

O PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ: UMA ANÁLISE DE SUAS MÍDIAS NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

CAMARGO, J. A. A.¹

RAUTENBERG, S.²

KUHL, M. R.³

Abstract: *Knowledge Management has become essential in entrepreneurial environments. As a training tool, the Programa Bom Negócio Paraná is a course offered to entrepreneurs for institutionalizing managerial knowledge. Considering the Programa Bom Negócio Paraná course as a media fulfilled by knowledge units, this work aims to verify how the participants recognize the sharing of knowledge. In this sense, a qualitative research was conducted using semi-structured interviews. As a result, it is concluded that the used knowledge units (e-books, practical examples, videos, presentations, dynamics and group activities) are important mediation elements, which facilitate the internalization of knowledge by the course participants.*

Keywords: *entrepreneurship; knowledge media; knowledge internalization; knowledge units.*

Resumo: *A Gestão do Conhecimento tornou-se imprescindível em ambientes empreendedores. Como instrumento de formação, o Programa Bom Negócio Paraná é um curso de capacitação do empreendedor, o qual pode ser um meio para institucionalização de conhecimento gerencial. Neste sentido, caracterizando o referido curso como uma mídia do conhecimento envolta de unidades de conhecimento, o objetivo deste trabalho é verificar como compartilhamento do conhecimento é reconhecido por seus participantes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa mediante entrevistas semiestruturadas. Conforme abstraído, confirma-se que as unidades de conhecimento utilizadas (exemplos práticos, vídeos ou apresentações, as dinâmicas e as atividades em grupo) são elementos importantes de mediação, facilitando a internalização do conhecimento por parte dos participantes do curso.*

Palavras-chave: *empreendedorismo; mídia do conhecimento; internalização do conhecimento; unidades de conhecimento.*

1 INTRODUÇÃO

Para se especializar na produção de bens e serviços, as organizações necessitam de indivíduos ativos capacitados em desenvolver continuamente suas competências. O tema competência pode ser compreendido tanto no nível individual, quanto organizacional, sendo

¹ Mestranda em Administração, Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) Guarapuava – Brasil. jocelianeant@gmail.com

² Doutor em Engenharia do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor não-titular do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional) da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) Guarapuava – Brasil. sandro.rautenberg@gmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná; Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional) da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) Guarapuava – Brasil. – País. mkuhl@unicentro.br

considerado como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes, que determinam o nível do desempenho (Fleury & Fleury, 2013), no qual destaca-se o conhecimento como a base para o desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Diante desse contexto, a gestão do conhecimento torna-se imprescindível, pois o conhecimento é construído pelo indivíduo, o que é constatado nas palavras de Maier (2007, p. 76), para o qual o conhecimento “compreende todas as expectativas cognitivas - observações que foram significativamente organizadas, acumuladas e inseridas em um contexto através da experiência, comunicação ou inferência - que um ator individual ou organizacional usa para interpretar situações e gerar atividades, comportamentos e soluções”.

Ainda, cabe ao sujeito a atitude de querer fazer, pois “a pessoa precisa do conhecimento, da habilidade e também precisa querer fazer” (Horbatiuk, 2017, p. 172). Em uma economia ativa e movida pelo conhecimento, pressupõe-se que o querer fazer está intimamente ligado ao ato de empreender. Dolabela (2005) cita que as razões para disseminar a cultura empreendedora são: **i**) a geração de benefícios, tais como o estímulo do desenvolvimento econômico, incidindo no desenvolvimento local; **ii**) a significativa participação nas taxas de emprego, inovação tecnológica, Produto Interno Bruto (PIB), exportação; e **iii**) a autorrealização do empreendedor.

No Brasil, a disseminação do empreendedorismo é uma preocupação tanto de políticas públicas governamentais como de entidades não governamentais, principalmente, direcionada ao fomento das Micro e Pequenas Empresas - MPE's – (Negrão *et al.*, 2015). As MPE's caracterizam-se por não utilizar processos formais de gestão. Nesse sentido, Alexandersson e Fridolf (2015) lembram que “corporações maiores muitas vezes têm a possibilidade de dispor de mais recursos, funcionários e tempo para tomar decisões e muitas vezes têm acesso a informações mais necessárias para tomar decisões precisas”. Antagonicamente, a realidade das MPE's é de restrição de recursos e menor acesso a conhecimento para tomada de decisão.

Uma das formas de dirimir este percalço, é adquirir conhecimento mediado por cursos de formação personalizados aos anseios dos microempreendedores. Parte-se do princípio que os cursos de formação são envoltos de mídias do conhecimento, as quais possibilitam a compartilhamento sistêmico de conhecimento relacionado à gestão empresarial. Neste tocante, um curso de capacitação gerencial oferecido é o Programa Bom Negócio Paraná (SETI, 2019), que pode ser considerado um conjunto de mídias do conhecimento que objetiva, por meio da disponibilização de unidades de conhecimento gerencial, contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos municípios paranaenses. Em outras palavras, mediante o Programa Bom Negócio Paraná, oportuniza-se um ambiente participativo em um novo conhecimento gerencial

pode ser individualmente internalizado e, subsequentemente, compartilhado e institucionalizado em uma MPE.

