

PUCRS

**ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

MARIO MANOEL BISSANI

**ANÁLISE DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE
SUBSIDIÁRIA E MATRIZ: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA MULTINACIONAL**

Porto Alegre
2020

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

Ficha Catalográfica

Ficha Catalográfica

B623a Bissani, Mario Manoel

Análise do compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz : estudo de caso em uma indústria farmacêutica multinacional / Mario Manoel Bissani . – 2020.

87 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Mírian Oliveira.

1. Compartilhamento de Conhecimento. 2. Indústria Farmacêutica. 3. Subsidiária. 4. Matriz. I. Oliveira, Mírian. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

**ANÁLISE DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE
SUBSIDIÁRIA E MATRIZ: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA MULTINACIONAL**

**Dissertação de Mestrado em
Administração de Empresas pelo
Programa de Pós-Graduação da Escola
de Negócios da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul**

**Orientadora: Prof. Dra. Mírian Oliveira
Porto Alegre
2020**

Mario Manoel Bissani

ANÁLISE DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE SUBSIDIÁRIA E MATRIZ: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA MULTINACIONAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 30/03/2020 pela Banca Examinadora

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Mírian Oliveira

Orientadora e Presidente da Sessão

Prof. Dr. Marcério Chaves

Prof. Dra. Carla Curado

Agradecimentos

Gratidão!

Não há como expressar em palavras o sentimento de gratidão a minha orientadora Profa. Dra. Mírian Oliveira pela admirável dedicação e doação do seu tempo e seu conhecimento durante todo o mestrado! Foram dois anos de muitas discussões e contribuições que levaram a este trabalho, que com certeza não é o fim, mas o começo de uma busca maior pelo conhecimento. Aos professores e colegas da Escola de Negócios, meu muito obrigado pelas valiosas contribuições durante as aulas e apresentações.

Muito obrigado aos gestores da organização pelo tempo dedicado às entrevistas, afinal achar um espaço em meio a agenda atribulada do mundo corporativo não é uma das tarefas mais fáceis.

Um agradecimento à própria Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, por ser um polo de excelência no ensino e pesquisa.

À minha esposa Marlize, o meu mais profundo agradecimento pelo companheirismo, apoio e incentivo. Sem você, não teria acontecido.

Ao meu filho João Vitor, obrigado pela compreensão nos dias de escrita e estudo!! Agradeço aos meus pais Moacir e Marlene (que já nos deixaram) pelo apoio e incentivo em sempre manter o caminho do conhecimento.

E ao final, obrigado a Deus por tudo.

RESUMO

A indústria farmacêutica (IF) é reconhecida como uma indústria de uso intensivo de conhecimento. O compartilhamento do conhecimento pode contribuir positivamente para a inovação e a vantagem competitiva das empresas deste segmento. Uma grande parte destas organizações são multinacionais e um compartilhamento do conhecimento adequado entre subsidiária e matriz pode ser prejudicado pelo surgimento de barreiras, como por exemplo, diferenças culturais, distância geográfica, idioma, entre outros. Esta pesquisa tem como objetivo propor ações para facilitar o compartilhamento do conhecimento na relação entre subsidiária e matriz em uma indústria farmacêutica multinacional utilizando a perspectiva dos gestores da subsidiária. O trabalho foi executado através de um estudo de caso único, do tipo exploratório. A coleta de dados ocorreu através da leitura e análise de documentos e por meio de quatorze entrevistas com gestores de várias áreas e departamentos. Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstram uma similaridade com o que foi encontrado na revisão da literatura: o fluxo do conhecimento acontece especialmente no sentido da matriz para a subsidiária, o que torna menos efetivo o compartilhamento do conhecimento acumulado na filial com a sede. Os mecanismos de compartilhamento do conhecimento são suficientes, porém faz-se necessário o uso mais constante de ferramentas online como um repositório de lições aprendidas e conhecimentos adquiridos. Quanto às barreiras e facilitadores os entrevistados listaram os mais comuns na literatura (idioma, fuso horário, cultura, recursos e prazos). A maioria não considera o idioma um problema visto que o inglês é o idioma oficial da organização, porém o fuso horário e a cultura podem dificultar o compartilhamento do conhecimento. Por fim entre os benefícios citados estão a possibilidade de participar de projetos globais e a exposição positiva que a subsidiária adquire ao participar dos mesmos. Os gestores destacaram diversos pontos positivos no compartilhamento do conhecimento como a inovação dos projetos, a rapidez na tomada de decisão e a importância com que a subsidiária é reconhecida. A área de oportunidade que surgiu com mais frequência foi em relação ao fluxo do conhecimento que acaba sendo muito mais da matriz para a afiliada, sendo que uma das contribuições deste trabalho é a sugestão de ações de melhoria para mitigar este ponto de disrupção.

Palavras-chave: Compartilhamento de Conhecimento. Indústria Farmacêutica. Subsidiária. Matriz.

ABSTRACT

The pharmaceutical industry (PI) is recognized as a knowledge-intensive industry. Knowledge sharing can positively contribute to innovation and the competitive advantage of companies in this segment. A large part of these organizations are multinationals and an adequate knowledge sharing between subsidiary and headquarters can be hampered by the emergence of barriers, such as cultural differences, geographical distance, language, among others. This research aims to propose actions to facilitate knowledge sharing in the relationship between subsidiary and headquarters in a multinational pharmaceutical industry using the perspective of the subsidiary's managers. The work was carried out through a single case study of an exploratory type. Data collection occurred through the reading and analysis of documents and through fourteen interviews with managers from various areas and departments. The content analysis technique was used for data analysis. The results demonstrate a similarity with what was found in the literature review: the flow of knowledge happens especially from the headquarters to the subsidiary, which makes the accumulated knowledge sharing at the branch with the head office less effective. Knowledge sharing mechanisms are sufficient, but more constant use of online tools is necessary as a repository of lessons learned and acquired knowledge. As for barriers and facilitators, the interviewees listed the most common ones in the literature (language, time zone, culture, resources and deadlines). Most do not consider language a problem as English is the official language of the organization, however the time zone and culture can make it difficult to share knowledge. Finally, among the benefits mentioned are the possibility of participating in global projects and the positive exposure that the subsidiary acquires when participating in them. The managers highlighted several positive points in the sharing of knowledge, such as the innovation of the projects, the speed of decision making and the importance with which the subsidiary is recognized. The area of opportunity that emerged most frequently was in relation to the flow of knowledge, which ends up being much more of the headquarters to the affiliate, and one of the contributions of this work is the suggestion of improvement actions to mitigate this point of disruption.

Key-words: Knowledge Sharing. Pharmaceutical industry. Subsidiary. Headquarters.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Entrevistas.....	37
Tabela 2 – Faixa etária e gênero	38
Tabela 3 – Departamento e tempo de empresa.....	39
Tabela 4 – Tipo do conhecimento.....	42
Tabela 5 – Mecanismos de Compartilhamento de conhecimento.....	44
Tabela 6 – Barreiras e facilitadores.....	45
Tabela 7 – Benefícios.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As etapas para a criação de um medicamento.....	17
Figura 2 – Estrutura do referencial teórico.....	20
Figura 3 – Espiral do Conhecimento.....	23
Figura 4 – Compartilhamento do conhecimento interorganizacional.....	24
Figura 5 – Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional.....	25
Figura 6 – Framework: CC entre subsidiária e matriz	31
Figura 7 – Desenho da pesquisa.....	33
Figura 8 – Fluxo do conhecimento.....	40
Figura 9 – Fluxo e tipo do conhecimento.....	43
Figura 10 – Framework proposto.....	51
Figura 11 – Contribuições da pesquisa.....	54
Figura 12 – Framework para análise do compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz.....	56

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CC – Compartilhamento de Conhecimento

CCE – Compartilhamento do Conhecimento Explícito

CCT – Compartilhamento do Conhecimento Tácito

CE – Conhecimento Explícito

CMED - Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos

CT – Conhecimento Tácito

GC – Gestão do Conhecimento

IF – Indústria Farmacêutica

INTERFARMA – Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa

IPFMA – International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations

CMN – Companhia Multinacional

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SINDUSFARMA – Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA	16
1.4 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS E ACADÊMICAS	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	20
2.1 CONHECIMENTO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	21
2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	23
2.2.1 Mecanismos para compartilhamento do conhecimento	25
2.2.2 Compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz	26
2.2.3 Facilitadores e barreiras do compartilhamento do conhecimento	28
2.3 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	29
2.4 FRAMEWORK: COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SUBSIDIÁRIA E MATRIZ	30
3 MÉTODO	32
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	32
3.2 IMPLEMENTAÇÃO E APLICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2.1 Revisão Sistemática da Literatura	34
3.2.2 Coleta de Dados	34
3.3 ANÁLISE DE DADOS	36
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	38
4.1.1 Faixa etária e gênero	38

4.1.2 Departamento e tempo de empresa	38
4.2 FLUXO DO CONHECIMENTO	39
4.3 TIPO DO CONHECIMENTO	41
4.4 MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	43
4.5 BARREIRAS E FACILITADORES	44
4.5.1 Idioma	45
4.5.2 Cultura	46
4.5.3 Fuso horário	47
4.5.4 Prazos	48
4.5.5 Recursos	49
4.6 BENEFÍCIOS	49
4.7 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA	51
4.7.1 Ações para melhorar o fluxo do conhecimento	51
4.7.2 Ações para melhorar os mecanismos de compartilhamento do conhecimento	52
4.7.3 Ações para minimizar barreiras e aumentar os facilitadores do compartilhamento do conhecimento	
4.7.4 Resumo das proposições	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5.1 CONCLUSÃO	55
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	55
5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – Revisão Sistemática da Literatura	72
APÊNDICE B – Protocolo do estudo de caso	82
APÊNDICE C – Codificação	85

1 INTRODUÇÃO

Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim o único recurso significativo atualmente (DRUCKER, 1993, p. 112).

Conhecimento é o conjunto de informações que o indivíduo adquire por meio da sua experiência, aprendizagem, crenças e valores sobre algo no decorrer da sua trajetória. A pessoa que detém o conhecimento sabe de alguma informação ou instrução que podem mudar comportamentos e auxiliar na tomada de decisões. É o recurso disponível mais importante (DRUCKER, 1993), portanto necessita de um gerenciamento que permita as organizações a tirar o maior proveito e benefício deste recurso tão valioso.

O **compartilhamento do conhecimento (CC)** é considerado um dos processos mais importantes da gestão do conhecimento (HOOFF; RIDER, 2004; FORD, 2015; RAFIQUE, 2017), sendo fundamental para a transformação de aprendizado individual em coletivo (OMOTAYO et al., 2016). Gerenciar com eficácia o recurso organizacional do conhecimento é um dos desafios mais importantes para as organizações e seus gestores (DE VRIES, 2006). “O conhecimento é visto como residindo dentro do indivíduo, e o papel principal da organização é a aplicação de conhecimento, em vez de criação de conhecimento” (GRANT, 1996, p. 109). Uma organização pode ser entendida como uma rede de conhecimento na qual as equipes enviam e recebem conhecimento (LEE *et al.* 2019).

O mundo está globalizado, a evolução nas tecnologias de transporte e comunicação diminuíram as distâncias tornando tempo e espaço uma questão cotidiana. Hoje é muito comum as pessoas trabalharem com colegas do outro lado do mundo como se estivessem na mesma sala, através da tele presença ou de *webconference*. É preciso aliar estratégias globais que têm todo o “DNA” das companhias com estratégias locais adaptadas aos mercados onde estão atuando. Neste mundo globalizado, as companhias multinacionais (CMN) têm enfrentado concorrentes das mais diversas áreas do planeta. A concorrência acontece não somente em seus países de origem. A mesma globalização que as levou para além de suas fronteiras também permitiu que a concorrência se tornasse mais ágil e especializada. O que interessa hoje é onde estão os mercados potenciais. As companhias multinacionais têm sido responsáveis, nas últimas décadas, pelos maiores índices de inovação, criatividade e desenvolvimento de produtos e negócios. Mas para que essas sejam bem-sucedidas, é fundamental que o conhecimento flua

entre a matriz e as mesmas, bem como entre as próprias subsidiárias, criando uma valiosa rede de conhecimento. Conhecimento específico da profissão, experiência e habilidades associadas detidas por indivíduos. Os funcionários são um recurso essencial em que as empresas confiam para diferenciar suas operações das de seus concorrentes. Para as empresas multinacionais, a transferibilidade e aplicação dessas habilidades e conhecimentos na rede global da organização são importantes para manter qualidade e alcançar altos níveis de satisfação do cliente (GUO et al. 2018).

A cultura organizacional vem ganhando cada vez mais espaço na relação entre as subsidiárias e a matriz pois os funcionários locais são os mais capacitados para aliar a estratégia da empresa com as características do mercado local (CAVALIERE; LOMBARDI, 2015). Se não levarem em conta a questão cultural, as empresas multinacionais estão fadadas ao fracasso.

Entre organizações altamente dependentes do conhecimento, e, portanto, da adequada aplicação do mesmo, está a indústria farmacêutica (IF). A IF é classificada como intensiva em conhecimento (PARSONS; JACKSON; DAWSON, 2014), dependente de alta tecnologia, necessitada de conhecimento técnico específico, possuidora de grande capacidade de inovação e que está em uma busca constante de vantagem competitiva. Seu investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é o maior entre todas as indústrias (DIMASI; GRABOWSKI; HANSEN, 2016). O desenvolvimento de um medicamento pode ser dividido em três etapas: Pesquisa, Desenvolvimento e Aprovação, que começa com a análise de cinco a dez mil compostos, demora cerca de dez anos e custa cerca de um bilhão de dólares (IFPMA – *Facts and Figures*, 2017). Portanto, é uma indústria de risco, onde a capacidade intelectual dos funcionários é o seu maior ativo.

A saída de um funcionário de uma empresa não significa somente uma diminuição no quadro funcional, mas sim um conhecimento que segue com o mesmo. Se este conhecimento não tiver sido transferido para a organização, a mesma terá perda de capital humano. Uma das maneiras de lidar com essa situação é a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional (SHARIQ *et al.* 2018).

Fortemente dependentes de inovação contínua, as indústrias farmacêuticas viram parte do seu crescimento e sustentabilidade vir de novas ideias, produtos e processos (GANGULY *et al.* 2019).

Um estudo recente pesquisou 97 gestores de nível médio da indústria farmacêutica indiana e determinou que três principais construtos - compartilhamento de conhecimento

explícito, compartilhamento de conhecimento tácito e qualidade do conhecimento - tiveram um efeito significativo na promoção da inovação e na capacidade das organizações estudadas. O estudo destaca um fator subjacente que os funcionários que são mais capazes de compartilhar conhecimento (e conhecimento de qualidade) podem ajudar a organização a ser mais inovadora (GANGULY *et al.* 2019).

Nas próximas seções da Introdução são apresentados o problema de pesquisa (seção 1.1), o objetivo geral e os objetivos específicos (1.2), a justificativa do tema (1.3), as contribuições gerenciais e acadêmicas (1.4) e a estrutura da dissertação (1.5).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A busca por vantagem competitiva tem feito com que as companhias multinacionais (CMN) busquem pelas melhores pessoas nas melhores posições, não importando necessariamente de onde são, e com isso aumentando consideravelmente o número de expatriados nos países (HEIZMANN, 2017). Cada vez mais essas empresas procuram ter a pessoa certa no lugar certo, independentemente de sua nacionalidade. Com essa nova dinâmica, faz-se necessário que o compartilhamento do conhecimento também seja incentivado pela organização, pois sem esse apoio torna-se mais difícil um compartilhamento do conhecimento adequado entre seus colaboradores.

Um agravante para as CMN é que nos próximos dez a quinze anos haverá mais trabalhadores experientes e capacitados saindo para aposentadoria do que jovens trabalhadores capacitados para substituí-los (JOE; YOUNG; PATTEL, 2013). Para enfrentar este desafio, é necessário que as empresas desenvolvam facilitadores do compartilhamento do conhecimento como, por exemplo, uma cultura organizacional que apoie o compartilhamento do conhecimento, tecnologia e ferramentas apropriadas e mecanismos que possam medir o compartilhamento do conhecimento (JOE; YOUNG; PATTEL, 2013). Cavaliere e Lombardi (2015) apontam que a cultura local tem um papel que não pode ser deixado de lado na elaboração de práticas de gestão e compartilhamento de conhecimento.

A gestão do conhecimento tem uma probabilidade maior de funcionar se a organização utilizar adequadamente a infraestrutura existente (DAVENPORT, 1998). Normalmente a maioria das IF possui áreas bem estruturadas de conhecimento e informações do negócio que são responsáveis pelo armazenamento do conhecimento e das informações e dados relativos às

diversas áreas da organização. Mudar esta mentalidade é um desafio dos gestores da grande maioria das corporações deste ramo de negócios. Associado a isto, a distância física entre os colaboradores da matriz e das subsidiárias diminui a chance de um compartilhamento do conhecimento efetivo (QURESHI; EVANS, 2015). Diante desta constatação, é necessário verificar ações que possam reduzir as barreiras e facilitar o compartilhamento do conhecimento.

O conhecimento é frequentemente incorporado no contexto de subunidades ou projetos, tornando complexo transferi-lo para outros locais (ERKELENS et al., 2015). Isto também pode ser considerado na relação entre subsidiária e matriz. O desafio para as CMN é realizar o compartilhamento de um conhecimento que seja relevante do ponto de vista local, mas que também possa ser reintegrado a outras partes da organização.

A maior dificuldade levantada através da análise da revisão sistemática da literatura foi encontrar relatos de ações que visem melhorar o compartilhamento de conhecimento entre as subsidiárias e as matrizes. O comportamento por vezes de “dono” faz com que em muitos casos não haja um interesse legítimo no compartilhamento do conhecimento, principalmente na relação matriz-subsidiária. E aí, por um princípio de reciprocidade, uma vez que o conhecimento não vem, ele também não volta (ERKELENS et al., 2015).

Quando se analisa a complexidade do tema e do problema, percebe-se que o gap tem um papel importante na relação do compartilhamento do conhecimento entre as subsidiárias e a matriz, visto que a saída de profissionais experientes acontece de maneira similar em vários países. As empresas precisam ter, de forma organizada, mecanismos e formas de aumentar esse compartilhamento para que tenham vantagem competitiva em um segmento extremamente competitivo.

Com base no exposto, o presente trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: como facilitar o compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz em uma indústria farmacêutica multinacional na perspectiva dos gestores da subsidiária?

