), 751-768, 2015.

CARBONE P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASTRO, Luiz Carlos et al. "Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucesso em empresas familiares: um estudo de caso". In: **Encontro da ANPAD**, 24, Florianópolis. Anais da ENANPAD. 2000.

DONNELEY, R. G. **A Empresa Familiar**. Tradução de Carlos Osmar Bertero. Publicação mediante autorização da Harvard Business Review, Vol. 42, n. 4, jul/ago de 1964. Fundação Getúlio Vargas, **RAE**, s.d., p. 161-198. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S00345901967002300007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S00345901967002300007.pdf)>. Acesso em 12 de novembro de 2019.

ENGUIITA, M. F. **La educación en La encrucijada**. Madrid, Fundación Santillana, 2016.

FERRARI, G. M. **Empresa familiar: O Desafio da Sucessão**. Pindamonhangaba-SP: FUNVIC. 2014.

FERREIRA, L. **O processo sucessório da empresa familiar: Proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucessor na perspectiva do modelo arco-íris de carreira**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba. 2015.

FRANÇA, Ana C. Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGA – FGV. Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas. **Portal Virtual**. 2020. Disponível em : <<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/fgvcia2020pesti-resultados.pdf>>.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marjorie M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio, 1997.



GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marrion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.

HEBERLÊ, A., MAGNANI, M. **Introdução à Gestão do Conhecimento: organizações como sistemas sociais complexos**. Rio Grande Do Sul. Pelotas: Embrapa, 2010.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa Governança em empresas familiares: **evidências brasileiras** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Portal virtual**. 2020. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/>>. Acesso em: 20 de julho de 2020.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business**. Harvard Business School Press, 1999.

KURCESKI, F. D. **A importância do contador na sucessão de empresas familiares**. 2008. 50 f. Monografia (Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis do Centro Sócio – Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

LEVY, Sidney J. The evolution of qualitative research in consumer behavior, **Journal of Business Research**, v. 58, n. 3, p. 341-347, 2005.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARTINS, R. A.; SERRA, F. A. R.; Ferreira, M. P.; REIS, N. R. **Análise da Produção Científica sobre Empresas Familiares: um estudo bibliométrico**. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração da ANPAD, Anais. Rio de Janeiro, 2012.

MINAYO, M. C. de S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta In. MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. GOMES, R. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikuji; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.

NONAKA, Ikuji; TAKEUCHI, Hirotaka. tradução Ana Thorell. **Gestão do Conhecimento** Porto Alegre: Bookman, 2008.

MELO, L. E. V. **Gestão do Conhecimento – Conceitos e Aplicações**. Editor, Erica, 2003.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. “Governança, Sucessão e Profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigerencial.” São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.14, n.43, p.176 – 192, abril-junho 2012.

PINHEIRO, A. O. M.; TIGRE, P. B. Proposta de investigação sobre software como suporte à inovação em serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 5, p. 578-592, 2015.

PRIMO, P. P.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. **Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas**. Revista Eletrônica de Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, n. 2, mai/ago 2014, p. 371-396. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v20n2/1413-2311-read-20-02-0371.pdf>>. Acesso em: 10fev. 2020.

RBA – Revista Brasileira de Administração. **Portal Virtual**. 2017. Disponível em: <<http://revistarba.org.br/tudo-em-familia/>>. Acesso em 18 jan. 2020.

SANTOS, Antonio Raimundo. PACHECO, Fernando Flávio, PEREIRA, Heitor José, BASTOS IR., Paulo Alberto (organizadores). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Portal Virtual**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-denegocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 15 de dezembro de 2019.

SENGE, Peter. **The Fifth Discipline**. New York. Doubleday. 1990.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TAJRA, S. F. Informática na educação: novas ferramentas pedagógicas para o professor na atualidade. 9. ed. **rev. e atual. e ampl.** São Paulo: Érica, 2012.

TARAPANOFF, Kira (Org). **Aprendizado Organizacional: Contexto e proposta**. Vol. 2. Curitiba. InterSaber, 2012.

UNESCO, Brasília. **O Futuro da Aprendizagem Móvel—Implicações para planejadores e gestores de políticas**. Acessível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002280/228074POR.pdf>, consultado a, v. 10, 2014.

VERSTRAETE, T. **Histoire d'entreprendre**. Paris: Management & Societé, 2000.  
We Are Social. (2019). **Global Internet Use Accelerates**. Disponível em: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>. Acesso em 02 de março de 2020.

**Recebido:** 02/09/2020

**Aprovado:** 09/12/2021

**DOI:** 10.3895/rts.v18n50.13109

**Como citar:** PAIM, W.T.; FERREIRA, L.O.; FAGURY NETO, E. Empresas familiares e transferência de conhecimento tácito para explícito: tecnologias sociais como aliadas. **Rev. Technol. Soc.**, Curitiba, v. 18, n. 50, p.155-173, jan./mar., 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/13109>. Acesso em: XXX.

**Correspondência:**

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