Diante o exposto, o objetivo do trabalho consiste em verificar como o Programa Bom Negócio Paraná favorece o compartilhamento do conhecimento, identificando o papel de suas mídias e unidades de conhecimento no processo de institucionalização do conhecimento.

Para tanto, além dessa seção introdutória, o artigo está estruturado com a abordagem teórica sobre o tema em questão, tratando sobre mídias do conhecimento, ciclo da aprendizagem organizacional e o Programa Bom Negócio Paraná e suas unidades de conhecimento. Posteriormente, é apresentada a delimitação metodológica do artigo, caracterizada por ser um estudo bibliográfico e descritivo, amparado por entrevistas semiestruturadas. Na sequência, são apresentadas a análise dos resultados obtidos e as considerações finais do estudo.

2 MÍDIAS, UNIDADES DE CONHECIMENTO E PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ

Atuando na Sociedade do Conhecimento, independente do porte e configuração, as organizações necessitam desenvolver o paradigma de administração baseado na criação do conhecimento, para enfrentar as turbulências, incertezas, inconsistências, contradições e paradoxos (Nonaka & Takeuchi, 2008). Partindo do pressuposto que o Programa Bom Negócio Paraná é um conjunto de mídias de conhecimento organizadas na forma de unidades de conhecimento para disseminar conhecimento sobre gestão aos microempresários, a seguir é discutida a base constitutiva do trabalho, para melhor entender este pressuposto.

Ou seja, o termo mídia tem origem na expressão inglesa *media* e na Ciência da Informação ele perpassa por elementos de comunicação, representado o “meio” que informa pelo menos uma ideia ao observador (Sousa, 2019). Em se tratando do domínio da Gestão do Conhecimento, interdisciplinarmente, o termo mídia é parte constituinte do conceito Mídia do Conhecimento. Nesse sentido, tal constructo é entendido como um sistema que distribui conhecimento em forma de mensagem, considerando necessidades específicas de indivíduos ou grupos. Portanto, ao estudar mídias do conhecimento, considera-se que o conhecimento pode ser capturado, armazenado, selecionado, sistematizado, produzido e resgatado por essas mídias (Sousa, 2011).

Assim, entende-se que para cumprir com seu objetivo, uma mídia deve suportar a informação, ajustar e manter a configuração da informação e atuar como canal de comunicação da informação (Sousa, 2011). Nesse processo são utilizadas unidades de conhecimento, conceituadas por Zack (1999) como a forma de documentar o conhecimento explícito, sendo

“um pacote atômico formalmente definido de conteúdo de conhecimento que pode ser rotulado, indexado, armazenado, recuperado e manipulado”. Alguns exemplos de unidades do conhecimento são: um documento, e-mail, arquivo de áudio e/ou vídeo, apresentação em slides, lições aprendidas, melhores práticas, *ebooks*, dentre outros.

Neste trabalho, considera-se que o compartilhamento de unidades de conhecimento pode ser alinhado à perspectiva do ciclo de aprendizagem de Crossan, Maurer e White (2011), demonstrado na Figura 1.

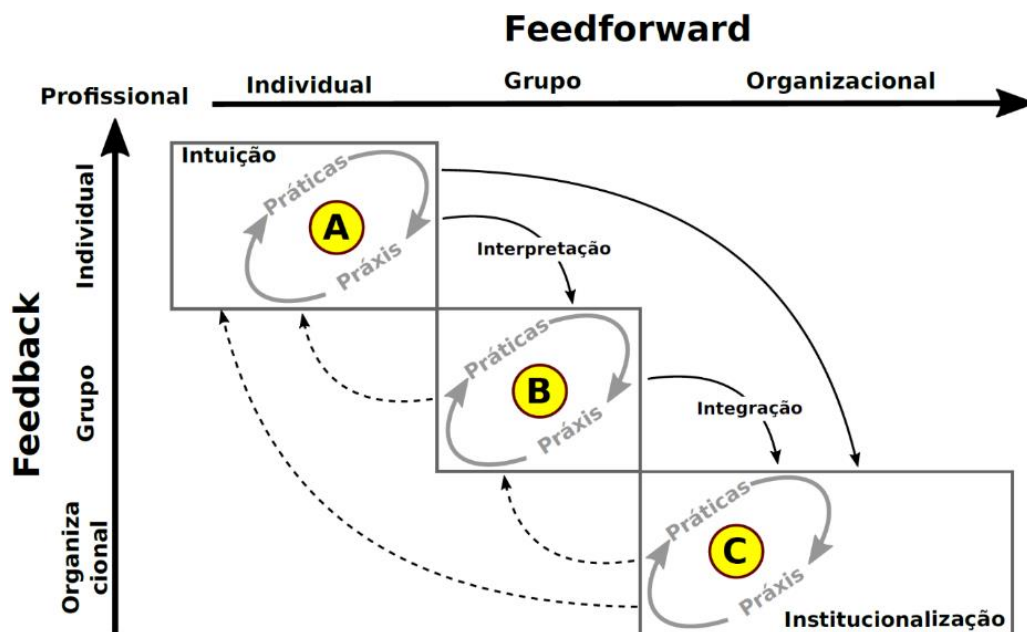


Figura 1 - Ciclo de Aprendizagem.