1.2 OBJETIVOS

Essa seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um framework para facilitar o compartilhamento do conhecimento na relação entre subsidiária e matriz em uma indústria farmacêutica multinacional na perspectiva dos gestores da subsidiária.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Analisar o fluxo do conhecimento na relação subsidiária e matriz na perspectiva dos gestores da subsidiária;
- Identificar os mecanismos de compartilhamento do conhecimento na relação subsidiária e matriz na perspectiva dos gestores da subsidiária;
- Identificar as barreiras e facilitadores na relação subsidiária e matriz na perspectiva dos gestores da subsidiária;
- Propor ações para facilitar o compartilhamento do conhecimento na relação subsidiária e matriz na perspectiva dos gestores da subsidiária.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Dados da Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (INTERFARMA) demonstram que o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento do setor farmacêutico atingiu cerca de 158 bilhões de euros em 2017, sendo o maior de todos os setores pesquisados, enquanto o setor automobilístico e de hardware e equipamentos chegou próximos dos 90 bilhões de euros (IFPMA – *Facts and Figures*, 2017). Para o ano de 2020 a previsão é de um investimento de cerca de 171 bilhões de euros. O Brasil é o sexto maior mercado farmacêutico mundial, atrás apenas de Estados Unidos, China, Japão, Alemanha e França, com previsão de passar a França e tornar-se o quinto maior mercado até 2022 (Dados Relatório Interfarma 2018). Este tamanho de mercado faz com que praticamente todas as indústrias farmacêuticas multinacionais tenham subsidiárias no Brasil. Estima-se que em 2020 as indústrias farmacêuticas obtenham de 30 a 55% das suas receitas dos chamados mercados emergentes: Brasil, Rússia, China, Índia, México, Turquia entre outros (Relatório O Mercado Farmacêutico no Brasil – PWC 2017, p.

18). Em meio a um acelerado processo de envelhecimento da população, a indústria farmacêutica encara o desafio do aumento da demanda por medicamentos de uso crônico, destinados a aumentar a qualidade de vida da população (CARDINAL; HATFIELD, 2000).

Os setores de P & D (Pesquisa e Desenvolvimento) das indústrias farmacêuticas estão entre os que recebem o maior percentual de investimento sobre o faturamento. Este índice varia de 5 a 15% do faturamento, dependendo da área da atuação da Companhia (IFPMA – *Facts and Figures*, 2017). O tempo para que uma nova droga alcance as prateleiras das farmácias é de cerca de dez anos, em pesquisas que começam com cerca de 5 a 10 mil compostos e chegam a apenas um (Figura 1 IFPMA – *Facts and Figures*, 2017). Portanto, este é um setor extremamente sensível ao compartilhamento de conhecimento, pois o capital intelectual não está necessariamente nas matrizes, mas pode estar espalhado por qualquer lugar do globo.

Pesquisa de Alanine et al. (2003) sugere que o sucesso desse processo geral pode ser de um a cinco por cento, evidentemente uma organização encarregada de lidar com a alta taxa de falhas de compostos deve abordar as processos centrais associados ao desenvolvimento de medicamentos. E identificar estas falhas o quanto antes é um processo extremamente necessário e dependente de conhecimento técnico. Essa precocidade na detecção de falhas pode poupar às organizações não somente muitos milhões de dólares em pesquisa mas também um tempo precioso na busca pelo diferencial competitivo do mercado.

Figura 1: As etapas para a criação de um medicamento



Fonte: IFPMA – Facts and Figures, 2017

Em uma indústria de uso intenso do conhecimento como a farmacêutica, os jovens trabalhadores que entram nas corporações não terão tempo suficiente para obter o conhecimento que os colaboradores experientes levaram anos para adquirir. Daí se faz necessário que as empresas tenham métodos eficazes de armazenamento e compartilhamento de conhecimento, para que esta transição ocorra da maneira mais rápida e eficiente possível. A gestão do conhecimento (e por consequência o compartilhamento do conhecimento) são importantes para evitar que ocorra uma ruptura entre a saída dos funcionários mais experientes e a entrada dos jovens talentos. Nos próximos 10 a 15 anos, uma grande proporção de trabalhadores experientes estará deixando suas organizações devido à aposentadoria (JOE; YOUNG; PATTEL, 2013). A proporção destes trabalhadores que saem é maior do que a proporção de trabalhadores mais jovens disponíveis para ocupar esses cargos (HEWITT, 2008). A questão de esses trabalhadores deixarem a força de trabalho é o conhecimento e a experiência que estão levando com eles. As organizações precisam identificar qual conhecimento específico está sendo perdido ou está em perigo de se perder nos próximos anos. Enquanto os empregados se dirigem para a aposentadoria, as organizações com conhecimento intensivo (caso da IF) enfrentarão uma perda contínua de conhecimento valioso. Fazer a gestão destes ativos é relevante para a obtenção de vantagem competitiva neste tipo de indústria (JOE; YOUNG; PATTEL, 2013).

A justificativa para este tema de pesquisa é amparada na limitação de estudos existentes referentes ao presente contexto de pesquisa (mais detalhes na seção 3.2) e na relevância do tema do compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz na indústria farmacêutica, pois como demonstrado anteriormente, este ramo de negócios depende intensamente de capital intelectual e para que conquistem e mantenham vantagem competitiva são necessárias ações que facilitem o compartilhamento de conhecimento entre as subsidiárias e a matriz. , haja visto a globalização e internacionalização cada vez maior das organizações participantes deste segmento.

1.4 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS E ACADÊMICAS

Este estudo tem o objetivo de desenvolver um framework que venha a facilitar o compartilhamento do conhecimento entre a subsidiária e a matriz de uma indústria farmacêutica multinacional, buscando aumentar a efetividade da mesma em um mercado extremamente competitivo. Auxiliar no diagnóstico de falhas de processos de compartilhamento do conhecimento e possíveis melhorias que possam ser implementadas, bem como detectar comportamentos de **retenção de conhecimento** que possam estar ocorrendo sem o

conhecimento das empresas. No que diz respeito às contribuições teóricas, esta pesquisa pretende levantar primeiramente qual é o fluxo do conhecimento entre as duas, quais são os principais facilitadores e barreiras para o compartilhamento do conhecimento entre unidades de multinacionais dispersas geograficamente, bem como quais mecanismos são utilizados para que esse compartilhamento do conhecimento ocorra.

Outra contribuição deste trabalho é analisar o contexto do compartilhamento do conhecimento na indústria farmacêutica, identificando como ele ocorre e quais são as novas tecnologias e ferramentas que podem estimular e facilitar o compartilhamento.

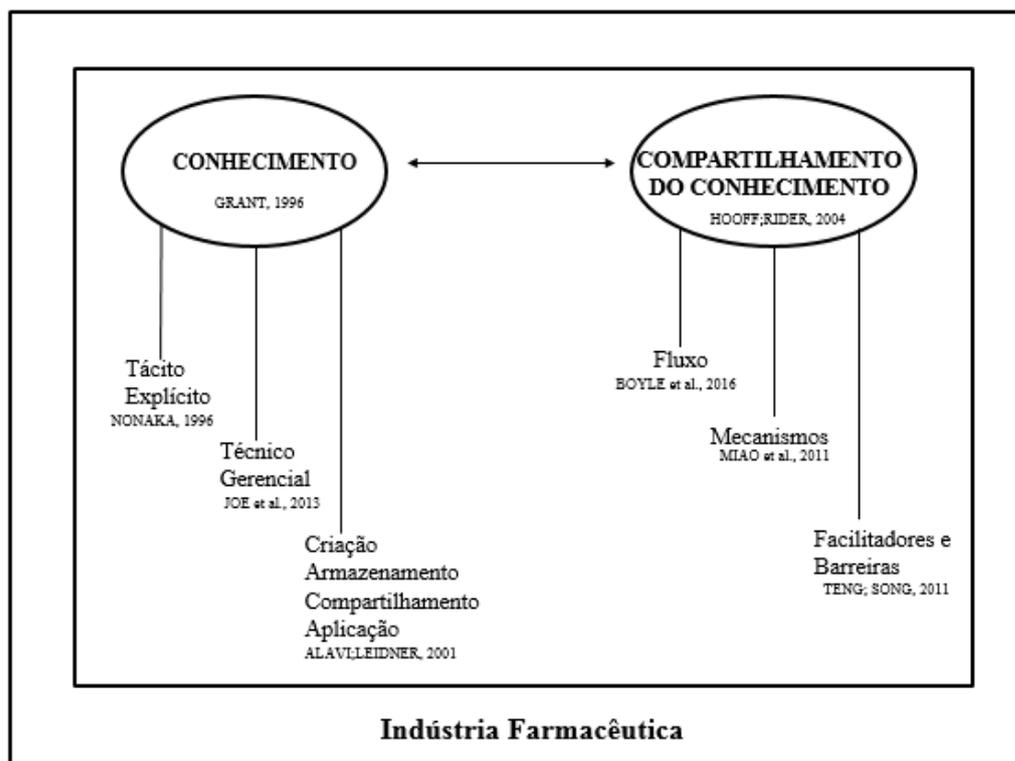
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo identifica-se o problema de pesquisa, os objetivos (divididos em Objetivo Geral e Objetivos Específicos), a justificativa para o tema e a estrutura do documento. No Capítulo 2 são apresentados conceitos e características relevantes para o conhecimento e a gestão do conhecimento; compartilhamento do conhecimento, seus mecanismos e o compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz e a indústria farmacêutica. No capítulo 3 aborda-se o método a ser utilizado e que embasa o presente trabalho. No capítulo 4 apresenta-se a análise e discussão dos resultados e por fim no capítulo 5 trata-se das considerações finais, conclusão, contribuições acadêmicas e gerenciais, limitações de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

O desenvolvimento deste trabalho é fundamentado em trabalhos anteriores sobre o conhecimento nas organizações (Grant, 1996) e o compartilhamento do conhecimento (Hooff; Rider, 2004) conforme ilustrado na Figura 2. Buscou-se analisar o conhecimento e o compartilhamento do conhecimento na indústria farmacêutica utilizando-se para isso os conceitos de conhecimento tácito / explícito (Nonaka, 1996), conhecimento técnico / gerencial (Joe et al., 2013) e as etapas do conhecimento de Alavi; Leidner, 2001. Além disso utilizou-se também para a análise do compartilhamento do conhecimento os estudos sobre fluxo do conhecimento (Boyle et al., 2016), mecanismos de compartilhamento do conhecimento (Miao et al., 2011), facilitadores e barreiras (Teng; Song, 2011).

Figura 2: Estrutura do Referencial Teórico



Fonte: o autor (2019)

2.1 CONHECIMENTO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Com a necessidade dos executivos das grandes corporações de entender como lidar com o conhecimento, surgiu na década de 90 a gestão do conhecimento (SERENKO, 2013). A gestão do conhecimento é o nome dado ao conjunto de processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações. O conhecimento e a gestão do conhecimento são conceitos complexos e multifacetados. Assim, o desenvolvimento e implementação de uma gestão do conhecimento que seja eficaz requer uma rica fundamentação de várias literaturas (ALAVI; LEIDNER, 2001). Outro conceito de GC é: “Um conjunto de práticas e atividades envolvidas na manipulação dos estoques e fluxos de conhecimento na empresa, a partir da descoberta e criação do conhecimento até a forma como é colhido, armazenado e reutilizado em novas situações relacionadas” (LI et al., 2011, p. 402).

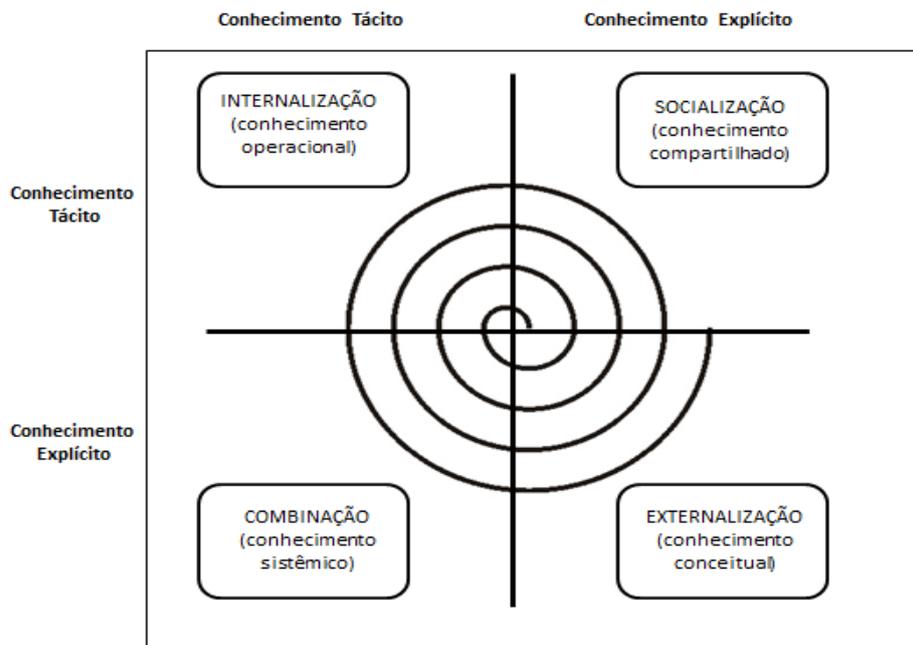
A gestão do conhecimento é considerada uma função organizacional vital e uma fonte-chave de vantagem competitiva sustentável (DAVENPORT; VÖLPEL, 2001). O conhecimento pode ser dividido entre Tácito e Explícito, associado com as estratégias de Codificação e Personalização (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). O conhecimento possui várias classificações, mas as mais conhecidas são as desenvolvidas por Nonaka e Takeuchi (1996). Ambos definem conhecimento organizacional como sendo: “a capacidade de uma empresa de criar conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1996, p. 28). A divisão do conhecimento entre tácito e explícito pode ser explicada de maneira bastante simples, mas que possui importância dentro do contexto da gestão e compartilhamento do conhecimento. O conhecimento tácito (*knowing how*) é aquele que é pessoal e difícil de formalizar, podendo ser transmitido, mas não sem alguma dificuldade e vontade de fazê-lo do transmissor (portador do conhecimento). Está muito ligado aos valores, crenças e emoções do portador. Ainda pode ser subdividido em duas dimensões: a dimensão técnica que é muito ligada ao saber fazer, uma capacidade informal e habilidades capturadas com o tempo e experiência e a dimensão cognitiva, que consiste em modelos mentais que vão se formando com a experiência do detentor do conhecimento. A Personalização se refere à transmissão pessoa-pessoa, e neste caso a tecnologia tem a finalidade de auxiliar nesta transferência de conhecimento.

A Codificação diz respeito ao conhecimento Explícito e é a transferência do conhecimento do portador para algum tipo de documento (manuais, normas e procedimentos).

Desta maneira pode ser facilmente acessado e independe da disponibilidade do portador, sendo útil, por exemplo, no caso de empresas com equipes geograficamente dispersas como é o caso do objeto deste trabalho (KOTLARSKY; SCARBROUGH; OSHRI, 2014). A Personalização diz respeito ao conhecimento Tácito e, portanto, diferente do conhecimento Explícito e da Codificação, depende da disponibilidade do detentor do conhecimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). A eficiência com que o conhecimento pode ser transferido depende, em parte, do conhecimento potencial de agregação. A transferência de conhecimento envolve a transmissão e o recebimento.

Têm-se quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: **Socialização** – conversão do conhecimento Tácito em conhecimento Tácito (através de interações sociais e experiência compartilhada entre os membros da organização, como o aprendizado ou estágio). **Externalização** – conversão do conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito (por exemplo, a articulação de práticas ou lições aprendidas). **Combinação** – conversão do conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito (criação de novos conhecimentos explícitos fundindo, categorizando, reclassificando e sintetizando o conhecimento explícito, por exemplo, relatórios de pesquisa bibliográfica) e por fim a **Internalização** que é a conversão do conhecimento Explícito em Conhecimento Tácito (como o aprendizado e compreensão que resulta da leitura ou discussão) (NONAKA; TAKEUCHI, 1999). “O conhecimento organizacional é criado por meio de um diálogo contínuo entre o conhecimento tácito e explícito” (NONAKA, 1994, p. 32). Assim, pode-se concluir que, embora ambos os conhecimentos (Tácito e Explícito) sejam importantes para a Organização, o conhecimento Tácito teria uma vantagem do ponto de vista competitivo, sendo mais difícil de ser replicado e conseqüentemente de ser copiado. Porém, do ponto de vista interno da organização, o compartilhamento do conhecimento tácito depende bastante da vontade do detentor do conhecimento, o que pode se tornar um problema no caso de funcionários que deixam a organização e levam consigo anos de conhecimento e experiência acumulados. A Figura 3 representa graficamente a Espiral do Conhecimento, termo criado por Nonaka e Takeuchi (1995) para designar estes modos de conversão do conhecimento e como os mesmos interagem entre si.

Figura 3 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995; p. 80-81).

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Hooff e Ridder (2004) consideram que o compartilhamento do conhecimento é um processo no qual as unidades trocam conhecimento e criam conhecimentos em conjunto. O compartilhamento do conhecimento é considerado um dos processos mais importantes na gestão do conhecimento, pois além de fornecer às organizações a oportunidade de melhorar o seu desempenho (VELMURAGAN et al., 2010), pode aumentar o valor de alguns ativos intangíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O compartilhamento do conhecimento é descrito como vital para as organizações, pois contribui para a criação de novas ideias, produtos e processos (SHARMA et al., 2012; OLIVEIRA et al., 2014).

O compartilhamento do conhecimento é composto de dois processos: doação e coleta, sendo que a **doação** é a comunicação, solicitada ou não, do conhecimento e a **coleta** é definida como o ato de consultar outras unidades e levá-las a compartilhar seus conhecimentos (LIN, 2007; VRIES et al., 2006; HOOFF; RIDDER, 2004). Conceitualmente, a doação de conhecimento é a comunicação de conhecimento, baseada no desejo de transferir capital intelectual, enquanto a coleta é representada pela tentativa de persuadir os outros a compartilhar o que sabem (NODARI; OLIVEIRA; MAÇADA, 2016). Também ficou demonstrado que um

apoio forte e consistente da alta gerência tem um papel crítico nos dois comportamentos (doação e coleta) (CAVALIERE; LOMBARDI, 2015).

O conhecimento individual e o organizacional são distintos, porém interdependentes. O primeiro é expresso através da criatividade e atitudes individuais, enquanto o segundo é refletido nos produtos e serviços que uma organização oferece aos seus clientes. O conhecimento individual pode ser transformado em conhecimento organizacional através da interação entre indivíduos, desde que haja um ambiente propício para que isso ocorra (BHATT, 2002).

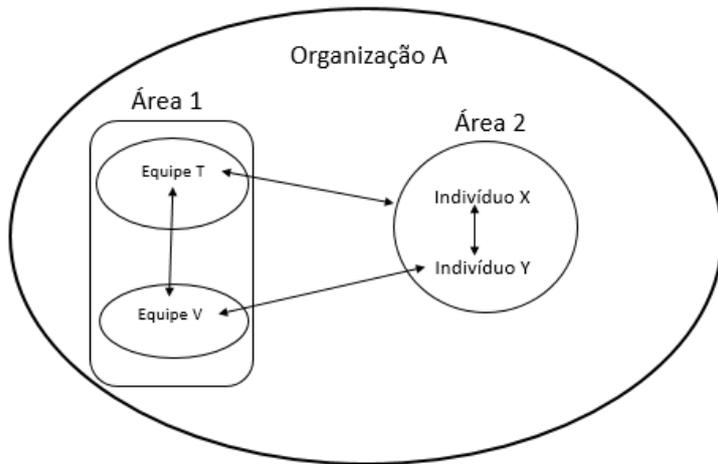
Outros conceitos importantes para este trabalho são o de compartilhamento de conhecimento interorganizacional e intraorganizacional (LIN, 2007). O compartilhamento do conhecimento interorganizacional ocorre entre indivíduos e organizações diferentes, enquanto o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional ocorre entre indivíduos e áreas dentro da mesma organização (Figuras 4 e 5). Para efeitos deste trabalho, a análise se dará utilizando o compartilhamento do conhecimento **intraorganizacional**.