Fonte: Crossan, Maurer e White (2011).

Conforme este ciclo (Figura 1), o compartilhamento de unidades de conhecimento pode incentivar os processos individualizados de intuição (Figura 1.a) para desenvolver habilidades e atitudes, fortalecendo as relações da aprendizagem e da prática a nível do indivíduo. Subsequentemente, o conhecimento adquirido individualmente pode ser difundido para demais sujeitos (Figura 1.b), envolvendo os processos de comunicação, interpretação do novo conhecimento aos conhecimentos coletivos pré-existentes. Uma vez havendo a integração do novo conhecimento (Figura 1.c), um novo ativo é institucionalizado na base de conhecimento de uma organização.

Considerando o cenário que microempresários necessitam internalizar conhecimento para realizar melhorias e inovar em seus negócios, mantendo-se competitivos, este artigo enfatiza o momento da intuição como o *locus* da aprendizagem, onde o conhecimento tácito ou

explícito é disseminado (Nonaka, 1994). No contexto da Gestão do Conhecimento, a internalização ocorre quando o conhecimento é transmitido ao indivíduo de forma verbalizada ou diagramada em documentos, manuais ou relatos orais. Ainda, abordando o processo de criação do conhecimento organizacional, tal indivíduo compartilha seu conhecimento, amplificando-o para outros, sendo então possível a integração para institucionalização do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Diante das assertivas, os cursos de formação podem ser caracterizados como um conjunto de mídias eficazes para distribuir mensagens direcionadas conforme as necessidades dos empreendedores. Isto é, um curso pode ser o pontapé à criação de conhecimento (tácito ou explícito), que pode ser compartilhado com os demais indivíduos de uma organização, até ser institucionalizado em uma MPE. Na perspectiva de obter e internalizar conhecimento, tem-se o Programa Bom Negócio Paraná, incorporado ao Plano de Governo do Estado do Paraná em 2012, objetivando sua expansão para o interior do estado (Schaedler, Oliveira, & Silva, 2016).

Desta forma, o Programa Bom Negócio Paraná foi ampliado em direção a “contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos municípios onde atua, por meio da capacitação de micro e pequenos empresários, visando o crescimento destes negócios para a geração de emprego e renda da população local” (SETI, 2019). Ele é executado em parceria com instituições de ensino superior, envolvendo demais entidades representativas (Secretarias Municipais de Administração ou Indústria e Comércio, Associações Comerciais e/ou Salas do Empreendedor). Ressalta-se que essa dinâmica permite que o programa seja ofertado de forma individualizada (metodologias e unidades de conhecimento) ao contexto de cada região.

Pontualmente, este artigo trata do Programa Bom Negócio Paraná ofertado na região centro-sul do Paraná. O conteúdo base é disponibilizado em uma apostila teórica, mas complementarmente são utilizadas outras unidades de conhecimento, para o compartilhamento dos assuntos com os participantes. Neste sentido, o Quadro 1 lista as unidades de conhecimento utilizadas na referida região, contemplando as mídias de conhecimento em consonância aos conteúdos para: Gestão de Negócios, Gestão Comercial, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica.

Quadro 1 - Conteúdo do Programa Bom Negócio Paraná.

		PROPÓSITO	UNIDADE DE CONHECIMENTO
MÍDIAS DO CONHECIMENTO E CONTEÚDOS	GESTÃO DE NEGÓCIOS	Importância de Empreender e Capacitar-se para Empreender	Dinâmica “Apresente seu Colega” - Comunicação
		Empreendedorismo e Inovação	Vídeos e imagens - Inovação
		Empreendedorismo e Sustentabilidade	Vídeo - Sustentabilidade
		Identificando o Mercado, seus Públicos e Competidores Planejamento Estratégico Plano de Negócios	Dinâmica “Tiro ao Alvo” - Planejamento Vídeo - Missão, Visão e Valores Vídeo – Diferencial Competitivo Atividade – Diagnóstico Ambiental
	GESTÃO COMERCIAL	Fundamentos da Gestão Comercial e do Marketing	Dinâmica “Telefone sem fio” e Vídeo – Comunicação
		Plano de Marketing	Vídeo – 4 P’s do Marketing
		Segmentação de Mercado	Melhores Práticas – Critérios de Segmentação de Mercado
		Posicionamento de Mercado	Vídeo – Posicionamento de Mercado
		Produto	Melhores Práticas – Psicologia das Cores
		Preço	Atividade – Formação do Preço de Venda
		Praça	Melhores Práticas – <i>Layout</i>
		Promoção	Vídeo – Promoção - <i>Facebook</i>
	GESTÃO FINANCEIRA	Conceitos, Atribuições, Modalidades, Processo e 3 Diferenciais - Venda	Melhores Práticas – Vendas Vídeo – Vendas e de Atendimento
		Finanças Pessoais	Aplicativo – Gestão Financeira Pessoal
		Finanças Empresas: Enfoque Operacional	Vídeos – Contas a Receber e Contas a Pagar
		Enfoque Estratégico: Fluxo de Caixa	Vídeo e Atividade – Fluxo de Caixa
		Enfoque Estratégico: Formação Preço	Atividade – Formação do Preço de Venda
		Linhas de Crédito	Apresentação Slide
	GESTÃO DE PESSOAS	Orçamento e Contabilidade	Apresentação Slide
		Estrutura de Atividades e Cargos	Melhores Práticas – Descrição Atividades Cargos
		Recrutamento e Seleção	Apresentação Slide
		Desenvolvimento e Treinamento	Apresentação Slide
		Retenção de Pessoas	Apresentação Slide
		Avaliação de Desempenho e <i>Feedback</i>	Apresentação Slide
	GESTÃO ESTRATÉGICA	Ambiente de Trabalho e Indicadores de RH	Dinâmica – “Construção da Vaquinha” – Trabalho em Equipe e Liderança
		Ciclo PDCA e Benchmarking	Vídeo – Ciclo PDCA Dinâmica - “Caixa de Surpresa” – Planejamento
		Hábitos, Proatividade e Gestão do Tempo	Apresentação Slide
		Matriz Produto X Mercado	Atividade – Matriz Produto X Mercado
Programa 5S (cinco sentidos)		Vídeo – Metodologia 5S	
Feira de Negócios	Apresentação Slide		

Fonte: Apostila Bom Negócio Paraná (2014), adaptado pelos autores.

Em face disso, considera-se que o Programa Bom Negócio Paraná é um conjunto de mídias do conhecimento, que oportunizam “o acesso aos conhecimentos, competências e habilidades acumulados pelas universidades, buscando disseminar a utilização das boas práticas empreendedoras e a melhoria da competitividade do mundo dos negócios” (Schaedler, Oliveira, & Silva, 2016, p. 5). Ainda, tem-se que devido a participação no curso, o indivíduo pode compartilhar o conhecimento com os demais atores da organização, para implementação de melhores práticas.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho é baseado nos preceitos da pesquisa qualitativa (Godoy, 1995), utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada (Stewart & Cash Jr, 2015). As entrevistas foram realizadas com sete proprietários de microempresas que participaram do Programa Bom Negócio Paraná no ano 2018, na localidade de Reserva do Iguazu e Guarapuava – PR, as quais tiveram 87 empreendedores que concluíram o curso, no ano supracitado.

A participação desses empreendedores como entrevistados foi voluntária, a partir da explicação do objetivo da pesquisa e solicitação de colaboração pelos autores. Assim, a escolha da amostra caracteriza-se como por conveniência (Stewart & Cash Jr, 2015). Ela limitou-se a sete entrevistados, dada a semelhança encontrada nas respostas de acordo com o desenvolvimento gradual das entrevistas, contexto no qual identificou-se o esgotamento das informações que poderiam ser obtidas, considerando as categorias de análise em questão. Neste sentido, um roteiro de entrevista foi previamente elaborado, o qual é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Roteiro de entrevista semiestruturada.

PERGUNTAS PARA IDENTIFICAR O PERFIL DOS ENTREVISTADOS
Qual a sua idade?
Qual a sua formação?
Há quanto tempo você possui a empresa?
Qual é o ramo de atuação da empresa?
PERGUNTAS SOBRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO
Qual conteúdo chamou mais tua atenção durante a participação no curso?
Após a participação no curso, devido ao conteúdo estudado, teve alguma prática que você já desenvolvia na empresa e que foi melhorada? E teve alguma prática inovadora que passou a ser desenvolvida? Qual(is)?
Quem são as pessoas que tiveram que se adaptar as melhorias ou inovações realizadas dentro da empresa? As novas ideias foram aceitas com facilidade ou dificuldade? Se com dificuldade, o que foi feito em relação a isso?
Durante o curso, qual forma de repassar o conteúdo que mais chamou tua atenção e te fez aprender?

Fonte: Elaborado pelos autores.

As categorias de análise abordadas foram as etapas de intuição, interpretação e instituição do conhecimento, que compõem o ciclo de aprendizagem organizacional, bem como mídias e unidades de conhecimento. Cabe ressaltar que para realizar a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2016). Os resultados desta análise são apresentados a seguir.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

A Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO) possui dois Núcleos de Apoio ao Empreendedor (NAE) para execução do Programa Bom Negócio Paraná. Os NAE's são sediados nos municípios de Guarapuava e Irati. Para a coleta de dados, foram entrevistados

sete microempresários que participaram do curso ofertado pelo NAE/Guarapuava, em 2018. Nesta seção, os referidos entrevistados são denominados A, B, C, D, E, F e G.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos respondentes é caracterizado da seguinte forma: três mulheres e quatro homens; um com menos de 30 anos, três com idade entre 31 a 35 anos e três com mais de 36 anos; a maior parte (4 entrevistados) possuem ensino superior incompleto e três possuem o ensino médio incompleto/completo. Os entrevistados empreendem nos segmentos comerciais de: artigos para presente e flores; material de construção; peças e serviços automotivos; varejo de roupas, calçados, enxovais; assistência técnica de informática; produção de artigos personalizados (estojos, mochilas, bonés, etc.); criação gráfica e marketing digital. Quanto ao tempo de atuação: quatro entrevistados possuem a empresa há no máximo três anos; um possui de três a 10 anos; e dois possuem há mais de 10 anos.