Figura 4: compartilhamento do conhecimento interorganizacional



Fonte: o Autor (2020)

Figura 5: compartilhamento do conhecimento intraorganizacional



Fonte: o Autor (2020)

2.2.1 Mecanismos para compartilhamento do conhecimento

Para um efetivo compartilhamento do conhecimento, seja ele individual ou organizacional, é preciso a escolha de um meio eficaz, ou seja, um **mecanismo** que torne este compartilhamento possível. A efetividade dos mecanismos é uma dimensão que afeta o compartilhamento do conhecimento (MIAO et al., 2011). Conceitualmente, um mecanismo de compartilhamento do conhecimento é uma intervenção deliberada destinada a apoiar a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento (OLIVEIRA et al., 2014).

Quando uma organização seleciona os mecanismos, ela também opta por certo modo de conhecimento. Essa escolha tem consequências, uma vez que os mecanismos que suportam a conversão de dados tácitos e explícitos são relevantes para o desempenho da organização (WANG et al, 2008). Estabelecer uma conexão entre mecanismos, os modos pelo qual o conhecimento é convertido e os elementos do compartilhamento do conhecimento representa um dos muitos passos necessários para ajudar no processo de implementação de uma GC efetiva (OLIVEIRA et al., 2014). Para Bartol e Srivastava (2002) existem quatro principais mecanismos para que os indivíduos compartilhem seu conhecimento nas organizações: **Contribuição** de conhecimento para bancos de dados organizacionais, compartilhamento de conhecimento em **interações formais** dentro ou entre equipes ou unidades de trabalho, compartilhamento de conhecimento em **interações informais** entre indivíduos e por fim compartilhamento de conhecimento dentro **comunidades de prática voluntárias** (exemplo: fóruns de funcionários em torno de um tópico de interesse).

Já Berends et al., (2006) chegaram a sete diferentes tipos de mecanismos de compartilhamento do conhecimento. A **difusão** do conhecimento ocorre quando um ou mais membros de uma organização selecionam e comunicam informações existentes sem estar orientados para um problema específico. O compartilhamento de conhecimento não é destinado a ajudar alguém em particular. A **Recuperação de informação** ocorre quando alguém que precisa de um determinado conhecimento ou informação recorre a alguém que o possui. O conteúdo de compartilhamento de conhecimento não é, portanto, determinado pela pessoa que compartilha, mas pelo possuidor do conhecimento. O **Agrupamento de informações** ocorre quando a pessoa que compartilha informações escolheu fazê-lo por causa de um problema compartilhado com os outros. A **Solução colaborativa de problemas** consiste em desenvolver novas informações em relação a um problema compartilhado. Este mecanismo está associado, por exemplo, a sugestões de soluções técnicas, novas ideias e experimentos de pesquisa. No mecanismo chamado **empurrando** a pessoa que compartilha escolhe fornecer informações existentes para outra pessoa. A este respeito, empurrar assemelha-se a difusão e ao agrupamento de informações. Porém, diferentes dos anteriores, empurrar é orientado para o problema de outra pessoa e envolve pensar que a outra pessoa precisa saber algo, ou que certas informações podem ser úteis para sua atividade. Já o **Pensar junto** significa desenvolver novas ideias em relação à experiência de outra pessoa, onde uma conclusão não existia antes da interação. Pensar junto não se limita a encontros informais entre dois colegas.

Apresentações em reuniões de grupo e revisões de normas e regras também representam oportunidades de pensar junto. Na **autossugestão**, da mesma forma como se pode pensar no problema de outro, pode-se pensar também em um próprio problema durante a interação. A necessidade de explicar o próprio problema ou a necessidade de defender as próprias ideias estimula a pessoa a criar novas soluções.

2.2.2 Compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz

Para o desenvolvimento de soluções mais eficientes, com uma redução de custos devido à diminuição da duplicação de esforços, bem como a criação de soluções que tragam inovação e o desenvolvimento de um ambiente onde a aprendizagem coletiva seja estimulada (DIXON, 1999, 2002) é necessário que as organizações pratiquem um compartilhamento do conhecimento adequado.

Enquanto o conhecimento é percebido como essencial para a competitividade da CMN (matriz), na perspectiva da subsidiária ele é percebido de maneira um pouco diferente. Por um lado, as subsidiárias cooperam com outras unidades na rede para desenvolver novos conhecimentos. Por outro lado, no entanto, elas também competem pelo conhecimento intra-rede, já que o conhecimento pode ser usado para melhorar as competências da subsidiária, aumentar o desempenho e, assim, garantir o seu futuro e a obtenção de recursos da Corporação (ZHAO; LUO, 2005).

Estudos sobre as CMN mostram que a criação de conhecimento é valiosa para as organizações, a fim de atender às necessidades locais, realizar economias de escopo (aumento do valor dos produtos e serviços e consequente diversificação) e dimensionar e explorar recursos locais. Ocorre que uma vez que este conhecimento esteja inserido no contexto da subsidiária, ele é com frequência próprio deste contexto, tornando mais difícil esta troca. O desafio criado para a CMN torna-se então incentivar a criação de conhecimento que seja relevante para a subsidiária, mas ao mesmo tempo desassociar de alguma forma esse conhecimento de seu contexto local e reintegrá-lo à organização maior, a fim de torná-lo mais amplamente aplicável na organização (ERKELENS et. al., 2015).

Wanberg et al. (2012) demonstrou que o conhecimento não é distribuído de forma consistente dentro das organizações. Fundamentalmente, isso é atribuído a fatores de nível macro e micro. No nível macro, uma CMN pode criar e utilizar mecanismos de governança (*compliance*) que orientam os colaboradores sobre como usar suas informações e conhecimentos para o trabalho cotidiano.

Por exemplo, as divisões da organização fornecem canais de comunicação formais que afetam a maneira como o conhecimento é compartilhado (WANBERG et al., 2015). Da mesma forma, a organização pode formar estratégias específicas e fornecer tecnologias, como o acesso à tecnologia de informação e comunicação, para motivar o compartilhamento de conhecimento entre projetos, unidades de negócios e subsidiárias. Há ainda o aspecto humano que não pode ser controlado pela organização (nível micro), como as motivações individuais e a cultura que também afetam a distribuição de informações e conhecimento. As organizações têm diversificado cada vez mais sua força de trabalho para melhorar sua adaptabilidade e capacidade de resposta em ambientes em constante mudança (KIM, 2017).

2.2.3 Facilitadores e Barreiras de Compartilhamento do Conhecimento

Quando ocorre uma solicitação de conhecimento para atender alguma lacuna existe um compartilhamento de conhecimento. Caso não ocorra esta solicitação, o compartilhamento do conhecimento pode ocorrer de forma voluntária (TENG; SONG, 2011). Para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de maneira mais efetiva e cumpra com seu papel de aumentar a vantagem competitiva na organização, existem os facilitadores do compartilhamento. Por outro lado, existem barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento (RIEGE, 2005). Os fatores que exercem influência nos mesmos (tanto para facilitar quando para dificultar) podem ser divididos em três categorias: individuais, organizacionais e tecnológicos (MANJIT; JAIN; AHMAD, 2011).

Os fatores individuais são os fatores relacionados às pessoas inseridas no processo que podem causar alguma interferência no compartilhamento do conhecimento entre quem fornece e quem recebe o conhecimento, de maneira a facilitar ou dificultar sua efetivação. Um dos fatores mais recorrentes na literatura é a motivação a compartilhar (SIEMSEN et al., 2008). Lin et al., 2009 destaca que a confiança entre fornecedor e receptor do conhecimento também contribui muito para que o compartilhamento do conhecimento ocorra, enquanto que a falta dela se configura em uma importante barreira para o compartilhamento do conhecimento. Outro fator individual importante é a reciprocidade, pois quem compartilha espera receber de volta (LILLEOERE; HANSEN, 2011). O altruísmo é outro fator importante identificado por SALIM et al., 2011. Hong et al. (2011) julgam a Capacidade Absortiva fundamental para facilitar o compartilhamento do conhecimento, visto que a baixa capacidade de absorção do destinatário pode desmotivar o fornecedor do conhecimento.

Fatores organizacionais: A literatura considera a cultura como um grande fator organizacional visto que possui grande influência sobre o comportamento dos indivíduos (BURES, 2003). As normas organizacionais, junto com os programas de incentivo (RIEGE, 2005) e recompensa (YUSOF et al., 2012) apresentam-se como fatores organizacionais importantes. LIN, 2007 destaca o apoio da gestão como mais um fator que influencia positivamente o compartilhamento do conhecimento. Ao apoiar a atitude de compartilhamento, as lideranças funcionam como patrocinadoras do compartilhamento do conhecimento, dando suporte aos colaboradores e institucionalizando o comportamento de compartilhamento do conhecimento na organização (HE; WEI, 2009). Outro fator que pode afetar tanto positiva como negativamente é o clima organizacional (BOCK et al., 2005). O bom ambiente organizacional ajuda no estabelecimento da confiança entre os colaboradores e por consequência o aumento

no comprometimento, funcionando como um motivador para o grupo (WITHERSPOON et al., 2013).

Fatores tecnológicos: As novas tecnologias de comunicação e acesso a dados podem facilitar o trabalho e aumentar a produtividade, logo também têm um papel importante no compartilhamento do conhecimento (HENDRIKS, 1999). Porém, um sistema por si só, não garante que o conhecimento seja compartilhado, mais importante é a qualidade do conteúdo (CABRERA et al., 2006). E por fim, fatores como disponibilidade (SENTHIL VELMURUGAN et al., 2010), manutenção (RIEGE, 2005), compatibilidade (LIN et al., 2009) e infraestrutura (SENTHIL VELMURUGAN et al., 2010) completam a lista de fatores tecnológicos que podem funcionar como facilitadores ou barreiras para o compartilhamento do conhecimento.

2.3 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

As indústrias farmacêuticas são organizações de uso intensivo do conhecimento, portanto, a adaptabilidade da aprendizagem contribui para o desenvolvimento de sua capacidade de absorver conhecimento (RAFIQUE et al., 2017). Segundo o Relatório do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo (SINDUSFARMA) publicado em 2018, no ano de 2017 o mercado nacional de medicamentos foi composto por 241 laboratórios farmacêuticos, os quais estavam regularizados e possuíam preços registrados junto à Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED), estando assim autorizadas para comercializarem medicamentos.

Dos 241 laboratórios presentes no Brasil, 97 (40%) possuem o capital de origem internacional e 144 (60%) possuem o capital de origem nacional. Os laboratórios multinacionais são na sua grande maioria de origem europeia ou norte-americana, trabalhando com produtos originais que são resultado de alto investimento em pesquisa e desenvolvimento. Há muitos anos o cenário farmacêutico mundial vem sendo dominado por grandes multinacionais, conhecidas como *Big Farma*. Com a saturação destes mercados, vem crescendo em importância os mercados farmacêuticos emergentes (países farma emergentes), especialmente China e Brasil, que são vistos como os maiores responsáveis pelo crescimento sustentável do segmento farmacêutico (AKKARI et al., 2016). Os laboratórios nacionais costumam trabalhar com produtos genéricos ou similares, ou seja, cópias de produtos que perderam a sua patente no

mercado brasileiro. A crescente participação dos medicamentos genéricos deu às empresas nacionais a liderança em vendas por unidades.

Para o Ministério do Trabalho e Emprego (2017), a indústria farmacêutica brasileira fechou o ano de 2016 com 97.228 mil empregos diretos, sendo 1.759 empregados nas empresas de fabricação de preparações farmacêuticas, 9.375 nas empresas de fabricação de medicamentos para uso veterinário e 86.094 nas empresas de fabricação de medicamentos para uso humano.

O país carece de diretrizes que balizem o relacionamento entre a iniciativa privada e as instituições públicas, como os centros de pesquisa das universidades. Há necessidade de maior financiamento público subsidiado nesse segmento, pois o risco com a pesquisa é grande e o resultado incerto. Com base em políticas de crescimento à produção nacional, o governo através do Grupo Executivo do Complexo Industrial da Saúde (GECIS) oferece condições para a efetiva atuação das empresas locais na arte de pesquisa e desenvolvimento. O Brasil reúne condições favoráveis para se tornar um polo avançado de pesquisas. Sua biodiversidade - a maior do mundo - aumenta o potencial do país para receber investimentos.

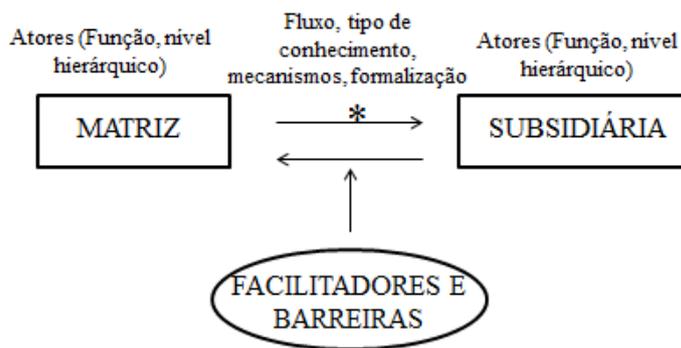
2.4 FRAMEWORK: COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SUBSIDIÁRIA E MATRIZ

A Indústria Farmacêutica é um dos setores mais inovadores em todo o mundo (*Facts and Figures – 2017 IFPMA*). Vem desempenhando um papel único no desenvolvimento de novos medicamentos e vacinas para prevenir e tratar doenças. O custo do desenvolvimento de novos medicamentos há muito têm sido objeto de interesse e estudo por parte de desenvolvedores, agentes reguladores e formuladores de políticas públicas interessados na estrutura e produtividade da indústria farmacêutica e em suas contribuições para o bem-estar social. O interesse tem crescido fortemente nos últimos anos, especialmente devido às frequentes pressões de contenção de custos para novos medicamentos. Diversas preocupações foram levantadas sobre a produtividade da indústria farmacêutica em um ambiente cuja estrutura vem evoluindo (Munos, 2009; Pammolli et al., 2011). O cenário industrial em constante mudança apresentou consolidação entre grandes empresas, alianças crescentes entre empresas de todos os tamanhos e o crescimento de empresas menores do setor.

Apesar de muitas vezes desafiar negócios e regulamentar condições, a indústria realiza investimentos consideravelmente mais arriscados do que aqueles na maioria dos setores de alta tecnologia. Ao investir bilhões de dólares e milhares de horas de pesquisa, empurra os limites da ciência, promove o progresso médico e contribui para a prosperidade da sociedade (*Facts and Figures* – 2017 IFPMA).

Para atingir o objetivo desta pesquisa representado na Figura a seguir, serão analisadas as funções que mantém contato considerando a relação subsidiária e matriz, o nível hierárquico destas funções, o fluxo do compartilhamento do conhecimento, assim como o tipo de conhecimento o mecanismo utilizado e o grau de formalização para este compartilhamento. Por fim, serão pesquisadas barreiras e facilitadores para o compartilhamento do conhecimento.

Figura 6 – Framework: CC entre subsidiária e matriz



* A pesquisa abordou somente a perspectiva da subsidiária

Fonte: o autor (2019)

3 MÉTODO

O detalhamento do método utilizado para a pesquisa é pormenorizado neste capítulo. Na seção 3.1 é apresentada a classificação do método e o desenho da pesquisa. A seção 3.2 está dividida em duas partes: 3.2.1 onde são descritos os procedimentos da revisão sistemática da literatura e 3.2.2 onde é abordada a coleta de dados. Na seção 3.3 são elencadas as técnicas a serem empregadas na análise dos resultados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

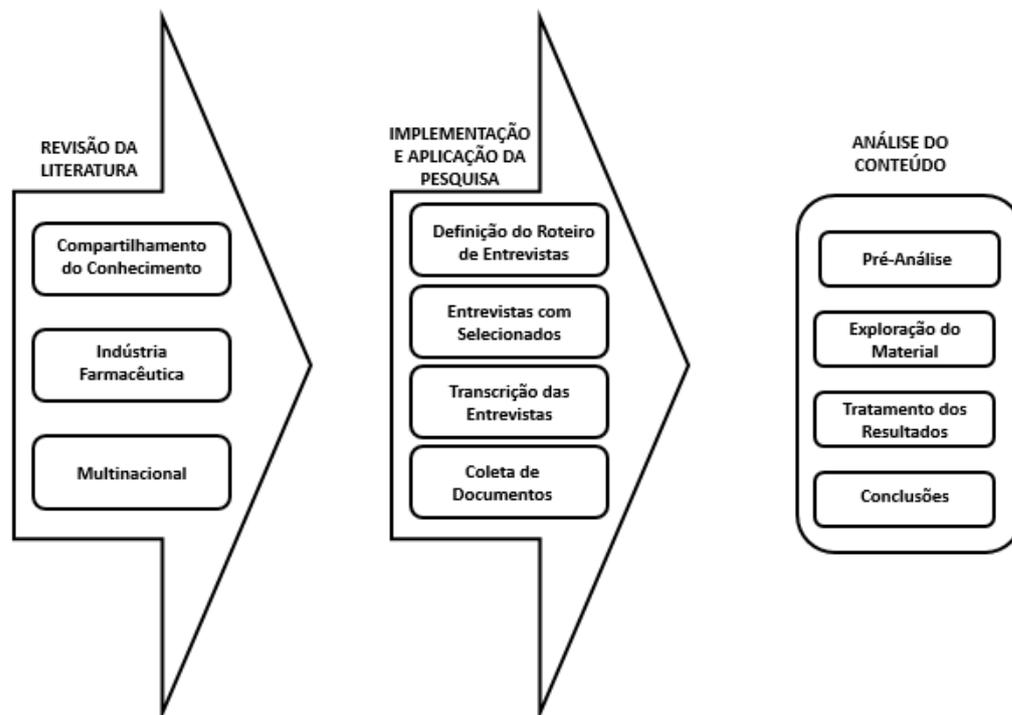
Segundo Yin (2005), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo utilizando seu contexto na vida real. Este método é eficiente principalmente quando utilizado para questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” e há pouco ou nenhum controle do pesquisador sobre o que ocorre. Goldenberg (2007) afirma que o método de estudo de caso traz vantagens por reunir todas as informações possíveis sobre um fenômeno, com o objetivo de aprender e explicar sua complexidade e totalidade. Optou-se pela abordagem qualitativa em função dos objetivos da pesquisa. A pesquisa tem corte-transversal, que se caracteriza pela coleta de dados em um único momento (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Assim, levando-se em conta essas definições, este trabalho optou por adotar este método.