4.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Esta seção apresenta os dados da pesquisa que permitem identificar como as unidades de conhecimento do Programa Bom Negócio Paraná são reconhecidos por seus participantes. Cabe ressaltar que trechos da transcrição das entrevistas considerados relevantes, são apresentados no Apêndice I.

4.2.1 Sobre o Conteúdo do Programa Bom Negócio Paraná

De acordo com as entrevistas, constata-se que o conteúdo das mídias de conhecimento sobre Gestão Financeira é considerado o mais relevante. Neste sentido, sumarizando a opinião dos entrevistados, nota-se que eles reconhecem a importância de realizar o controle das informações financeiras. Principalmente, segundo as falas, aos empreendedores faltava o conhecimento para praticar formalmente tal ação. Em face disso, a capacitação oportunizou o acesso a técnicas e as ferramentas de controle, motivando os participantes do curso a implementar controles na rotina de gestão financeira.

Cabe ressaltar que, para mediar as informações do Módulo de Gestão Financeira, foram utilizadas as seguintes mídias de conhecimento: aplicativo de apoio da gestão financeira pessoal; estudo de melhores práticas com foco no planejamento financeiro pessoal; vídeos instrutivos sobre contas a pagar/receber e fluxo de caixa; e atividades práticas de fluxo de caixa e de formação do preço de venda. Pelo fato dessas mídias se basearem em preceitos *hands on* (aprender fazendo), percebe-se que o Programa Bom Negócio Paraná municia os participantes

com um ambiente de aprendizagem adequado para aquisição de conhecimento relevante à realidade empreendedora. Em suma, o referido programa favorece os processos de intuição, interpretação, integração e internalização de conhecimento (Crossan, Maurer, & White, 2011) por parte de seus participantes, com o foco em soluções de problemas ou na prospecção de novas oportunidades (Sousa, 2019).

4.2.2 Melhorias e Inovações

As respostas dos entrevistados apontam que o acesso ao conteúdo das mídias de conhecimento possibilitou a identificação de oportunidades de melhoria organizacional e/ou de inovações em processos internos. Essa assertiva fica evidente em comentários sobre as melhorias implantadas, principalmente, relacionadas à gestão financeira (fluxo de caixa e formação do preço de venda), corroborando com as afirmações feitas na seção 4.2.1. Ainda nesse sentido, também foram citadas como melhorias a realização do planejamento formal (Entrevistados “A” e “E”) e a implantação do Programa 5S (Entrevistados “B” e “C”). Outrossim, alguns entrevistados passaram a desenvolver ações que antes não eram executadas, representando inovações em seus empreendimentos. Dentre as inovações citadas, cabe enumerar: abrir a loja física, já que antes o entrevistado atuava como vendedor porta-a-porta (Entrevistado “A”); implantação do *slogan* criado durante uma atividade prática (Entrevistado “B”); desenvolvimento do Programa 5S e realização da pesquisa de pós-venda (Entrevistado “E”); separação das finanças pessoais das empresariais (Entrevistado “G”). Entretanto, ressalta-se que alguns entrevistados afirmaram não ter realizado melhorias e/ou inovações (Entrevistados “C”, “D” e “F”).

Nesse contexto, alinhado à perspectiva de (Nonaka, 1994), é possível notar o curso do Programa Bom Negócio Paraná, como uma mídia do conhecimento, dissemina conhecimento tácito ou explícito, possibilitando sua internalização por parte dos empreendedores. Esse processo de internalização do conhecimento pode ser identificado por meio das afirmativas de que foram realizadas melhorias e inovações. Ou seja, que o processo individualizado de intuição do conhecimento adquirido gerou reflexão, refletindo nas práticas de gestão da empresa (Crossan, Maurer, & White, 2011). Outrossim, nota-se que alguns empreendedores não vislumbraram oportunidades de melhorias e/ou inovações, possivelmente, decorrente dos processos seletivos quando da interpretação do conteúdo disponibilizado. Neste sentido, Sousa (2019) explica que o ato mental de interpretar é consequência da associação das informações adquiridas com às necessidades e possibilidades práticas.

4.2.3 Aceitação pelos Colaboradores

Excetuando o entrevistado “F”, todos participantes trabalham com algum colaborador, sendo possível o compartilhamento do conhecimento na efetivação de mudanças de pensamento e no desenvolvimento de ações. Nesse contexto, os entrevistados repassaram o conhecimento adquirido para os colaboradores, objetivando a mudança de comportamento nas empresas, seja em relação as melhorias e/ou inovações. Quando houve dificuldades de aceitação, foi exposto a importância da mudança (Entrevistados “C” e “E”) e estabelecidas regras (Entrevistado G).