A unidade de análise, segundo Yin (2005), está diretamente relacionada com a estruturação da questão de pesquisa. Assim, essa pesquisa tem como unidade de análise o compartilhamento do conhecimento entre as diversas áreas e departamentos de uma subsidiária e sua matriz. A empresa farmacêutica multinacional é de grande porte (entre as 50 maiores do mundo). Os departamentos escolhidos para este estudo pertencem a essa empresa que foi fundada na década de 40 na Itália, sendo hoje a maior empresa farmacêutica daquele país, com cerca de 6.000 funcionários espalhados por 27 subsidiárias e receita de cerca de dois bilhões de euros em 2019. A mesma trabalha exclusivamente com produtos de pesquisa e inovação tendo, portanto, um perfil adequado para o que se espera com esta pesquisa, sendo o foco de pesquisa e desenvolvimento da empresa voltado para três grandes áreas, notadamente distúrbios respiratórios, neonatologia e doenças raras. Possui três unidades fabris, sendo uma delas no Brasil. O critério de seleção foi o fato de que a empresa é de controle familiar, portanto sem ações negociadas em bolsa, possui uma forte cultura organizacional e filiais espalhadas em países tão diversos como Brasil, China, Rússia, Paquistão e Noruega. A subsidiária brasileira

possui muitas áreas com interface direta com a matriz, sendo que seus funcionários possuem interações diárias com a mesma, trocando conhecimento nas mais variadas áreas.

Na Figura 7 está representado o desenho da pesquisa que se divide em três fases, bem como são identificadas também as etapas concluídas e pendentes de cada uma das fases.

Figura 7 – Desenho da Pesquisa



Fonte: o autor (2020).

A primeira fase foi abordada no Capítulo 2, a segunda e terceira fases serão detalhadas respectivamente nas seções 3.2 e 3.3 deste capítulo.

3.2 IMPLEMENTAÇÃO E APLICAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção apresenta a revisão sistemática da literatura (3.2.1) e a coleta de dados (3.2.2).

3.2.1 Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática da literatura utilizada neste trabalho foi feita de acordo com recomendação apresentada em artigo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), proporcionando uma atualização da literatura e visão crítica relativa aos assuntos envolvidos nessa pesquisa.

Os artigos selecionados foram publicados em periódicos indexados. A pesquisa principal foi realizada nas bases *Scopus* e *Web of Science* durante o mês de Abril de 2018 através das seguintes palavras-chave: “*knowledge sharing*” AND “*multinational*”, “*knowledge sharing*” AND “*pharmaceutical*”, “*knowledge hoarding*” AND “*multinational*”, “*knowledge hoarding*” AND “*pharmaceutical*”, “*knowledge sharing*” AND “*knowledge hoarding*”.

Além dessas, também foram pesquisados os termos: “*knowledge transfer*” AND “*multinational*”, “*knowledge transfer*” AND “*pharmaceutical*”, “*knowledge flow*” AND “*multinational*”, “*knowledge flow*” AND “*pharmaceutical*”, “*knowledge collect**” AND “*multinational*”, “*knowledge collect**” AND “*pharmaceutical*”, “*knowledge donat**” AND “*multinational*”, “*knowledge donat**” AND “*pharmaceutical*”.

Após a pesquisa, chegou-se a 155 documentos não duplicados. Entre esses documentos, 110 foram considerados pertinentes ao contexto da pesquisa após a leitura do resumo, e 45 foram desconsiderados por terem sido publicados em periódicos com fator de impacto baixo (índice ‘H’ < 9,1 e JCR abaixo de 0,701).

Em Março de 2020 a revisão de literatura foi atualizada, incluindo artigos que foram publicados após a revisão de literatura sistemática. A busca de novos artigos ocorreu em três periódicos com foco em gestão do conhecimento: *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Knowledge Management Research and Practice* e *Journal of Knowledge and Process Management*. Desta análise foram utilizados três artigos dos anos de 2018 a 2020 devidamente apontados nas referências.

3.2.2 Coleta de Dados

As entrevistas semiestruturadas passaram a ser amplamente utilizadas na pesquisa qualitativa (Flick, 2009, cap. 13, p. 143). Optou-se por elas uma vez que estão relacionadas com o nível de diretividade que se pretende seguir, aonde introduzimos o tema da pesquisa e deixamos o entrevistado livre para discorrer sobre as questões, fazendo apenas interferências pontuais.

A coleta dos dados aconteceu nos meses de Julho a Novembro de 2019. Foram realizadas quatorze entrevistas, com média de duração de trinta minutos, onde os entrevistados respondiam em torno de vinte perguntas, conforme roteiro no Apêndice B. As entrevistas foram sempre realizadas na sede da empresa uma vez que os gestores ouvidos trabalham no escritório da subsidiária. A escolha dos entrevistados teve como objetivo a representação de todas as áreas da empresa objeto do estudo que possuem interface com a matriz europeia. As perguntas foram divididas de acordo com os objetivos específicos, buscando identificar situações que pudessem levar à resposta da questão de pesquisa: Como facilitar o Compartilhamento do Conhecimento entre Subsidiária e Matriz em uma Indústria Farmacêutica Multinacional na perspectiva dos gestores da Subsidiária? Todas as entrevistas foram individuais, gravadas e encontram-se transcritas.

Os documentos analisados no desenvolvimento dessa pesquisa são públicos e disponíveis na internet, além dos canais de comunicação da empresa (sites, redes sociais, SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) consultados em Abril de 2019 e novamente em Novembro de 2019. Após a codificação e análise das entrevistas transcritas chegou-se à conclusão que os depoimentos coletados nas entrevistas foram suficientes para as considerações apresentadas, de acordo com os critérios de saturação utilizados na literatura (GUEST et al., 2006).

A seleção dos entrevistados foi feita de forma que se conseguiu ampliar a compreensão do tema e explorar as variadas representações sobre determinado objeto de estudo. O critério numérico não é o mais importante, pois a finalidade não é quantificar os dados, mas sim entender e explorar as diferentes ideias e opiniões que os entrevistados têm sobre o tema da pesquisa. Levou-se em consideração principalmente a possibilidade de esgotamento do tema (GASKELL, 2002). Esses profissionais foram definidos de acordo com o seu papel dentro da mesma e nível de interação com a matriz, de forma que suas respostas pudessem trazer contribuições significativas para o objetivo deste trabalho.

Uma vez que são todos funcionários brasileiros, com o português como idioma oficial, não foi necessário o trabalho de adaptação para a língua inglesa (idioma oficial corporativo da Companhia). Os entrevistados foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: 1) o entrevistado deve ter relação com a matriz, de modo que possam responder a questões pertinentes à pesquisa; 2) os entrevistados devem fazer parte de diferentes níveis hierárquicos (porém todos gestores) e áreas da empresa.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base na revisão de literatura. Na sequência, foi realizada a validação de conteúdo com dois especialistas e a validação de face com um gestor que possui as características necessárias para a participação na pesquisa (interlocução frequente com a matriz e cargo de gestão).

Além disso, também foi efetuada a análise de relatórios pertinentes:

- Relatório Anual SINDUSFARMA 2017 (<http://sindusfarma.org.br/arquivos/RAA2017-baixa.pdf>)
- Relatório Anual de Atividades INTERFARMA 2017 (<https://www.interfarma.org.br/public/files/biblioteca/relatorio-anual-de-atividades-2017-interfarma.pdf>)
- Relatório *Facts and Figures* 2017 – IFPMA (<https://www.ifpma.org/resource-centre/ifpma-facts-and-figures-report/>).

Estes documentos foram escolhidos por serem os mais recentes das suas áreas, além de representarem a IF no Brasil (SINDUSFARMA e INTERFARMA) e em nível global (IFPMA).

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a análise dos dados. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo ocorre em três etapas:

- 1- Pré-análise, também chamada de fase de organização, onde se estabelece o esquema de trabalho com procedimentos bem definidos.
- 2- Exploração do material, aonde irá se proceder à codificação, classificação e a categorização.
- 3- Tratamento dos resultados, aonde através da inferência e interpretação se buscará tornar os resultados válidos.

As categorias utilizadas na análise emergiram da leitura das transcrições das entrevistas. A codificação ocorreu em três fases (WOLFSWINKEL; FURTMUELLER; WILDEDEROM, 2013): codificação aberta – onde os textos foram codificados sem a preocupação em criar códigos similares ou atribuir códigos diferentes para o mesmo tipo de conteúdo, codificação axial – onde os códigos foram revisados e agrupados quando necessário, assim como criada

uma estrutura hierárquica e codificação seletiva – onde foi identificado o “fio condutor”, descartando alguns códigos quando necessário.

A análise dos dados coletados iniciou depois da posse de todas as informações. As entrevistas e os documentos coletados receberam um tratamento de análise de conteúdo, através da análise categorial e das relações (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo é um dos métodos mais utilizados em pesquisas qualitativas (MINAYO, 2000), consistindo em: “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 1977, p. 42). Foram estipulados cinco blocos relacionados aos objetivos da pesquisa: fluxo do conhecimento, tipo de conhecimento, mecanismos de compartilhamento do conhecimento, barreiras e facilitadores, benefícios. Para cada bloco foram estipuladas de duas a três perguntas. O questionário validado pelos especialistas é apresentado no apêndice B. Na Tabela 1 estão descritos tanto a duração das entrevistas como o número de páginas transcritas.

Tabela 1: Entrevistas

Entrevistado	Duração	Páginas
E1	18:48	5
E2	14:00	5
E3	14:48	6
E4	30:17	8
E5	18:00	5
E6	26:39	8
E7	16:35	6
E8	16:05	7
E9	21:54	8
E10	25:39	10
E11	29:10	11
E12	13:30	4
E13	14:45	5
E14	16:00	5
Média	19:43	6,6

Fonte: o autor (2020)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção descreve as etapas realizadas para a análise dos dados coletados através das entrevistas e dos documentos.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Esta seção apresenta as características dos respondentes, quanto à faixa etária e gênero (4.1.1), departamento e tempo de companhia empresa (4.1.2).

4.1.1 Faixa etária e gênero

Os entrevistados são em sua maioria do gênero feminino (oito), enquanto o gênero masculino conta com seis entrevistados. Com relação à faixa etária, percebe-se que doze entrevistados possuem entre 30 e 50 anos de idade, com maior número de respondentes na faixa de 40 aos 50 anos (seis).

Com relação aos dados de faixa etários e gênero, os dados estão representados na Tabela 2.

Tabela 2: Faixa etária e Gênero

Faixa etária	Quantidade	Percentual	Gênero	Quantidade	Percentual
Até 30 anos	1	7%	Feminino	8	57%
De 30 a 40 anos	5	36%	Masculino	6	43%
De 40 a 50 anos	6	43%			
Mais de 50 anos	2	14%			
Total	14	100%	Total	14	100%

Fonte: o Autor (2020)

4.1.2 Departamento e tempo de empresa

Identificou-se que o tempo médio de trabalho dos respondentes gira em torno de cinco anos e meio, sendo que apenas três têm mais de dez anos de empresa e quatro deles apenas um ano. Percebe-se com a análise das entrevistas que a diversidade de tempo de companhia foi

acompanhada por uma diversidade nas respostas, onde nota-se que funcionários mais antigos tem mais facilidade na interação com a matriz, enquanto os mais novos ainda buscam seu espaço.

Na Tabela 3 mostra-se os departamentos que os respondentes trabalham e o tempo de empresa dos mesmos.

Tabela 3: Departamento e tempo de empresa

Departamento	Tempo Cia
Regulatório	16
Industrial	14
Médico	13
Marketing	6
Financeiro	6
Tecnologia da Informação	6
Compliance	5
Comunicação	4
Médico	3
Suply	3
Novos Negócios	1
Recursos Humanos	1
Jurídico	1
Inteligência de Mercado	1

Fonte: o Autor (2020)

4.2 FLUXO DO CONHECIMENTO

Todos os entrevistados, representando quatorze áreas distintas da empresa afirmaram que o conhecimento flui primeiro (e em maior intensidade) da matriz para a subsidiária, sendo que somente em cinco áreas há um fluxo concomitante com a matriz. Analisando as entrevistas sob este ponto de vista, nota-se que quanto mais técnica a área, maior é o controle / determinação por parte da matriz. Com exceção de áreas como Departamento Jurídico e Compliance, que obrigatoriamente têm que seguir as regras do país, as demais áreas necessitam seguir as determinações da matriz. E muito embora conforme demonstrado na figura 8 abaixo o fluxo matriz > subsidiária não fosse o objeto inicial deste trabalho, percebe-se uma oportunidade de pesquisa futura como descrito na seção 5.5. Conforme um entrevistado citou:

a) A troca de experiências entre as subsidiárias coordenada pela matriz (*Best Practices*). Conforme a citação de uma entrevistada quando questionada se há algo que a matriz poderia fazer para melhorar o Fluxo do conhecimento:

O que os outros países fazem. Por que que a matriz faz é olhar para o mundo. Então eles estão falando comigo, com o gerente de produto da França, Gerente de Produto do México, Gerentes de Produtos de outros países e pode ser que tenham coisas sendo feitas em outros países que me interessam. Agora eles estão começando a discutir um pouco mais, deixar um pouco mais aberto à discussão entre os países, aí a gente consegue enxergar uma coisa ou outra (E3).

b) Necessidade de haver um melhor planejamento por parte da matriz, levando em consideração as tarefas que a subsidiária tem em seu dia a dia:

Um maior planejamento do nosso futuro. O nosso futuro compreende tanto novos produtos que a gente tenha no pipeline, mas também alterações nos produtos atuais ou extensões de linha dos produtos atuais. A gente não recebe as informações na mesma velocidade, por exemplo, que o marketing recebe. Então isso acaba criando às vezes situações onde o marketing recebe informações que se espera que no ano tal, daqui por exemplo três anos se espera ter tal produto e às vezes a gente ainda não recebeu a informação (E1).

4.3 TIPO DO CONHECIMENTO

A organização objeto desta pesquisa trata-se de uma indústria farmacêutica cujo foco é em pesquisa e desenvolvimento de produtos únicos e inovadores, portanto onde o conhecimento técnico possui um papel fundamental. Além disso todos os entrevistados são gestores em suas áreas (Coordenadores, Gerentes e Diretores). Desta forma optou-se por dividir o tipo de conhecimento em: tácito / explícito, formal / informal, gerencial / técnico. Para efeitos didáticos optou-se por quantificar o uso destes tipos de conhecimento, atribuindo-lhes o uso Total (T) ou Parcial (P) de acordo com as afirmações dos entrevistados. Dentre os quatorze entrevistados apareceram todos os tipos de conhecimento, notadamente o conhecimento explícito, técnico e formal. Não é diferente do que se esperava uma vez que este ramo de atuação, que além de ser extremamente regulamentado, é pautado por muitos processos e questões técnicas. Na afirmação de um entrevistado: “Processo, mas a gente a gente tem uma abertura assim o canal muito próximo com eles é muito simples de a gente compartilhar ideias, conhecimentos e dar sugestões de melhorias também” (E6).

Outro entrevistado respondeu quando perguntado qual o tipo de conhecimento compartilhava mais: “Explícito: há políticas e procedimentos escritos e formais para praticamente todas as atividades da fábrica. Este é um requisito do que chamamos “Boas Práticas de Fabricação” e de todas as certificações que já obtivemos” (E14).

A teoria da Visão Baseada no Conhecimento (KBV) afirma que a exploração e o gerenciamento de ativos de conhecimento são fundamentais não somente para a sobrevivência, mas também para o crescimento e prosperidade das organizações, uma vez que os mesmos já estão definidos como diferenciais para a inovação, geração de valor e maior vantagem competitiva para a organização (Grant, 1996). Justamente por serem recursos valiosos, os ativos de conhecimento são difíceis de codificar e imitar. Esta característica, se por um lado dificulta a transferência, por outro lado torna estes ativos uma fonte de competitividade altamente importante. Contudo, para ser mais útil e portanto trazer mais vantagens, o conhecimento deve ser disseminado em todos os níveis da organização, pois seu valor aumenta quando é compartilhado.

A Tabela 4 demonstra a classificação do tipo do conhecimento de acordo com os entrevistados.

Tabela 4: Tipo de Conhecimento

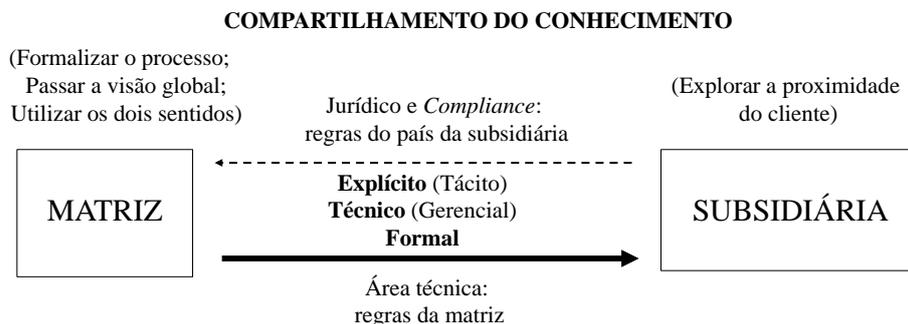
TIPO DO CONHECIMENTO						
Entrevistado	Gerencial	Técnico	Explícito	Tácito	Formal	Informal
E1	P	T	T		T	
E2	T	P	P		P	P
E3	T	P	P	P		P
E4	P	T	T		T	
E5	T		T		T	
E6		T	T		T	
E7	T		P	P		P
E8	P	P	T		T	
E9	P	T	T		T	
E10	P	T	T		T	
E11	P	T	T		T	
E12	T	T	T		T	
E13	P	P	P	P		P
E14		T	T	P	T	

P=Parcial T=Total

Fonte: o Autor (2020)

A Figura 9 apresenta um resumo do compartilhamento considerando o fluxo e o tipo de conhecimento entre a matriz e a subsidiária.

Figura 9: Fluxo e Tipo do Conhecimento



Fonte: o Autor (2020).

4.4 MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Para efeito da análise dos dados coletados, os mecanismos foram divididos em tecnológicos e não-tecnológicos (Berends et al., 2006). Além disso também foram analisados a satisfação dos entrevistados com os mecanismos de compartilhamento do conhecimento disponíveis (critérios: sim, mais ou menos e não), bem como qual o motivo da satisfação ou insatisfação e sugestões para a melhoria destes mecanismos. Após a análise das entrevistas transcritas, chegou-se a algumas conclusões interessantes: o e-mail permanece sendo o principal mecanismo de compartilhamento de conhecimento para todos os quatorze entrevistados. O Skype® vem sendo utilizado somente por dois entrevistados, enquanto o Microsoft Teams® que veio para substituí-lo é utilizado por quatro dos entrevistados. Uma citação interessante de um dos entrevistados foi que, muito embora o Microsoft Teams® seja a nova ferramenta de comunicação oficial da Companhia, pouca gente na matriz ainda a utiliza:

Tem o sistema pelo qual a gente faz os reportes oficiais tem que alimentar como te falei no início, tem que colocar as informações dentro desse sistema para fazer a submissão e lá eles fazem a consolidação. Muito e-mail, Skype, call, Teams. embora eles ainda não estejam usando o Teams devidamente. Eles ainda estão no Skype, eles não mudaram ainda totalmente para o Teams, mas tem sim (E9).

Já outro entrevistado mostrou uma mudança do ponto de vista tecnológico: “Mesma ferramenta, como se fosse um Skype e o OneDrive para armazenamento de documentação. A gente está tentando criar essa cultura de fugir do e-mail, eu acho que o office 365 vai ajudar bastante nisso também. Tudo feito por vídeo” (E11).

Outro ponto interessante que surgiu das entrevistas foi a quase unanimidade no uso de *Web Conference*. Um dos entrevistados chegou a afirmar que a cultura da empresa valoriza o “olho no olho”, motivo pelo qual várias salas de reunião da subsidiária são equipadas com

equipamentos para realização destas reuniões. Para um efetivo compartilhamento de conhecimento são necessários mecanismos adequados (JOE; YOUNG; PATTEL, 2013).

A Tabela 5 descreve como ficou a relação dos entrevistados com os mecanismos de compartilhamento do conhecimento disponíveis.

Tabela 5: Mecanismos de Compartilhamento de Conhecimento

Mecanismos de Compartilhamento de Conhecimento adotados pelos 14 entrevistados															
Mecanismo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	TOTAL
E-mail	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Intranet		X		X											2
Repositório de conteúdo				X		X									2
Reunião Presencial	X		X	X			X	X	X				X	X	8
Sistema						X			X	X	X	X			5
Skype		X							X						2
Teams	X	X					X				X				4
Webconference	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	13
WhatsApp			X				X								2
TOTAL	4	5	4	5	2	3	5	3	5	3	4	3	3	3	

Fonte: o Autor (2020)

4.5 BARREIRAS E FACILITADORES

Um dos objetivos desta pesquisa é identificar quais são as principais barreiras e facilitadores do compartilhamento do conhecimento na organização (RIEGE, 2005). Foram identificados cinco grandes pontos (idioma, cultura, fuso horário, prazos e recursos) em relação às barreiras e facilitadores, sendo que a classificação durante a codificação foi: barreira, indiferente, facilitador. Interessante destacar que a mesma questão para alguns entrevistados foi considerada barreira (idioma, cultura) enquanto para outros foi considerada um facilitador do compartilhamento do conhecimento. Analisando as respostas dadas às questões sobre barreiras e facilitadores, nota-se que as maiores barreiras são o fuso horário e os prazos com seis respostas cada, enquanto o idioma é o maior facilitador com oito respostas.

Na Tabela 6 encontra-se um resumo das barreiras e facilitadores e a sua consideração pelos entrevistados.

Tabela 6: Barreiras e facilitadores

BARREIRAS E FACILITADORES DO CC					
Entrevistado	Idioma	Cultura	Fuso Horário	Prazos	Recursos
E1	F	F	indiferente	B	B
E2	F	F	indiferente	indiferente	B
E3	B	indiferente	B	B	indiferente
E4	F	indiferente	B	B	indiferente
E5	F	indiferente	indiferente	B	F
E6	F	F	B	B	indiferente
E7	F	indiferente	F	indiferente	F
E8	F	indiferente	B	indiferente	indiferente
E9	F	B	B	B	B
E10	B	indiferente	F	indiferente	B
E11	B	B	indiferente	indiferente	B
E12	indiferente	B	B	indiferente	indiferente
E13	B	B	indiferente	indiferente	indiferente
E14	B	B	indiferente	indiferente	F

Fonte: o Autor (2020)

4.5.1 Idioma

Dos quatorze gestores entrevistados, a maioria deles (oito) considerou o idioma um facilitador (pelo fato do inglês ser a linguagem oficial corporativa, diferente do italiano que é a língua da matriz), para um gestor o idioma foi indiferente e cinco pessoas o consideraram uma barreira. Conforme citou um entrevistado que considerou o idioma uma barreira:

A língua, acho que dos dois lados existe um delay na hora que a gente está conversando. Às vezes do lado de lá eles têm alguma coisa que trava na hora de falar. Não é uma coisa real, não é um *big issue*. Estou trazendo porquê de alguma forma atrapalha. Por exemplo, a Gerente Médica agora é uma russa tipo assim eu entendo 30% do que ela fala, tem que repetir duas vezes para eu entender. Tem a minha parte também, que talvez eu possa melhorar, mas enfim (E3).

Ou ainda:

Idioma, porque apesar da gente ser uma empresa multinacional ela é uma empresa italiana então o inglês ainda não é muito exigido eu diria. Tem sim alguns países que a gente tem uma dificuldade de idioma”. (E11); “Embora sejamos uma multinacional, a maior barreira é o idioma. A empresa vem trabalhando para ter os documentos

considerados globais em inglês, mas os documentos considerados locais estão em italiano. Aos poucos a empresa está também migrando os documentos mais importantes, mesmo que para assuntos locais, em inglês (E14).

Os entrevistados que consideram um facilitador argumentam que é mais fácil a comunicação em inglês nas reuniões onde existem pessoas de vários países, como Rússia, China e México: “A empresa sempre deixou claro que o idioma é o inglês, não vejo grande problema” (E1).

A principal forma de compartilhamento de conhecimento ocorre através da linguagem. As empresas multinacionais precisam, portanto, adotar uma linguagem corporativa que seja comum entre a matriz e as suas subsidiárias. Isto significa que muitos colaboradores necessitam frequentemente compartilhar conhecimento em um idioma que não é o seu idioma nativo. Isso é motivo de preocupação, porque a proficiência e a confiança que as pessoas desfrutam em seu idioma nativo são geralmente muito superiores ao de um idioma diferente, tornando a língua não nativa uma forma relativamente menos eficiente de compartilhar conhecimento (SCHOMAKER; ZAHEER, 2014).

Interpretando-se os achados das entrevistas pode-se perceber que os gestores que possuem interações mais técnicas são os que mais consideram o idioma uma barreira, o que é perfeitamente compreensível haja visto a natureza das interações (jargões técnicos, questionamentos sobre normas e processos, programas e projetos diversos...). Já os gestores que possuem interações onde o tipo do conhecimento é mais gerencial ou informal classificaram o idioma ou como um facilitador ou como indiferente na interação com a matriz.

4.5.2 Cultura

Dos quatorze gestores entrevistados, chamou a atenção que para seis deles a cultura tem um papel indiferente, enquanto que para cinco deles ela é uma barreira. Para três ela é considerada um facilitador. Comentário de um entrevistado que considera a cultura uma barreira: “Realmente a cultura é algo que impacta porque eu não sei se isso é do italiano, eu não descobri ainda mas é tudo para ontem, e parece que é normal isso acontecer. Então não sei se é uma cultura de fazer as coisas em cima da hora ou tem menos programação ou tem muito trabalho.” (E9). Comentário de um entrevistado que considera a cultura um facilitador: “A cultura, pelo que a gente tem de experiência com o pessoal da Itália é uma cultura muito próxima da nossa, inclusive nas coisas que às vezes não são tão boas.” (E1).

A globalização dos mercados trouxe para as organizações uma crescente necessidade de dispersão geográfica. Nesse contexto, a cultura nacional emergiu como uma das principais questões no processo de transferência de conhecimento. Como acessar, explorar e aproveitar os recursos de conhecimento são alguns dos principais desafios para as multinacionais de hoje (PAULUZZO; CAGNINA, 2017).

Já para outros acadêmicos, a cultura não é uma barreira, e sim um facilitador que pode e deve ser utilizado pelas organizações para facilitar a sua integração nestes mercados. Acredita-se que aprender com outras culturas ao longo do tempo permite às MNC gerenciar o equilíbrio dinâmico e a integração dos ativos de conhecimento, os quais apoiam a criatividade e a inovação (FANG, 2012).

Analisando o resultados das entrevistas percebe-se que no que diz respeito à cultura os que a consideram uma barreira são aqueles gestores que trabalham com processos. A obrigação de fazer as coisas de acordo com as regras do país da subsidiária (Brasil) acaba por criar atritos com a matriz, que em boa parte dos relatos acaba por não entender o funcionamento do país onde a afiliada está sediada. Isto acaba gerando atritos nas interações visto que o que é visto como fundamental pelos gestores da subsidiária acaba não sendo considerado importante pela matriz.

4.5.3 Fuso horário

Dos quatorze entrevistados, seis afirmaram que a diferença de fuso horário entre a matriz e a subsidiária são uma barreira para o compartilhamento do conhecimento. Seis dos outros entrevistados consideraram que o fuso horário é indiferente e apenas dois o consideraram como um facilitador. Segundo alguns entrevistados:

Eu acho que a gente tendo quatro ou cinco horas de diferença, o fuso horário é uma coisa que às vezes é complicado para você participar de uma web conferência Algo que eles marcam para dois dias inteiros, em algum momento a parte da manhã deles vai ser a nossa madrugada, então às vezes você não consegue participar. Então as vezes você participa na nossa parte da manhã da parte da tarde deles. Então eles têm que programar alguma coisa para a parte da manhã que não dependa de compartilhamento com quem não estiver lá, tipo presença física (E4).

Então quando a gente tá em horário de verão e quando eles estão em horário de Inverno a gente chega a ficar com 5 horas de diferença né? então sem dúvida nenhuma em algum momento isso atrapalha um pouco o agendamento dos pontos é claro que ser uma justificativa né mas considerando que a gente tá na região de países emergentes, da nossa região realmente você tem diferença de fusos na Rússia, China...realmente é um momento que impacta para colocar todo mundo exatamente no mesmo contexto (E7).

Sem o conhecimento específico que os meios de comunicação necessários para realizar uma tarefa trazem, o desempenho pode ser difícil para grupos com membros espalhados por diversos fusos horários. Por exemplo, se o trabalho é muito interdependente e os membros precisam de comunicação síncrona para fazer seu trabalho de maneira eficaz, as diferenças de fuso horário podem atrapalhar a coordenação porque forçam os membros a se comunicarem principalmente via tecnologias assíncronas (ESPINOZA *et al.*, 2003).

A questão do fuso horário é um fator considerado barreira para aqueles gestores que possuem uma interação maior com a matriz, principalmente do ponto de vista estratégico e gerencial. Nota-se que não poder participar o tempo todo de reuniões importantes por causa do horário diferente causa uma certa apreensão nos colaboradores da subsidiária, que gostariam que houvesse mais flexibilidade por parte de quem marca as reuniões na matriz. Os que consideraram o fuso horário como algo indiferente são aqueles gestores que trabalham com projetos fixos, com começo, meio e fim, e que, portanto, não estão tão sujeitos a horários de reuniões.

4.5.4 Prazos

Outro ponto que apareceu como resultado das entrevistas sobre barreiras e facilitadores foi a questão dos prazos que a matriz dá para a subsidiária. Dos quatorze entrevistados, nenhum considerou os prazos como facilitadores, a maioria (oito) considerou indiferente e seis entrevistados consideraram os prazos como uma barreira para o compartilhamento do conhecimento. Segundo comentou um entrevistado:

E isso a ajuda a ter problemas. Complica mais a nossa vida. Como o exemplo que eu estava te dando: um trabalho que a gente levou 15 dias para preparar (e aí eu estou falando da empresa inteira porque não sou só eu que faço) e aí chegou para a gente e disse: olha não é mais desse jeito. É do outro jeito que precisa ser feito e você tem três dias para reportar. Então a gente teve que disparar atividades para todo mundo, pessoal tinha outras demandas, outras tarefas, para tudo que está fazendo... Foi difícil. (E6)

A classificação dos prazos como uma barreira ou no máximo como indiferente tem uma relação bastante próxima com a área de atuação do gestor entrevistado. Os gestores que trabalham com áreas consideradas estratégicas possuem prazos mais apertados que aqueles que trabalham em áreas técnicas. Tal efeito ocorre devido ao fato de que as áreas técnicas costumam ter prazos definidos e processos que costumam se repetir, portanto não são demandas que causam surpresa nos gestores. Já os colaboradores que trabalham em áreas consideradas

estratégicas estão sujeitos a solicitações de última hora que nem sempre cabem dentro da agenda de entregas que o gestor tem no seu dia-a-dia.

4.5.5 Recursos

Como recursos foram considerados todos os projetos que ocorrem envolvendo a matriz e a subsidiária. Para três dos respondentes os recursos são um facilitador, ou seja, estão adequados, para outros seis os recursos são indiferentes e para cinco gestores os recursos são uma barreira para o compartilhamento do conhecimento. Conforme citado por um entrevistado: “Então isso é pouco se você quiser ter um trabalho de comunicação um pouco mais estruturado, mais forte. Então eu diria que é pouco disso: cultura/governança e um pouco também recursos limitados.” (E2).

Os gestores que consideraram os recursos como uma barreira são aqueles que estão envolvidos nos projetos globais. Estes gestores dependem muito de recursos que vêm da matriz para proceder a implementação de projetos na subsidiária. Há também uma relação entre o tempo de empresa e a classificação dos recursos como barreira. Percebe-se que os gestores com maior tempo de casa parecem dar menos valor aos recursos, classificando-os como facilitadores ou indiferente. Tal fenômeno ocorre devido ao fato que os gestores com mais tempo de empresa estão mais familiarizados com o funcionamento da organização, sabendo o que pode e o que não pode se esperar de recursos vindos da matriz.

4.6 BENEFÍCIOS

Por fim um ponto importante que se buscou identificar e analisar nas entrevistas foram os benefícios percebidos pelos entrevistados em relação à forma como ocorre hoje o compartilhamento do conhecimento dentro da organização. A lista completa dos benefícios destacados envolve: melhora da cultura organizacional, exposição internacional, mais recursos, participação em projetos inovadores, melhora de processos. A Tabela 7 apresenta a lista dos benefícios associada aos entrevistados.

Tabela 7: Benefícios

Entrevistados	Captar mais recursos	Exposição internacional	Melhorar processos	Participar em projetos inovadores	Melhorar a cultura organizacional	Não identifica benefícios
E1		X				
E2					X	
E3		X		X		
E4	X	X				
E5	X					
E6	X	X				
E7				X		
E8		X				
E9	X					
E10						X
E11		X		X		
E12						X
E13		X	X			
E14			X			

Também surgiram relatos de entrevistados que não enxergam benefícios na forma como o conhecimento é compartilhado entre a subsidiária e a matriz: “Hoje não identifico muitos benefícios, pois a interação é muito baixa” (**E12**); “Na verdade, eu não vejo nenhum benefício. É a forma mais, vamos dizer assim, intuitiva, mais normal de se trabalhar” (**E10**).

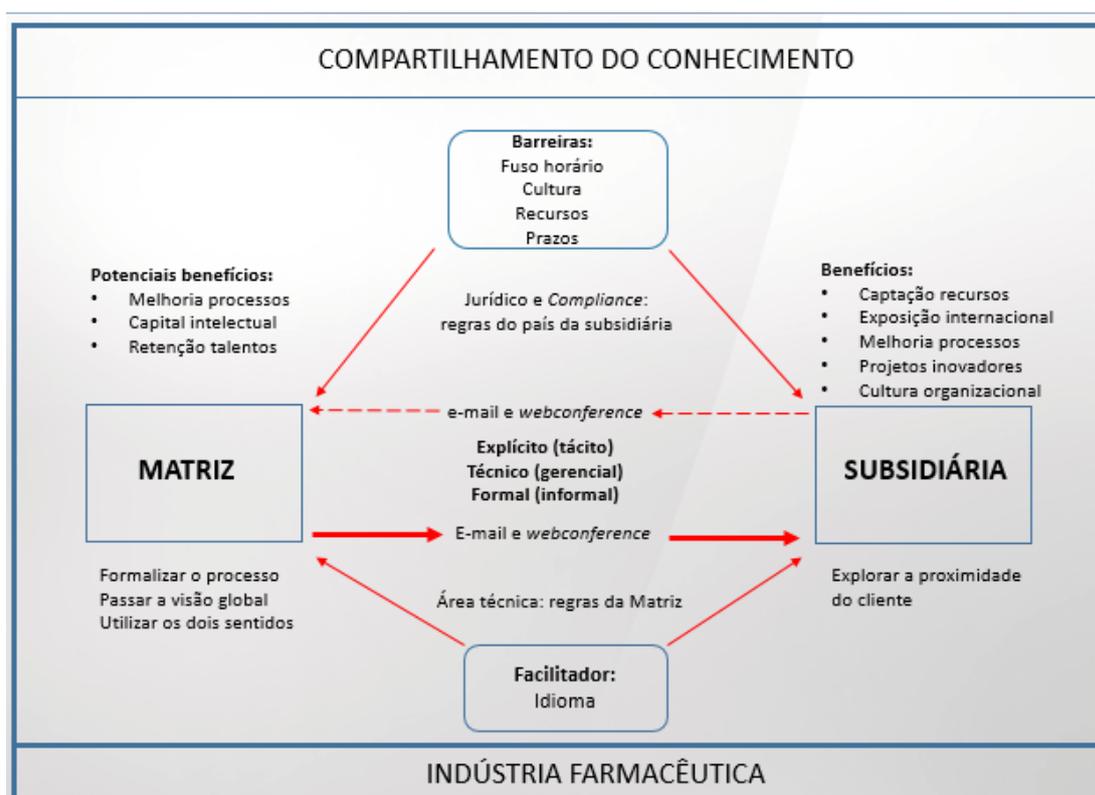
Outro entrevistado enxerga os benefícios: “Com o Departamento de Desenvolvimento o benefício é ter uma área que está centralizando os projetos, então a gente não está negociando só com o Brasil, está negociando com três ou quatro países e aí o poder de barganha é maior do que quando ele está negociando só com o Brasil” (**E5**).

Os benefícios do compartilhamento do conhecimento nas organizações estão bem estabelecidos na literatura (HAAS; HANSEN, 2007). No entanto, ainda precisam ser melhor explorados na relação entre a empresa e a subsidiária, talvez mostrando que benefícios para a subsidiária se transformam em benefícios para a matriz.

4.7 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

A partir da análise dos dados coletados foi construído o framework apresentado na Figura 10. Esta visão geral dos resultados encontrados permitiu a elaboração de proposições, as quais são apresentadas a seguir.

Figura 10 – Framework proposto



Fonte: o autor (2020)

4.7.1 Ações para melhorar o fluxo do conhecimento

Ficou claro que o fluxo do conhecimento é considerado praticamente de mão única pelos entrevistados, ou seja, somente no sentido matriz - subsidiária. Tal fato pode contribuir para que ocorram comportamentos de retenção de conhecimento, mesmo que de maneira involuntária. A fim de diminuir essa possibilidade e melhorar a direção do fluxo no outro sentido (subsidiária-matriz) algumas ações são sugeridas:

a) A realização de reuniões presenciais na subsidiária com a presença de participantes da matriz para um melhor conhecimento da realidade local. Aproveitando-se a presença, a visita a clientes locais também permite um alinhamento dos projetos globais a possíveis necessidades locais:

Mas eles conhecerem a realidade do Brasil que é um país totalmente de terceiro mundo, América Latina, grande. O que a gente tem de UTI Neonatal soma três, quatro países lá. Eu acho que eles deveriam entender essa realidade para ver até questões de quanto a gente está fazendo dentro de um ambiente desse (E3).

b) O envio antecipado de resumos/dossiês dos projetos globais para que os envolvidos locais tenham tempo suficiente para se preparar e adaptar a entrada destes em seus projetos locais. A finalidade é que haja uma troca (pouco frequente hoje) de escopo de projetos para diminuir a possibilidade de que a afiliada esteja trabalhando em algo que já está em andamento na matriz:

Se tivesse o pacote completo. Por exemplo, pensando na área médica. Receber um pacote completo em que a matriz pegasse as *Best Practices* de várias filiais, montasse o pacote e dissesse: pessoal, está aqui a caixa de ferramentas. Você teria uma caixa de ferramentas: olha, o Brasil fez isso, a Ucrânia fez isso...o que você quer usar no seu lugar? Você quer mais informações? está aqui o e-mail da pessoa da Ucrânia que é a responsável (E4).

c) A matriz deveria utilizar o conhecimento adquirido na subsidiária como uma espécie de pesquisa de mercado onde poderia desenvolver projetos mais voltados à necessidade local.