Diante disso, constata-se a existência de processos de comunicação, interpretação do novo conhecimento, com possibilidades de integração e institucionalização de conhecimento inovador ao conhecimento pré-existente, organizacionalmente. Neste contexto, devido ao recorte temporal do trabalho, ainda não há informações suficientes para afirmar que os processos de integração e institucionalização do conhecimento ocorreram nas empresas. Em suma, considera-se que a integração e a institucionalização do conhecimento acontecem de fato em momentos que o novo conhecimento é posto em prática por todos os indivíduos. Para os casos investigados, seria necessário acompanhá-los em outros momentos para verificar e validar a aceitação e incorporação do novo conhecimento, haja vista as resistências iniciais e dificuldades na efetivação de ações pelo grupo (Crossan, Maurer, & White, 2011).

4.2.4 Unidades de Conhecimento

Segundo as respostas da maioria dos entrevistados, a unidade do conhecimento que eles afirmam ser a que mais relevante e os faz aprender é a dinâmica (Entrevistados “A”, “B”, “D”, “E”, “F” e “G”). Os empreendedores também citaram outras unidades do conhecimento: as explicações com auxílio de apresentação de *slides*, atividades em grupo, exemplos de melhores práticas e os vídeos. Vale ressaltar que os Entrevistados “B”, “D” e “E” citaram que apenas a apostila teórica não seria proveitosa para a aprendizagem.

Os relatos dos entrevistados corroboram com a teoria, a qual explica que as unidades de conhecimento devem contribuir adequadamente para a interpretação do conhecimento, “com eficiência ergonômica, apelo estético e valor simbólico-cultural” (Sousa, 2019, p. 47).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atuar em um mercado caracterizado pela competitividade, o desenvolvimento de competências faz-se necessário. Nesse contexto, os cursos de capacitação gerencial, como o Programa Bom Negócio Paraná, podem contribuir para a maximização de resultados. Em face disso, buscou-se verificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento no Programa Bom

Negócio Paraná, caracterizando-o como uma mídia do conhecimento envolta de vários conteúdos. Para tanto, foi realizado qualitativo, com coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada e análise dos dados por meio da análise de conteúdo.

Na pesquisa, sete empreendedores que participaram do curso foram entrevistados. Ao caracterizar o perfil dos respondentes, nota-se que a maior parte dos entrevistados possuem mais de 30 anos, sendo que a escolaridade é diversificada, variando de ensino médio incompleto, completo e superior incompleto. Na caracterização dos empreendimentos dos entrevistados, é notável a diversidade quanto ao ramo e tempo de atuação.

Em relação as variáveis do estudo, identificou-se que o conteúdo que mais relevante na opinião dos entrevistados é o de gestão financeira, principalmente o fluxo de caixa. Também, notou-se que o conhecimento adquirido em sala de aula tem sido colocado em prática. Neste sentido, entre os entrevistados, verificou-se indícios de mudanças de comportamento, tanto com melhorias em processos quanto em inovações.

Diante às considerações dos entrevistados, demonstra-se que os materiais e encontros do Programa Bom Negócio Paraná soam como mídias que auxiliam os empreendedores na gestão de seus negócios. Isso ocorre, principalmente, pela interpretação do conhecimento repassado, com enfoque sistêmico sobre gestão empresarial. Em outras palavras, nota-se que os entrevistados interpretam o conhecimento apresentado de diferentes maneiras, compartilham e o colocam em prática de acordo com sua visão e contexto em que estão inseridos. Por conseguinte, isso pode influenciar a forma que o conhecimento é disseminado para um determinado grupo e, na sequência, ser institucionalizado na organização.

As unidades de conhecimento reconhecidas como os mais eficientes pelos participantes do curso Programa Bom Negócio Paraná são as dinâmicas. Entretanto, também merecem menção as explicações, atividades em grupo, exemplos práticos e vídeos. Esse fato corrobora com a teoria, a qual defende que a memória visual humana é maior que a auditiva e a memória verbal-visual é maior que a oral (Fleury & Fleury, 2013).

Por fim, o ponto a melhorar do estudo está relacionado a quantidade de empreendedores entrevistados e o local em que eles estão estabelecidos, já que o Programa Bom Negócio desenvolve-se em todo o Estado do Paraná. Diante disso, como sugestão de trabalho futuro, propõe-se a realização de um estudo mais ampliado, que contemple entrevistas com grupos maiores de microempresários, das diversas cidades em que o curso é oferecido, incrementando a base de dados e permitindo o alcance de conclusões mais sólidas sobre o tema abordado.