“E aí tem projetos internos que aí não tem nada a ver com Corporate e aí são as ações locais aonde a gente desenvolve o parceiro, aí também pode ser tanto uma indústria nacional quanto uma multinacional quanto uma empresa que não está no Brasil para avaliar esse projeto para o Brasil” (E5).

4.7.2 Ações para melhorar os mecanismos de compartilhamento do conhecimento

Os entrevistados em sua maioria consideram os mecanismos utilizados adequados, porém ainda há espaço para melhoria e conseqüentemente um melhor compartilhamento do conhecimento. Algumas ações propostas:

a) Diminuir a utilização de e-mail e apresentação de slides com a finalidade de tornar a comunicação mais ágil. O alto número de e-mail e apresentações de slides acabam por se acumular e causar atrasos na tomada de decisão.

“Mesma ferramenta, como se fosse um Skype® e o OneDrive para armazenamento de documentação. A gente está tentando criar essa cultura de fugir do e-mail, eu acho que o office 365 vai ajudar bastante nisso também. Tudo feito por vídeo” (E11).

b) Para substituir o item acima a sugestão é aumentar a adoção de ferramentas online como Teams® e Skype® que permitem uma interação face a face, portanto mais ágil e personalizada:

“Muito e-mail, Skype, call, Teams. Embora eles ainda não estejam usando o Teams devidamente. Eles ainda estão no Skype, eles não mudaram ainda totalmente para o Teams, mas tem sim” (E9).

c) Criar um repositório na intranet com as melhores práticas das subsidiárias e lições aprendidas. A finalidade é trazer os erros e acertos dos projetos globais e com isso evitar perda de tempo e retrabalho:

Hoje o compartilhamento ele tem sido feito via e-mail, reuniões e apresentações. Eu acredito que a gente poderia sim utilizando os próprios recursos que a gente já tem como C-Share e coisas do tipo. A gente poderia ter documentos que ficassem disponíveis para visualização e que só fosse alterado mediante autorização. Poderia ser dessa forma, acredito que qualquer um pudesse acessar, qualquer um do grupo, com a sua licença pudesse acessar (E1).

4.7.3 Ações para minimizar as barreiras e aumentar os facilitadores do compartilhamento do conhecimento

As lacunas percebidas neste trabalho estão concentradas principalmente na questão do fuso horário e da cultura. Algumas ações propostas:

a) Melhorar o agendamento de reuniões online levando em conta o fuso horário da subsidiária. Uma sugestão é colocar na mesma reunião países com fusos horários semelhantes (por exemplo Américas (Brasil, México e EUA), ou somente Europa, ou então países do oriente (China, Rússia, Paquistão, Turquia):

A distância é um problema, a gente percebe que com o pessoal da Europa né, uma hora e meia, duas horas você pega um trem e você chega lá, faz uma reunião pessoalmente que os assuntos são melhores, são resolvidos de uma forma melhor. Sendo que aqui se às vezes a gente precisa ir para lá às vezes eles convocam a gente para ir para lá para uma reunião de um dia. Ou seja, você vai fazer uma viagem de 16 horas para chegar lá, tem a questão do fuso, você tem que chegar com um dia de antecedência, aí você faz a reunião, termina e tem que voltar tudo de novo... isso é um problema (E9)

b) Entender a cultura local através de parceiros na matriz. Embora a cultura seja inerente ao povo, conhecê-la e buscar adaptar-se à mesma é uma forma bem-sucedida de lidar com essa diversidade:

Acho que tem uma trava cultural aí grande, porque não adianta, são países diferentes, expectativas diferentes, não necessariamente as pessoas conseguem entender alguns problemas que a gente tem aqui, tanto do ponto de vista de acesso, venda, quanto do ponto de vista de produção, novos investimentos (E8)

c) Levar em consideração os prazos e recursos disponíveis na subsidiária pela matriz na criação de projetos globais:

E isso a ajuda a ter problemas. Complica mais a nossa vida. Como o exemplo que eu estava te dando: um trabalho que a gente levou 15 dias para preparar (e aí eu estou falando da empresa inteira porque não sou só eu que faço) e aí chegou para a gente e disse: olha não é mais desse jeito. É do outro jeito que precisa ser feito e você tem três dias para reportar. Então a gente teve que disparar atividades para todo mundo, pessoal tinha outras demandas, outras tarefas, para tudo que está fazendo (E9).

4.7.4 Resumo das proposições

A Figura 11 apresenta um resumo das sugestões dos gestores, assim como as ações para a empresa.

Figura 11 – Contribuições da pesquisa

Objeto da pesquisa	Sugestões dos gestores entrevistados	Ações para a empresa
Fluxo do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões presenciais na subsidiária para alinhamento de projetos Enviar antecipadamente resumo dos projetos para os envolvidos da subsidiária Realizar pesquisas de mercado na subsidiária para utilização como fonte de tomada de decisão pela matriz 	Alinhar com gestores da matriz visando o aumento do fluxo do conhecimento no sentido subsidiária - matriz
Mecanismos de CC	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir a comunicação assíncrona (e-mail e apresentações em slides) Aumentar a comunicação síncrona (Microsoft Teams® - opção corporativa) Criar um repositório na intranet com melhores práticas e lições aprendidas das diversas subsidiárias 	Conscientizar via TI (matriz) da importância do aumento do uso de tecnologias mais modernas
Barreiras e Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o agendamento de reuniões online levando em conta o fuso horário da subsidiária Entender a cultura local e levá-la em conta na tomada de decisão pela matriz Melhorar a atribuição de prazos e recursos para os projetos levando em consideração os projetos locais da subsidiária 	Trabalhar conjuntamente com líderes da matriz para diminuição das barreiras possíveis

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta a resposta para a questão de pesquisa, aponta contribuições acadêmicas e gerenciais e por fim descreve as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÃO

Este trabalho atingiu o objetivo geral proposto. Para isto, foi realizada a análise do fluxo do conhecimento entre a subsidiária e a matriz, quais os mecanismos de compartilhamento de conhecimento estão presentes, e quais e quantos mais são necessários para que haja uma maior efetividade do CC. Por fim, foram identificados os benefícios do compartilhamento do conhecimento assim como quais são as barreiras e facilitadores para que o conhecimento flua de maneira adequada, minimizando a possibilidade de ocorrência de casos de retenção de conhecimento.

Quanto ao sentido (direção) do fluxo do conhecimento, a literatura demonstra que é natural que haja uma maior quantidade de conhecimento enviado da matriz para as subsidiárias (HWANG et al., 2015) haja visto a quantidade de informações, estratégias e diretrizes produzidas na matriz e enviadas para as afiliadas. Não foi diferente nesta pesquisa, onde o fluxo do conhecimento é muito maior no sentido matriz – subsidiária.

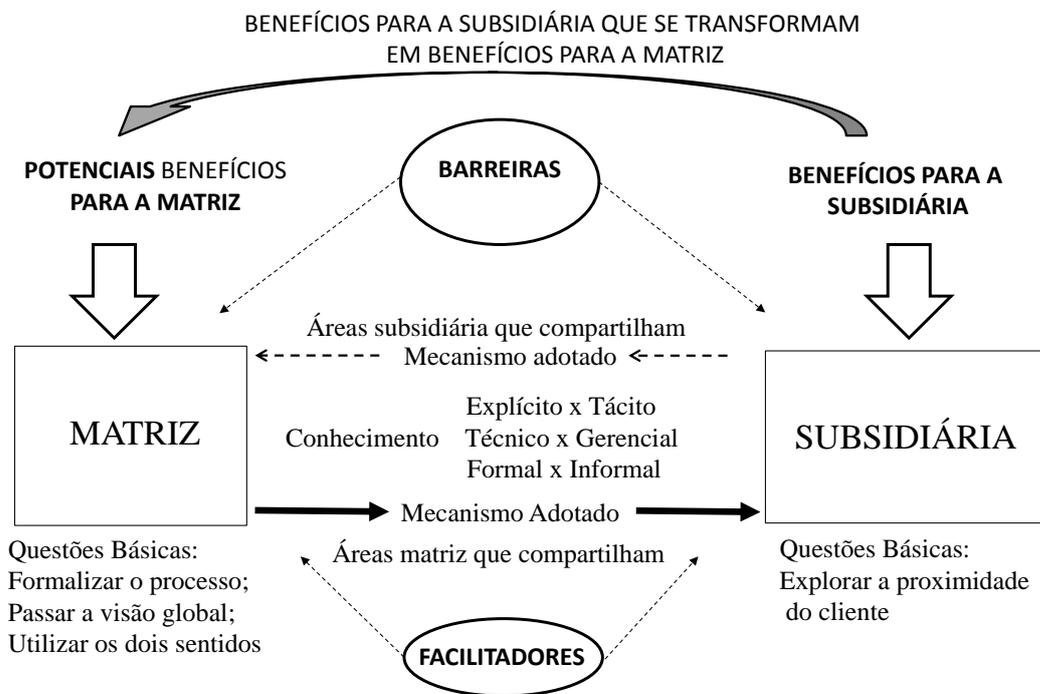
A literatura pesquisada demonstra que os mecanismos de compartilhamento de conhecimento devem ser implementados de acordo com o estágio da implementação da gestão do conhecimento na organização (OLIVEIRA; MAÇADA; CURADO, 2014), o que condiz com os resultados encontrado nas entrevistas. A empresa analisada está em um estágio da gestão do conhecimento onde o e-mail e as videoconferências são os mecanismos quase unânimes informados pelos entrevistados.

O uso de um idioma não nativo pode tornar o compartilhamento de conhecimento um processo ambíguo e caro, corroendo alguns dos benefícios do compartilhamento de conhecimento (AHMAD, 2017). Diferente do achado na literatura, nesta pesquisa o idioma não foi considerado uma barreira, mas ao contrário foi considerado um facilitador. Por outro lado, em diversos artigos (CAVALIERE; LOMBARDI, 2015; AMBOS *et al.*, 2016; PAULUZZO; CAGNINA, 2017) é demonstrado que a cultura do país é uma barreira importante para um adequado compartilhamento do conhecimento, tanto entre os colaboradores como também entre a liderança, o que também ocorreu com a maioria dos entrevistados para esta pesquisa.

Os benefícios foram citados pelos entrevistados do ponto de vista mais para a própria afiliada do que para si como, por exemplo, uma maior captação de recursos e participação em projetos inovadores. A literatura pesquisada demonstra que os benefícios são, na maioria das vezes, motivadores para que os colaboradores de uma organização continuem praticando o compartilhamento do conhecimento (ERKELENS *et al.*, 2015).

A Figura 12 apresenta um framework para análise do compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz.

Figura 12 – Framework para análise do compartilhamento do conhecimento entre subsidiária e matriz



5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Uma vez que a revisão sistemática da literatura disponível até então não apresentou artigos que tragam luz sobre o problema de pesquisa deste trabalho, uma contribuição acadêmica desta pesquisa foi analisar o fluxo do conhecimento, os mecanismos, os facilitadores e barreiras ao compartilhamento do conhecimento entre a subsidiária objeto do estudo e a sua matriz europeia na visão dos gestores da afiliada. O framework apresentado nas Figuras 10 e 12 permitem replicar esta análise em outras subsidiárias e mesmo em outras multinacionais.

As contribuições gerenciais deste trabalho estão sintetizadas nas proposições descritas assim como no framework para análise do compartilhamento do conhecimento proposto pela pesquisa, ou seja, como facilitar o compartilhamento do conhecimento entre a subsidiária e a matriz na visão dos gestores. Ao retomar a justificativa do tema, volta-se ao desafio inicial de toda organização de uso intensivo de conhecimento que se aventurou por outros países: como garantir o compartilhamento do conhecimento entre seus funcionários em um ambiente que sabidamente muda com frequência e onde funcionários mais experientes deixam as organizações e levam consigo anos de aprendizado.

5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Uma das limitações deste trabalho foi o fato de ter sido realizado com uma das mais de vinte subsidiárias internacionais da indústria farmacêutica analisada. Talvez fatores como idioma, cultura e fuso horário sejam encarados de forma diferente em outros países, bem como os recursos e prazos de projetos. A sugestão de pesquisa futura é a elaboração de um trabalho levando em conta duas ou três subsidiárias de países com idiomas e culturas diferentes para que possa ser feita uma comparação entre as mesmas.

Uma limitação que pode ser considerada é o ambiente regulatório brasileiro. Há no país uma diversidade de regras, normas e procedimentos que não acontece em outros lugares ou que se acontece não tem a mesma envergadura e influência no ambiente corporativo. Até que ponto essas questões locais interferem no compartilhamento do conhecimento é uma via de pesquisa a ser explorada em oportunidades futuras.

Uma outra oportunidade de pesquisa é analisar a composição da força de trabalho do país no que diz respeito aos jovens trabalhadores em relação aos trabalhadores experientes. O quanto as subsidiárias de países com colaboradores mais jovens têm diferenças no comportamento do compartilhamento de conhecimento em relação à matriz é um tópico a ser investigado.

As características do setor também podem ter influenciado nos resultados obtidos. A indústria farmacêutica é intensiva em conhecimento e tem um tempo longo para o desenvolvimento do produto. Desta forma, desenvolver esta pesquisa em outros setores é uma sugestão de pesquisa futura.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Farhan. Knowledge sharing in a non-native language context: Challenges and strategies. **Journal of Information Science**, v. 41, n. 4, p. 430-443, 2015.

AHMAD, Farhan; WIDEN, Gunilla. Language clustering and knowledge sharing in multilingual organizations: A social perspective on language. **Journal of Information Science**, v. 44, n. 2, p. 248–264, 2018.

AKHAVAN, Peyman et al. Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors: An integrated theoretical view and empirical examination. **Aslib Journal of Information Management**, v. 67, n. 5, p.562-591, 2015.

AKKARI, Alessandra et al. Pharmaceutical innovation: differences between Europe, USA and 'pharmering' countries. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 365-380, 2016.

AKLAMANU, Alphonse; DEGBEY, William Y.; TARBA, Shlomo Y. The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 22, p. 2.790-2.822, 2015.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 47, p. 107-136, 2001.

ALKHURAJI, Ali et al. New structured knowledge network for strategic decision-making in IT innovative and implementable projects. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1.534-1.538, 2016.

ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.

AMBOS, Tina et al. Imbalance and Isolation: How Team Configurations Affect Global Knowledge Sharing. **Journal of International Management**, v. 22, n. 4, p. 316-332, 2016.

ANAZA, Nwamaka A.; NOWLIN, Edward L. What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 14-24, 2017.

APPEL-MEULENBROEK, Rianne; WEGGEMAN, Mathieu; TORKKELI, Marko. Knowledge sharing behaviour within organisations; a diary-based study of unplanned meetings between researchers. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 2, p. 267-279, 2018.

- ARAZY, Ofer et al. Motivation to Share Knowledge Using Wiki Technology and the Moderating Effect of Role Perceptions. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 67, n. 10, p. 2362-237, 2016.
- BAI, Yuntao; LIN, Li; LI, Peter Ping. How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3.240-3.250, 2016.
- BARAO, Alexandre et al. A knowledge management approach to capture organizational learning networks. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 6, p. 735-740, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. ALA São Paulo: Edições, v. 70, 2011.
- BARQAWI, Neda; SYED, Kamran; MATHIASSEN, Lars. Applying service-dominant logic to recurrent release of software: an action research study. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 7, p.928-940, 2016.
- BARTOL, K.M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v. 9, p. 64-76, 2002.
- BERENDS, Hans et al. Knowledge sharing mechanisms in industrial research. **R & D Management**. v. 36, n. 1, p. 85-95, 2006.
- BERNSTEIN, Fernando; KOK, A. Gurhan; MECA, Ana. Cooperation in assembly systems: The role of knowledge sharing networks. **European Journal of Operational Research**, v. 240, n.1, p. 160-171, 2015.
- BHATT, Ganesh D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, p.31-39, 2002.
- BHATTI, Waheed Akbar; LARIMO, Jorma; CARRASCO, Inmaculada. Strategy's effect on knowledge sharing in host country networks. **Journal of Business Research**, v. 69, n.11, p. 4.769-4.774, 2016.
- BILECEN, Basak; FAIST, Thomas. International doctoral students as knowledge brokers: reciprocity, trust and solidarity in transnational networks. **Global Networks - A Journal of Transnational Affairs**, v. 15, n. 2, p. 217–235, 2015.
- BOCK, Gee-Woo et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, p. 87-111, 2005.
- BOUROUNI, Atieh; NOORI, Siamak; JAFARI, Mostafa. Knowledge network creation methodology selection in project-based organizations - An empirical framework. **Aslib Journal of Information Management**, v. 67, n. 1, p. 74-93, 2015.

BOYLE, Brendan; NICHOLAS, Stephen; MITCHELL, Rebecca. The Value of International Assignees' Knowledge of Interpersonal Networks: Knowledge of People, Networks and Politics and Knowledge Flows in Multinational Enterprises. **Management International Review**, v. 56, n. 3, p. 425-454, 2016.

BURES, v. Cultural barriers in knowledge sharing. **E+ M Economics and Management**, v. 6, p. 57-62, 2003.

CAIMO, Alberto; LOMI, Alessandro. Knowledge Sharing in Organizations: A Bayesian Analysis of the Role of Reciprocity and Formal Structure. **Journal of Management**, v. 41, n. 2, p. 665-691, 2015.

CAO, Xiongfai et al. Exploring the influence of social media on employee work performance. **Internet Research**, v. 26, n. 2, p. 529-545, 2016.

CABRERA, A.; COLLINS, W. C.; SALGADO, J. F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 2, p. 245-264, 2006.

CARDINAL, Laura; HATFIELD, Donald. Internal knowledge generation: the research laboratory and innovative productivity in the pharmaceutical industry. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 17, n. 3-4, p. 247-271, 2000.

CAVALIERE, Vincenzo; LOMBARDI, Sara. Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors? **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p.141-163, 2015.

CETTO, Alexandra et al. Thanks for sharing-Identifying users' roles based on knowledge contribution in Enterprise Social Networks. **Computer Networks**, v. 135, p. 275-288, 2018.

CHANDRA, Ramesh; IYER, Reethika S.; RAMAN, Ramakrishnan. Enabling organizations to implement smarter, customized social computing platforms by leveraging knowledge flow patterns. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 1, p. 95-107, 2015.

CHANG, Yu-Wei et al. The effect of customer power on enterprise internal knowledge sharing: an empirical study. **Aslib Journal of Information Management**, v. 67, n. 5, p. 505-525, 2015.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A., Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

- CORADI, Annina; HEINZEN, Mareike; BOUTELLIER, Roman. Designing workspaces for cross-functional knowledge-sharing in R&D: the co-location pilot of Novartis. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 236-256, 2015.
- CRONIN, Patricia.; RYAN, Frances.; COUGHLAN, Michael. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**.v. 17, n. 1, p. 38–43, 2008.
- DARROCH, Jenny. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p.41-54, 2003.
- DASI, Angels et al. The effect of organizational separation on individuals' knowledge sharing in MNCs. **Journal of World Business**, v. 52, n. 3, p. 431-446, 2017.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: How organizations manage what they know. **Harvard Business Press**, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H.; VOLPEL, Sven C. The rise of knowledge towards attention management. **Journal of Knowledge Management**. v. 5, n.3, p .212-222, 2001.
- DEMETER, Krisztina; SZASZ, Levente; RACZ, Bela-Gergely. The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance. **International Journal of Production Economics**, v. 182, p. 73-85, 2016.
- DE SOUZA-MINAYO, Maria Cecilia. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. de Souza-Minayo MC, compilador. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 23, p. 9-29, 2000.
- DE VRIES et al. Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. **Communication Research**.v. 33, n. 2, 115–135, 2006.
- DIMASI Joseph et al. Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. **Journal of Health Economics**. v. 47, p. 20-33, 2016.
- DIXON, Nancy. The changing face of knowledge. **The Learning Organization**. v. 6, n. 5, p. 212-6, 1999.
- DIXON, Nancy. The neglected receiver of knowledge sharing. *Ivey Business Journal*. v. 66, n. 4, p. 35-40, 2002.
- DONG, Maggie et al. The Impact of Institutional Distance on the Joint Performance of Collaborating Firms: The Role of Adaptive Interorganizational Systems. **Information Systems Research**, v. 28, n. 2, p. 3-6, 2017.

DU, Rong et al. The impact of espoused national cultural values on innovative behaviour: an empirical study in the Chinese IT-enabled global service industry. **Asia Pacific Business Review**, v. 23, n. 3, p. 354-372, 2016.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. Planeta, 1993.

ELLISON, Nicole B.; GIBBS, Jennifer L.; WEBER, Matthew S. The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances. **American Behavioral Scientist**, v. 59, n. 1, p. 103–123, 2015.

ERKELENS, Rose et al. Learning from Locally Embedded Knowledge: Facilitating Organizational Learning in Geographically Dispersed Settings. **Global Strategy Journal**, v. 5, n. 2, p.177-197, 2015.

FAN, Shea X.; HARZING, Anne-Wil. Host country employees' ethnic identity confirmation: Evidence from interactions with ethnically similar expatriates. **Journal of World Business**, v. 52, n. 5, p. 640-652, 2017.

FORD, Dianne; MYRDEN, Susan E.; JONES, Tim D. Understanding disengagement from knowledge sharing: engagement theory versus adaptive cost theory. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p.476-496, 2015.

GANGULY, Anirban; TALUKDAR, Asim; CHATTERJEE, Debdeep. Social capital, knowledge quality, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of the Indian pharmaceutical sector. **Knowledge and Process Management**, v. 27, n. 1, p. 25-42, 2019.

GARCIA-PEREZ, Alexeis et al. Towards a knowledge-based approach for effective decision-making in railway safety. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 641-659, 2016.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. Em M. W. Bauer & G. Gaskell, G. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, p. 64-89, 2002.

GAULD, Robin; HORSBURGH, Simon. Does a host country capture knowledge of migrant doctors and how might it? A study of UK doctors in New Zealand. **International Journal of Public Health**, v. 61, n. 1, p. 1-8, 2016.

GEERAERTS, Kendra; VANHOOF, Jan; VAN DEN BOSSCHE, Piet. Teachers' perceptions of intergenerational knowledge flows. **Teaching and Teacher Education**, v. 56, p. 150-161, 2016.

GHOBADI, Shahla. What drives knowledge sharing in software development teams: A literature review and classification framework. **Information & Management**, v. 52, n. 1, p. 82-97, 2015.

- GIRARD, Nathalie. Knowledge at the boundary between science and society: a review of the use of farmers' knowledge in agricultural development. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 5, p. 949-967, 2015.
- GOPE, Sharmila; ELIA, Gianluca; PASSIANTE, Giuseppina. The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 3, p. 649-677, 2018.
- GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 109-122, 1996.
- HAAK-SAHEEM, Washika et al. HRM and knowledge-transfer: a micro analysis in a Middle Eastern emerging market. **International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 19, p. 2.762-2.791, 2017.
- HAESEBROUCK, Katlijn; COOLS, Martine; VAN DEN ABBEELE, Alexandra. Status Differences and Knowledge Transfer: The Effect of Incentives. **Accounting Review**, v. 93, n. 1, p. 213-234, 2018.
- HAMMARFJORD, Magnus Olsen; ROXENHALL, Tommy. The Relationships Between Network Commitment, Antecedents, and Innovation in Strategic Innovation Networks. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 4, p. 210-247, 2016.
- HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge. **The knowledge management yearbook 2000–2001**, p. 1-10, 1999.
- HE, Wei.; WEI, Kook-Kee. What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge contribution and-seeking beliefs. **Decision Support Systems**. v. 46, n. 4, p. 826-838, 2009.
- HEIZMANN, Helena; FEE, Anthony; GRAY, Sidney J. Intercultural Knowledge Sharing Between Expatriates and Host-country Nationals in Vietnam: A Practice-based Study of Communicative Relations and Power Dynamics. **Journal of International Management**, v. 24, n. 1, p. 16-32, 2018.
- HENDRIKS, Paul. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**. v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.
- HONG, Daegeun.; SUH, Euiho.; KOO, Choonghyo. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. **Expert systems with Applications**. v. 38, n. 12, p. 14.417-14.427, 2011.

HOOFF, Bart.; DE RIDDER, Jan. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

HUME, Craig; HUME, Margee. What about us? Exploring small to medium Australian not-for-profit firms and knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 1, p. 104-124, 2016.

HURTUBISE, Karen et al. Virtual Knowledge Brokering: Describing the Roles and Strategies Used by Knowledge Brokers in a Pediatric Physiotherapy Virtual Community of Practice. **Journal of Continuing Education in the Health Professions**, v. 36, n. 3, p. 186-194, 2016.

HWANG, Elina H.; SINGH, Param Vir; ARGOTE, Linda. Knowledge Sharing in Online Communities: Learning to Cross Geographic and Hierarchical Boundaries. **Organization Science**, v. 26, n. 6, p. 123-134, 2015.

IFPMA. Relatório *Facts and Figures* 2017. Disponível em <<https://www.ifpma.org/resource-centre/ifpma-facts-and-figures-report/>>. Acesso em 19 Set. 2019.

INTERFARMA. Relatório Interfarma 2018. Disponível em: <<http://interfarma.org.br>> Acesso em: 24 Set. 2019.

ISRAILIDIS, John et al. Individual variables with an impact on knowledge sharing: the critical role of employees' ignorance. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p.1.109-1.123, 2015.

JAING, Shan et al. The Roles of Sharing, Transfer, and Public Funding in Nanotechnology Knowledge-Diffusion Networks. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 66, n. 5, p. 1.017-1.029, 2015.

JOE, Carmel; YOONG, Pak; PATEL, Kapila. Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. **Journal of Knowledge Management**. v. 17, n. 6, p.913-927, 2013.

KANG, Jingoo; LEE, Jeoung Yul. Performance effects of explorative and exploitative knowledge sharing within Korean chaebol MNEs in China International. **Journal of Technology Management**, v. 74, n. 1, p. 118-127, 2017.

KANG, Minhyung; LEE, Mi-Jung. Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 29, n. 2, p. 119-132, 2016.

KANG, Seung-Wan. Knowledge withholding: psychological hindrance to the innovation diffusion within an organization. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 1, p. 144–149, 2016.

KIM, Heewon. Differential Impacts of Functional, Geographical, and Hierarchical Diversity on Knowledge Sharing in the Midst of Organizational Change. **Management Communication Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 5-30, 2017.

KOOHBORFARDHAGHIGHI, Somayeh; LEE, Dae Bum; KIM, Juntae. How different connectivity patterns of individuals within an organization can speed up organizational learning. **Multimedia Tools and Applications**, v. 76, n. 17 p. 17.923-17.936, 2017.

KOTABE, Masaaki; KOTHARI, Tanvi. Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed. **Journal of World Business**, v. 51, n. 5, p. 729-743, 2016.

KOTLARSKY, Julia; SCARBROUGH, Harry; OSHRI, Ilan. Coordinating Expertise Across Knowledge Boundaries in Offshore-Outsourcing Projects: The Role of Codification. **MIS Quarterly**, v. 38, n. 2, 2014.

KUCIAPSKI, Michael. A model of mobile technologies acceptance for knowledge transfer by employees. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p.1.053-1.076, 2017.

LAI, Chin-Hui. Applying Knowledge Flow Mining to Group Recommendation Methods for Task-Based Groups. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 66, n. 3, p. 545-563, 2015.

LAKSHMAN, Sangeetha; LAKSHMAN, Chaitanya. The dynamic change in expatriate roles: strategy type and stage of internationalization. **Management Decision**, v. 55, n. 8, p. 1.770-1.784, 2017.

LAW, Kuok Kei; CHAN, Andrew; OZER, Muammer. Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p.1.486-1.502, 2017.

LAWSON, Benn; KRAUSE, Daniel; POTTER, Antony. Improving Supplier New Product Development Performance: The Role of Supplier Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 5, p. 777-792, 2015.

LEE, J.; MIN, J.; KWAK, C.; PEE, L.; LEE, H. Share or send and receive? The impact of team knowledge outflow/inflow with IT support on performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 8, p. 1523-1542, 2019.

LEE-KELLEY, Liz; TURNER, Neil. PMO managers' self-determined participation in a purposeful virtual community-of-practice. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 1, p. 64-77, 2017.

LEFIKA, Pheladi T.; MEARNNS, Martie. Adding knowledge cafes to the repertoire of knowledge sharing techniques. **International Journal of Information Management**, v. 35, n. 1, p. 26-32, 2015.

- LEPIK, Katri-Liis; KRIGUL, Merle. Knowledge sharing in the process of developing a cross-border knowledge region. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 3, p. 329-337, 2015.
- LEVY, Meira et al. Social networking in an academic conference context: insights from a case study. **Information Technology & People**, v. 29, n. 1, p. 51-68, 2016.
- LI, Bin; ZHU, Xingquan; LI, Ruijiang; ZHANG, Chengqi. Rating Knowledge Sharing in Cross-Domain Collaborative Filtering. **IEEE Transactions on Cybernetics**, v. 45, n. 5, p. 1.054-1.068, 2015.
- LIN, Hsiu-Fen. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**. v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.
- LIN, Ming; HUNG, Shiu; CHEN, Chih. Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. **Computers in Human Behavior**. v. 25, n. 4, p. 929-939, 2009.
- LILLEOERE, Anne-Mette,; HANSEN, Ebba Holme. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. **Journal of Knowledge Management**. v. 15 n. 1, p.53-70, 2011
- LU, Benjiang et al. Corporate Blogging and Job Performance: Effects of Work-related and Nonwork-related Participation. **Journal of Management Information Systems**, v. 32, n. 4, p. 285-314, 2016.
- LU, Yingda; SINGH, Param Vir; SUN, Baohong. Is A Core-Periphery Network Good for Knowledge Sharing? A Structural Model of Endogenous Network Formation on a Crowdsourced Customer Support Forum. **MIS Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 607-628, 2017.
- LUO, Ben Nanfeng; LUI, Steven S.; KIM, Youngok. Revisiting the relationship between knowledge search breadth and firm innovation - A knowledge transfer perspective. **Management Decision**, v. 55, n. 1, p.2-14, 2017.
- MACLEISH, Marlene et al. Global space workforce development: a model for partnership building and knowledge transfer to developing space-faring societies. **Acta Astronautica**, v. 116, p. 106-116, 2015.
- MANJIT, Sandu; JAIN, Kamal.; AHMAD, Umi. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. **The International Journal of Public Sector Management**. v. 24, n. 3, p. 206-226, 2011.
- MIAO Yuzhe, CHOE Sonnkyio, Song Jaeyong. 2011. Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. **Journal of Knowledge Management**. v. 15, n. 3, p. 478–496, 2011.

MORRIS, Shad et al. Scaling Up Your Story: An Experiment in Global Knowledge Sharing at the World Bank. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 01-14, 2015.

MUNOS, Bernard. Lessons from 60 years of pharmaceutical innovation. **Nature reviews Drug discovery**, v. 8, n. 12, p. 959-968, 2009.

MUNOZ-ERICKSON, Tischa; CUTTS, Bethany. Structural dimensions of knowledge-action networks for sustainability. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 18, p. 56-64, 2016.

NEWNHAM, Denise Shelley. The inner circle: Building bridges or boundaries between researchers and practitioners. **Mind Culture and Activity**, v. 25, n. 2, p. 138-150, 2018.

NODARI et al. Organizational performance through the donation and collection of interorganizational knowledge. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**. v. 46, n. 1, p. 85-103, 2016.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press, 1997.

OCHIENG, Edward et al. Utilising a systematic knowledge management-based system to optimise project management operations in oil and gas organisations. **Information Technology & People**, v. 31, n. 2, p. 527-556, 2018.

OLIVEIRA, Mírian et al. Adopting Knowledge Management Mechanisms: Evidence from Portuguese Organizations. **Knowledge and Process Management**. v. 21, p.231-245, 2014.

OPARAOCHA, Gospel. Towards building internal social network architecture that drives innovation: a social exchange theory perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 3, p. 534-556, 2016.

OMOTAYO, Funmilola et al. Factors influencing knowledge sharing among information and communication technology artisans in Nigeria. **Journal of Systems and Information Technology**. v. 18, n. 2, p. 148-169, 2016.

PALVALIN, Miikka; VUORI, Vilma; HELANDER, Nina. The relation between knowledge transfer and productivity in knowledge work. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 1, p. 118-125, 2017.

PAMMOLLI, Fabio; MAGAZZINI, Laura; RICCABONI, Massimo. The productivity crisis in pharmaceutical R&D. **Nature reviews Drug discovery**, v. 10, n. 6, p. 428-438, 2011.

PANAHI, Sirous; WATSON, Jason; PARTRIDGE, Helen. Conceptualising social media support for tacit knowledge sharing: physicians' perspectives and experiences. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 344-363, 2016.

PARAPONARIS, Claude; SIGAL, Martine. From knowledge to knowing, from boundaries to boundary construction. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 5, p. 881-899, 2015.

PARSONS, Thomas W.; JACKSON, Thomas W.; DAWSON, Ray. What drives pharmaceutical innovation and knowledge exchange? A study supporting the use of Knowledge Management within the pharmaceutical industry. In: **First International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities, OLKC**. University of Warwick, 2006.

PAULUZZO, Rubens; CAGNINA, Maria. Bridging the divide: intercultural competences to reconcile the knowledge transfer dilemma in multinational contexts. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 4, p. 542-550, 2017.

PINSONNEAULT, Alain.; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information system: an assessment. **Journal of Management Information Systems**. v.10, n. 2, p.75-105, 1993.

POLEACOVSKI, Cristina; JAVERNICK-WILL, Amy. Spanning Information and Knowledge across Subgroups and Its Effects on Individual Performance. **Journal of Management in Engineering**, v. 32, n. 4, p. 06-14, 2016.

QURESHI, Athar; EVANS, Nina. Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 296-314, 2015.

RAFIQUE, Muhammad; HAMEED, Shafqat; AGHA, Mujtaba. Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 1, p. 44-56, 2017.

RAMIREZ, Tzutzy et al. Knowledge sharing to facilitate regulatory decision-making in regard to alternatives to animal testing: Report of an EPAA workshop. **Regulatory Toxicology and Pharmacology**, v. 73, n. 1, p. 210-226, 2015.

REAGANS, Ray et al. Forgotten Third Parties: Analyzing the Contingent Association Between Unshared Third Parties, Knowledge Overlap, and Knowledge Transfer Relationships with Outsiders. **Organization Science**, v. 26, n. 5, p. 1.263-1.279, 2015.

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

RONKA, Sanna; KATAINEN, Anu. Non-medical use of prescription drugs among illicit drug users: A case study on an online drug forum. **International Journal of Drug Policy**, v. 39, p. 62-68, 2017.

RUNGSITHONG, Rapeeporn; MEYER, Klaus; ROATH, Anthony. Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 8, p.1228-1244, 2017.

SALIM, Muhammad et al. Antecedents of Knowledge Sharing Attitude and Intentions. **European Journal of Scientific Research**. v. 56, n. 1, p. 44-50, 2011.

SCHAUER, Alexander; VASCONCELOS, Ana Cristina; SEN, Barbara. The ShaRInK framework: a holistic perspective on key categories of influences shaping individual perceptions of knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 4, p.770-790, 2015.

SCHNECKMBERG, Dirk; TRUONG, Yann; MAZLOOMI, Hamid. Microfoundations of innovative capabilities: The leverage of collaborative technologies on organizational learning and knowledge management in a multinational corporation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 100, p. 356-368, 2015.

SENTHIL VELMURUGAN, Mannivanan.; KOGILAH, Naranayasami.; DEVINAGA, Rasiah. Knowledge Sharing in Virtual Teams in Malaysia: its benefits and barriers. **Journal of Information & Knowledge Management**. v. 9, n. 02, p. 145-159, 2010.

SERENKO, Alexander. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 5, p. 773-812, 2013.

SHAH, Neha; CROSS, Rob; LEVIN, Daniel. Performance Benefits from Providing Assistance in Networks: Relationships That Generate Learning. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 412–444, 2015.

SHARIQ, Syed; MUKHTAR, Umer; ANWAR, Suleman. Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge-oriented leadership and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 332-350, 2019.

SHARMA, Bin et al. Knowledge sharing barriers: An approach of interpretive structural modeling. **IUP Journal of Knowledge Management**. v. 10, n. 3, p. 35, 2012.

SICILIANO, Michael. Professional Networks and Street-Level Performance: How Public-School Teachers' Advice Networks Influence Student Performance. **American Review of Public Administration**, v. 47, n. 1, p. 79–101, 2015.

SICILIANO, Michael. Ignoring the Experts: Networks and Organizational Learning in the Public Sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 27, n. 1, p. 104-119, 2017.

SIEMSEN, Enno.; ROTH, Aleda; BALASUBRAMANIAN, Sridhar. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. **Journal of Operations Management**. v. 26, n. 3, p. 426-445, 2008.

SINDUSFARMA. Relatório Sindusfarma 2017. Disponível em: <<http://sindusfarma.org.br/arquivos/RAA2017-baixa.pdf>>. Acesso em: 19 Set. 2019.

SMEETS, Roger; DE VAAL, Albert. Intellectual Property Rights and the productivity effects of MNE affiliates on host-country firms. **International Business Review**, v. 25, n. 1, p. 419-434, 2016.

SMITH, Elise et al. Knowledge sharing in global health research - the impact, uptake and cost of open access to scholarly literature. **Health Research Policy and Systems**, v. 15, n. 1, p. 11-20, 2017.

STEENKAMER, Betty et al. Population health management guiding principles to stimulate collaboration and improve pharmaceutical care. **Journal of Health Organization and Management**, v. 32, n. 2, p. 224-245, 2017.

STEWART, Wayne; MAY, Ruth; LEDGERWOOD, Donna. Do You Know What I Know? Intent to Share Knowledge in the US and Ukraine. **Management International Review**, v. 55, n. 6, p. 737-773, 2015.

SUDHINDRA, Shamanna et al. Knowledge transfer: an information theory perspective. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n.3, p. 400-412, 2017.