REFERÊNCIAS

- Alexandersson, A., & Fridolf, A. (2015). The Process of Distributor Selection among SMEs. *Master Degree Project in International Business and Trade*. Recuperado em 08 de Dez de 2018, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44057/learning-and-strategic-decision-by-management-t---/i/en>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (3ª ed.). São Paulo: Edições 70.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on The 2009 AMR Decade Award: Do We Have A Theory of Organizational Learning? *Academy of Management Review*, 36(3). Recuperado em 29 de Set de 2018, de <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.2010.0544>
- Dolabela, F. (2005). *Oficina do Empreendedor* (6 ed.). São Paulo: Ed. Cultura.
- Fleury, A., & Fleury, M. L. (2013). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades*. 35(2), 57-63. Recuperado em 17 de Out de 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>
- Horbatiuk, A. S. (2017). Gestão de Pessoas. Em P. B. Paraná, *Programa Bom Negócio Paraná*. Curitiba.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management* (3ª ed.). Springer.
- Negrão, P. H., Gentilin, G. A., Ferreira, J., Silva, D. d., & Castro, T. R. (2015). Apoio ao empreendedorismo no Brasil. *IX Encontro de Engenharia da Produção Agroindustrial*. Recuperado em 01 de Junho de 2019, de http://www.fecilcam.br/anais/ix_eepa/data/uploads/6-engenharia-organizacional/6-03.pdf
- Nonaka, I. (1994). Uma Teoria Dinâmica da Criação de Conhecimento Organizacional. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Ranzan, E., Eleutheriou, V., & Sousa, R. (2017). O Envolvimento da Marca como Mídia no Processo de Comunicação da Marca da Cidade. *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - Ciki, 1 (1)*. Acesso em 14 de Abril de 2019, de <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/304>
- Schaedler, M. L., Oliveira, M. R., & Silva, E. (2016). A Evolução do Programa Bom Negócio Paraná - Núcleo UEPG. Ouro Preto. Recuperado em 13 de Abril de 2019, de <https://www.eventsystem.com.br/admin/arquivos/7cbeu/submissoes/anais/d02526eadb45237b71152a86b3d564fd.pdf>
- SETI. (2019). *Objetivos Programa Bom Negócio Paraná*. Recuperado em 01 de Junho de 2019, de <http://www.seti.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=241>
- Sousa, R. L. (2019). *Mídia do conhecimento: ideias sobre mediação e autonomia*. Florianópolis: SIGMO/UFSC. Recuperado em 01 de Junho de 2019, de <http://sigmo.paginas.ufsc.br/files/2019/05/Midia-do-Conhecimento-LIVRO-FINAL.pdf>

- Sousa, R. P. (2011). *Conhecimento, Mídia e Semiótica na Área de Mídia do Conhecimento*. pp. 47-73. Recuperado em 01 de Junho de 2019, de <https://docplayer.com.br/60361833-Conhecimento-midia-e-semiotica-na-area-de-midia-do-conhecimento.html>
- Stewart, C. J., & Cash Jr, W. B. (2015). *Técnicas de Entrevista*. Porto Alegre: AMGH.
- Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58. Recuperado em 01 de Junho de 2019, de <http://web.nchu.edu.tw/pweb/users/arborfish/lesson/8948.pdf>

APÊNDICE A

	QUESTÕES				
	CONTEÚDO	MELHORIAS	INOVAÇÕES	ACEITAÇÃO	UNIDADE DE CONHECIMENTO
Entrevistado A	Na verdade tudo, eu digo assim que a minha <u>decisão</u> só veio através do curso, quando falou que a gente deve por em prática as ideias e através do que me ajudou muito foi você ensinar lá como a gente <u>planejar fluxo de caixa</u> .	Com certeza, aprendi a <u>planejar</u> melhor as coisas, tipo, saída/entrada, a <u>parte financeira</u> , tudo aprendi no curso, é o que mais preocupava.	Na verdade participar do curso me fez ter coragem de eu <u>realizar um sonho</u> , mudar a forma que eu trabalhava e eu tô tentando por tudo em <u>planilha</u> , o que sai, o que entra aqui na loja, tô tentando por tudo em planilha no computador, é uma coisa que tá sendo bem dificultoso, mas eu tô conseguindo.	Teve <u>aceitação total</u> de tudo que foi passado, da minha irmã no caso. [...] Sempre que eu passei assim pra ela, tudo foi ótimo.	As <u>dinâmicas</u> , no caso <u>trabalhos em grupo</u> né e os <u>vídeos</u> , são os que mais a gente aprende
Entrevistado B	Eu acho que o <u>fluxo de caixa</u> é uma coisa muito interessante, que pouca gente faz. Inclusive eu não fazia [...], que seria como disse lá no curso, a gente andar com os olhos vendados né, sem saber pra onde que tá indo.	O <u>fluxo de caixa</u> , a gente fazia algum fechamento mais ou menos, <u>melhoramos</u> bastante a questão dos caixas, fazer um fluxo pra saber o que está entrando, o que tá saindo e a questão da <u>organização</u> né, que está no <u>5s</u> é interessante, que tamo colocando em prática aí, na medida do possível, que a gente tá começando com poucos colaboradores, mas na medida do possível a gente tá tentando melhorar.	[...] aquela <u>frase</u> que surgiu lá na aula do “Ajudando a construir seus sonhos” né, que a gente desenvolveu no curso, eu coloquei aqui na loja, que são ideias novas que surgem no curso [...].	[...] a minha esposa também, que ajuda bastante no caixa, eu vou passando pra ela o que eu vou vendo lá e <u>a gente já mudou</u> , acredito que bastante pra melhor. [...]	[...] a gente aprende muita coisa com as <u>dinâmicas</u> e os <u>vídeos</u> e claro que as <u>explicações</u> lá que você passou pra nós ajudou bastante, porque se a gente ficasse preso <u>só a apostila a gente não ia conseguir aprender tanto</u> [...]
Entrevistado C	É a <u>questão financeira</u> né, isso é um problema geral de todas as empresas, então foi o que a gente percebe que alguns erros são na questão da gestão financeira.	Então, a gente tá implantando agora o <u>5s</u> através do curso né, [...] e a questão de <u>fluxo de caixa</u> que a gente tá <u>aprimorando</u> , que a gente já fazia antes e que a gente conseguiu aprimorar e ter mais detalhado as entradas, as saídas, o lucro.	Não, ainda não.	Alguns colaboradores tiveram que se readequar a algumas regras aí. [...] Teve uma certa resistência, mas <u>a maioria aceitou desde o início</u> . [...] foi mostrado a questão da facilidade, agilidade do trabalho, que tava causando transtornos para os outros também né.	Os <u>exemplos práticos</u> são os que mais se encaixam na nossa realidade, você consegue ver pessoas que você conhece, que você convive, que já resolveram problemas semelhantes aos da gente, então é essa forma que mais chama a atenção.

QUESTÕES					
	CONTEÚDO	MELHORIAS	INOVAÇÕES	ACEITAÇÃO	UNIDADE DE CONHECIMENTO
Entrevista	É o <u>financeiro</u> [...]. Na verdade eu já sou focada no financeiro, então o financeiro é o que me chama mais atenção.	Na verdade a organização do programa, tipo, a gente sempre fez o controle né, só que cada vez tá <u>aperfeiçoando</u> , do <u>programa gerencial</u> e <u>controle de caixa</u> .	Acho que não, não tô lembrando de nada [...].	Nós três mesmo. [...] foi <u>aceito com facilidade</u>	As <u>dinâmicas</u> e os <u>vídeos</u> né, que mais chama a atenção. Que a <u>apostila</u> a gente lê pouco né.
Entrevistado E	Todos são interessantes e acrescentam alguma coisa pra empresa, a gente não consegue colocar tudo em prática, mas a parte de <u>planejamento</u> e a <u>gestão financeira</u> são as mais aproveitadas.	Nós sempre anotava a parte <u>financeira</u> , fechamento de caixa com entradas e saídas, mas foi através do curso que vimos a importância de interpretar esses dados pra ajudar na gestão. O <u>planejamento</u> era sempre informal e agora colocando no papel é mais fácil de ver o que tem pra fazer ainda.	O <u>5s</u> estamos implantando ainda porque é difícil as pessoas se enquadrarem bem certinho no 5s, mas foi uma <u>prática radical</u> , que veio acompanhada do <u>Kanban</u> para ter uma organização e qualidade melhor. Também começamos a fazer a <u>pesquisa de pós-venda</u> e tem dado certo, vemos ótimos resultados.	<u>Todos nós</u> sempre temos que mudar alguma coisa pra melhorar. [...] Foi repassado o que vi no curso, que todos tem que fazer a sua parte pra atender bem o cliente, para atingir os objetivos da empresa e todos crescer. [...]	O mais divertido são as <u>dinâmicas</u> , aprender se divertindo, brincando de tiro ao alvo, de desenhar, mas sempre com uma mensagem importante, os <u>vídeos</u> também, porque nós <u>não temos tempo pra ficar lendo</u> .
Entrevistado F	Ah, foi vários né! Todas as aulas teve um que sempre entendeu um pouco né, [...], na verdade tudo que eu aprendi lá foi tudo válido.	Não, eu não coloquei nada em prática, só abriu mais a cabeça pra entender melhor e trabalhar mais tranquilo.	Ainda não, ainda não deu tempo, tenho muita produção e preciso vender.	-	Ah, teve as <u>dinâmicas</u> , teve <u>exemplos práticos</u> , teve a <u>apostila</u> que ensina bastante, teve a professora que <u>explicou</u> alguma coisa que eu não tinha entendido, teve muita coisa.
Entrevistado G	O fluxo de caixa, <u>Gestão financeira</u> , o maior <u>déficit</u> da empresa.	<u>Formação do preço</u> e o <u>marketing</u> também, mas o principal assim, de maior impacto foi a formação de preço, porque o preço era formulado de forma errada. Tanto que quando a gente chegou no SEBRAE já foi esse modelo novo que a gente aprendeu lá no Bom Negócio, eles chegaram, o professor disse: “Tá perfeito tua formação de preço!” [...]	[...] de você não <u>tirar dinheiro da empresa</u> né, não tirar do caixa da empresa e quando você tira faz vale. Então, tipo assim, a gente precisava pro mercado, fazia um vale no valor que pegou, que é descontado do nosso pró-labore, então essa foi a pior parte, você não mexia no dinheiro da empresa e foi uma coisa que a gente aprendeu lá. E deu certo, a gente conseguiu pagar todas as contas, tudo certinho [...].	Na verdade assim, a ideia ela é aceita com facilidade, o difícil é implementar ela [...] a gente foi lá, se regrou [...]	As <u>dinâmicas</u> né, em <u>grupo</u> ... e o <u>exemplo de outras empresas</u> , acho que é fundamental... e as <u>discussões</u> dentro da sala.