TANG, Ta-Wei; WANG, Michael; TANG, Ya-Yun. Developing service innovation capability in the hotel industry. **Service Business**, v. 9, n. 1, p. 97-113, 2014.

TANGARAJA, Gangeswari et al. Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, p. 653-670, 2016.

TENG, James; SONG, Seokwoo. An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p.104-117, 2011.

TANG, Thuong Phat; FU, Xiaorong; XIE, Qinghong. Influence of functional conflicts on marketing capability in channel relationships. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 252-260, 2017.

TORTORIELLO, Marco. The Social Underpinnings of Absorptive Capacity: The Moderating Effects of Structural Holes on Innovation Generation Based on External Knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 586-597, 2014.

TRKMAN, Peter; BUDLER, Marko; GROZNIK, Ales. A business model approach to supply chain management. **Supply Chain Management - an International Journal**, v. 20, n. 6, p. 587-602, 2015.

TRUSSON, Clive; HISLOP, Donald; DOKERTY, Neil. The rhetoric of knowledge hoarding: a research-based critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p.1.540-1.558, 2017.

TZABBAR, Daniel; SILVERMAN, Brian; AHARONSON, Barak. Learning by hiring or hiring to avoid learning? **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 5, p. 550 – 564, 2015.

URBANCOVA, Hana; VNOUCKOVA, Lucie; LABOUTKOVA, Sarka. Knowledge Transfer in a Knowledge-Based Economy. **E & M Ekonomie a Management**, v. 19, n. 2, p. 73-86, 2016.

VAHTERA, Pekka et al. Influence of Social Identity on Negative Perceptions in Global Virtual Teams. **Journal of International Management**, v. 23, n. 4, p. 367-381, 2017.

VAN DIJK, Arjen; HENDRIKS, Paul; ROMO-LEROUX, Ivan. Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 327-343, 2016.

VELMURUGAN, Manivannan; KOGILAH, Narayanasamy; DEVINAGA, Rasiah. Knowledge sharing in virtual teams in Malaysia: Its benefits and barriers. **Journal of Information & Knowledge Management**. v. 9, n. 02, p. 145-159, 2010.

WANBERG, John et al. Spanning Cultural and Geographic Barriers with Knowledge Pipelines in Multinational Communities of Practice. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 141, n. 4, p. 121-132, 2015.

WANBERG, John; JAVERNICK-WILL, Amy; TAYLOR, John. Mechanisms to Initiate Knowledge-Sharing Connections in Communities of Practice. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 143, n. 11, p. 210-220, 2017.

WEBER, Christiana; BAUKE, Boris; RAIBULET, Virgil. An Empirical Test of the Relational View in the Context of Corporate Venture Capital. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, p. 274-299, 2016.

WERNER, Kim; DICKSON, Geoff; HYDE, Kenneth. Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup. **Tourism Management**, v. 48, p. 174-187, 2015.

WITHERSPOON, Candace et al. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**. v. 17, n. 2, p. 250-277, 2013.

YAMIN, Mo; KURT, Yusuf. Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership. **International Marketing Review**, v. 35, n. 1, p. 2-17, 2018.

Yin, Robert. **Case study research – design and methods**. Sage Publications, London, 1989.

YUAN, Li Wei et al. Cloud-based learning system for answer ranking - Cluster Computing. **The Journal of Networks Software Tools and Applications**, v. 20, n. 3, p. 24-38, 2017.

YUSOF, Zawyhia et al. Knowledge sharing in the public sector in Malaysia a proposed holistic model. **Information Development**, v. 28, n. 1, p. 43- 54, 2012.

ZAO, Hongshin; LUO, Yadong. Antecedents of knowledge sharing with peer subsidiaries in other countries: A perspective from subsidiary managers in a foreign emerging market. **Management International Review**, v. 45, n. 1, p. 71-97, 2005.

APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Autor(es)	Título	Publicação
Ahmad, Farhan	Knowledge sharing in a non-native language context: Challenges and strategies	Journal Of Information Science
Ahmad, Farhan; Widen, Gunilla	Language clustering and knowledge sharing in multilingual organizations: A social perspective on language	Journal Of Information Science
Akhavan, Peyman; Hosseini, S. Mahdi; Abbasi, Morteza; Manteghi, Manuchehr	Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors an integrated theoretical view and empirical examination	Aslib Journal of Information Management
Aklamanu, Alphonse; Degbey, William Y.; Tarba, Shlomo Y.	The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation	International Journal of Human Resource Management
Alkhuraiji, Ali; Liu, Shaofeng; Oderanti, Festus Oluseyi; Megicks, Phil	New structured knowledge network for strategic decision-making in IT innovative and implementable projects	Journal Of Business Research
Allen, Tammy D.; Golden, Timothy D.; Shockley, Kristen M.	How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings	Psychological Science in The Public Interest
Ambos, Tina C.; Ambos, Bjorn; Eich, Katharina J.; Puck, Jonas	Imbalance and Isolation: How Team Configurations Affect Global Knowledge Sharing	Journal Of International Management
Anaza, Nwamaka A.; Nowlin, Edward L.	What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior	Industrial Marketing Management
Appel-Meulenbroek, Rianne; Weggeman, Mathieu; Torkkeli, Marko	Knowledge sharing behaviour within organisations; a diary-based study of unplanned meetings between researchers	Knowledge Management Research & Practice
Arazy, Ofer; Gellatly, Ian; Brainin, Esther; Nov, Oded	Motivation to Share Knowledge Using Wiki Technology and the Moderating Effect of Role Perceptions	Journal of The Association for Information Science and Technology

Bai, Yuntao; Lin, Li; Li, Peter Ping	How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership	Journal Of Business Research
Barao, Alexandre; de Vasconcelos, Jose Braga; Rocha, Alvaro; Pereira, Ruben	A knowledge management approach to capture organizational learning networks	International Journal of Information Management
Barqawi, Neda; Syed, Kamran; Mathiassen, Lars	Applying service-dominant logic to recurrent release of software: an action research study	Journal of Business & Industrial Marketing
Bernstein, Fernando; Kok, A. Gurhan; Meca, Ana	Cooperation in assembly systems: The role of knowledge sharing networks	European Journal of Operational Research
Bhatti, Waheed Akbar; Larimo, Jorma; Carrasco, Inmaculada	Strategy's effect on knowledge sharing in host country networks	Journal Of Business Research
Bilecen, Basak; Faist, Thomas	International doctoral students as knowledge brokers: reciprocity, trust and solidarity in transnational networks	Global Networks-A Journal of Transnational Affairs
Bourouni, Atieh; Noori, Siamak; Jafari, Mostafa	Knowledge network creation methodology selection in project-based organizations an empirical framework	Aslib Journal of Information Management
Boyle, Brendan; Nicholas, Stephen; Mitchell, Rebecca	The Value of International Assignees' Knowledge of Interpersonal Networks: Knowledge of People, Networks and Politics and Knowledge Flows in Multinational Enterprises	Management International Review
Caimo, Alberto; Lomi, Alessandro	Knowledge Sharing in Organizations: A Bayesian Analysis of the Role of Reciprocity and Formal Structure	Journal Of Management
Cao, Xiongfei; Guo, Xitong; Vogel, Douglas; Zhang, Xi	Exploring the influence of social media on employee work performance	Internet Research
Cavaliere, Vincenzo; Lombardi, Sara	Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors?	Journal Of Knowledge Management
Cetto, Alexandra; Klier, Mathias; Richter, Alexander; Zolitschka, Jan Felix	Thanks for sharing-Identifying users' roles based on knowledge contribution in Enterprise Social Networks	Computer Networks
Chandra, Ramesh; Iyer, Reethika S.; Raman, Ramakrishnan	Enabling organizations to implement smarter, customized social computing platforms by leveraging knowledge flow patterns	Journal Of Knowledge Management

Chang, Yu-Wei; Hsu, Ping-Yu; Shiau, Wen-Lung; Yi, Ronghua	The effect of customer power on enterprise internal knowledge sharing: an empirical study	Aslib Journal of Information Management
Coradi, Annina; Heinzen, Mareike; Boutellier, Roman	Designing workspaces for cross-functional knowledge-sharing in R&D: the co-location pilot of Novartis	Journal Of Knowledge Management
Dasi, Angels; Pedersen, Torben; Gooderham, Paul N.; Elter, Frank; Hildrum, Janie	The effect of organizational separation on individuals' knowledge sharing in MNCs	Journal Of World Business
Demeter, Krisztina; Szasz, Levente; Racz, Bela-Gergely	The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance	International Journal of Production Economics
Dong, Maggie Chuoyan; Fang, Yulin; Straub, Detmar W.	The Impact of Institutional Distance on the Joint Performance of Collaborating Firms: The Role of Adaptive Interorganizational Systems	Information Systems Research
Du, Rong; Liu, Lili; Straub, Detmar W.; Knight, Michael B.	The impact of espoused national cultural values on innovative behaviour: an empirical study in the Chinese IT-enabled global service industry	Asia Pacific Business Review
Ellison, Nicole B.; Gibbs, Jennifer L.; Weber, Matthew S.	The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances	American Behavioral Scientist
Erkelens, Rose; van den Hooff, Bart; Huysman, Marleen; Vlaar, Paul	Learning from Locally Embedded Knowledge: Facilitating Organizational Learning in Geographically Dispersed Settings	Global Strategy Journal
Fan, Shea X.; Harzing, Anne-Wil	Host country employees' ethnic identity confirmation: Evidence from interactions with ethnically similar expatriates	Journal Of World Business
Ford, Dianne; Myrden, Susan E.; Jones, Tim D.	Understanding disengagement from knowledge sharing: engagement theory versus adaptive cost theory	Journal Of Knowledge Management
Garcia-Perez, Alexeis; Shaikh, Siraj A.; Kalutarage, Harsha K.; Jahantab, Mahsa	Towards a knowledge-based approach for effective decision-making in railway safety	Journal Of Knowledge Management

Gauld, Robin; Horsburgh, Simon	Does a host country capture knowledge of migrant doctors and how might it? A study of UK doctors in New Zealand	International Journal of Public Health
Geeraerts, Kendra; Vanhoof, Jan; Van den Bossche, Piet	Teachers' perceptions of intergenerational knowledge flows	Teaching And Teacher Education
Ghobadi, Shahla	What drives knowledge sharing in software development teams: A literature review and classification framework	Information & Management
Girard, Nathalie	Knowledge at the boundary between science and society: a review of the use of farmers' knowledge in agricultural development	Journal Of Knowledge Management
Gope, Sharmila; Elia, Gianluca; Passiante, Giuseppina	The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry	Journal Of Knowledge Management
Haak-Saheem, Washika; Darwish, Tamer K.; Al-Nasser, Amjad D.	HRM and knowledge-transfer: a micro analysis in a Middle Eastern emerging market	International Journal of Human Resource Management
Haesebrouck, Katlijn; Cools, Martine; Van den Abbeele, Alexandra	Status Differences and Knowledge Transfer: The Effect of Incentives	Accounting Review
Hammarfjord, Magnus Olsen; Roxenhall, Tommy	The Relationships Between Network Commitment, Antecedents, And Innovation in Strategic Innovation Networks	International Journal of Innovation Management
Heizmann, Helena; Fee, Anthony; Gray, Sidney J.	Intercultural Knowledge Sharing Between Expatriates and Host-country Nationals in Vietnam: A Practice-based Study of Communicative Relations and Power Dynamics	Journal Of International Management
Hume, Craig; Hume, Margee	What about us? Exploring small to medium Australian not-for-profit firms and knowledge management	Journal Of Knowledge Management
Hurtubise, Karen; Rivard, Lisa; Heguy, Lea; Berbari, Jade; Camden, Chantal	Virtual Knowledge Brokering: Describing the Roles and Strategies Used by Knowledge Brokers in a Pediatric Physiotherapy Virtual Community of Practice	Journal of Continuing Education in The Health Professions
Hwang, Elina H.; Singh, Param Vir; Argote, Linda	Knowledge Sharing in Online Communities: Learning to Cross Geographic and Hierarchical Boundaries	Organization Science

Israilidis, John; Siachou, Evangelia; Cooke, Louise; Lock, Russell	Individual variables with an impact on knowledge sharing: the critical role of employees' ignorance	Journal Of Knowledge Management
Jiang, Shan; Gao, Qiang; Chen, Hsinchun; Roco, Mihail C.	The Roles of Sharing, Transfer, and Public Funding in Nanotechnology Knowledge-Diffusion Networks	Journal of The Association for Information Science and Technology
Kang, Jingoo; Lee, Jeoung Yul	Performance effects of explorative and exploitative knowledge sharing within Korean chaebol MNEs in China	International Journal of Technology Management
Kang, Minhyung; Lee, Mi-Jung	Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees	Technology Analysis & Strategic Management
Kang, Seung-Wan	Knowledge withholding: psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation	Knowledge Management Research & Practice
Kim, Heewon	Differential Impacts of Functional, Geographical, and Hierarchical Diversity on Knowledge Sharing in the Midst of Organizational Change	Management Communication Quarterly
Koohborfardhaghighi, Somayeh; Lee, Dae Bum; Kim, Juntae	How different connectivity patterns of individuals within an organization can speed up organizational learning	Multimedia Tools And Applications
Kotabe, Masaaki; Kothari, Tanvi	Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed	Journal Of World Business
Kuciapski, Michal	A model of mobile technologies acceptance for knowledge transfer by employees	Journal Of Knowledge Management
Lai, Chin-Hui	Applying Knowledge Flow Mining to Group Recommendation Methods for Task-Based Groups	Journal of The Association for Information Science and Technology
Lakshman, Sangeetha; Lakshman, C.	The dynamic change in expatriate roles: strategy type and stage of internationalization	Management Decision
Law, Kuok Kei; Chan, Andrew; Ozer, Muammer	Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing	Journal Of Knowledge Management

Lawson, Benn; Krause, Daniel; Potter, Antony	Improving Supplier New Product Development Performance: The Role of Supplier Development	Journal of Product Innovation Management
Lee-Kelley, Liz; Turner, Neil	PMO managers' self-determined participation in a purposeful virtual community-of-practice	International Journal of Project Management
Lefika, Pheladi T.; Mearns, Martie A.	Adding knowledge cafes to the repertoire of knowledge sharing techniques	International Journal of Information Management
Lepik, Katri-Liis; Krigul, Merle	Knowledge sharing in the process of developing a cross-border knowledge region	Knowledge Management Research & Practice
Levy, Meira; Hadar, Irit; Te'eni, Dov; Unkelos-Shpigel, Naomi; Sherman, Sofia; Harel, Nassi	Social networking in an academic conference context: insights from a case study	Information Technology & People
Li, Bin; Zhu, Xingquan; Li, Ruijiang; Zhang, Chengqi	Rating Knowledge Sharing in Cross-Domain Collaborative Filtering	Ieee Transactions On Cybernetics
Lu, Benjiang; Guo, Xunhua; Luo, Nianlong; Chen, Guoqing	Corporate Blogging and Job Performance: Effects of Work-related and Nonwork-related Participation	Journal of Management Information Systems
Lu, Yingda; Singh, Param Vir; Sun, Baohong	Is A Core-Periphery Network Good for Knowledge Sharing? A Structural Model of Endogenous Network Formation on A Crowdsourced Customer Support Forum	Mis Quarterly
Luo, Ben Nanfeng; Lui, Steven S.; Kim, Youngok	Revisiting the relationship between knowledge search breadth and firm innovation A knowledge transfer perspective	Management Decision
MacLeish, Marlene M.; Akinyede, Joseph O.; White, Ronald J.; Goswami, Nandu; Thomson, William A.	Global space workforce development: a model for partnership building and knowledge transfer to developing space-faring societies	Acta Astronautica
Morris, Shad S.; Oldroyd, James B.; Ramaswami, Sita	Scaling Up Your Story: An Experiment in Global Knowledge Sharing at the World Bank	Long Range Planning
Munoz-Erickson, Tischa A.; Cutts, Bethany B.	Structural dimensions of knowledge-action networks for sustainability	Current Opinion in Environmental Sustainability

Newnham, Denise Shelley	The inner circle: Building bridges or boundaries between researchers and practitioners	Mind Culture And Activity
Ochieng, Edward Godfrey; Ovbagbedia, Oghenemarho Omaruaye; Zuofa, Tarila; Abdulai, Raymond; Matipa, Wilfred; Ruan, Ximing; Oledinma, Akunna	Utilising a systematic knowledge management-based system to optimise project management operations in oil and gas organisations	Information Technology & People
Oparaocha, Gospel Onyema	Towards building internal social network architecture that drives innovation: a social exchange theory perspective	Journal Of Knowledge Management
Palvalin, Miikka; Vuori, Vilma; Helander, Nina	The relation between knowledge transfer and productivity in knowledge work	Knowledge Management Research & Practice
Panahi, Sirous; Watson, Jason; Partridge, Helen	Conceptualising social media support for tacit knowledge sharing: physicians' perspectives and experiences	Journal Of Knowledge Management
Paraponaris, Claude; Sigal, Martine	From knowledge to knowing, from boundaries to boundary construction	Journal Of Knowledge Management
Pauluzzo, Rubens; Cagnina, Maria Rosita	Bridging the divide: intercultural competences to reconcile the knowledge transfer dilemma in multinational contexts	Knowledge Management Research & Practice
Poleacovschi, Cristina; Javernick-Will, Amy	Spanning Information and Knowledge across Subgroups and Its Effects on Individual Performance	Journal of Management in Engineering
Qureshi, Athar Mahmood Ahmed; Evans, Nina	Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study	Journal Of Knowledge Management
Rafique, Muhammad; Hameed, Shafqat; Agha, Mujtaba Hassan	Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan	Journal Of Knowledge Management
Ramirez, Tzutzy; Beken, Sonja; Chlebus, Magda; Ellis, Graham; Griesinger, Claudius; De Jonghe, Sandra; Manou, Irene; Mehling, Annette; Reisinger, Kerstin; Rossi, Laura H.; van Benthem, Jan; van der Laan, Jan Willem; Weissenhorn, Renate; Sauer, Ursula G.	Knowledge sharing to facilitate regulatory decision-making in regard to alternatives to animal testing: Report of an EPAA workshop	Regulatory Toxicology And Pharmacology

Reagans, Ray; Singh, Param Vir; Krishnan, Ramayya	Forgotten Third Parties: Analyzing the Contingent Association Between Unshared Third Parties, Knowledge Overlap, and Knowledge Transfer Relationships with Outsiders	Organization Science
Ronka, Sanna; Katainen, Anu	Non-medical use of prescription drugs among illicit drug users: A case study on an online drug forum	International Journal of Drug Policy
Rungsithong, Rapeeporn; Meyer, Klaus E.; Roath, Anthony S.	Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships	Journal of Business & Industrial Marketing
Schauer, Alexander; Vasconcelos, Ana Cristina; Sen, Barbara	The ShaRInK framework: a holistic perspective on key categories of influences shaping individual perceptions of knowledge sharing	Journal Of Knowledge Management
Schneckenberg, Dirk; Truong, Yann; Mazloomi, Hamid	Microfoundations of innovative capabilities: The leverage of collaborative technologies on organizational learning and knowledge management in a multinational corporation	Technological Forecasting and Social Change
Shah, Neha Parikh; Cross, Rob; Levin, Daniel Z.	Performance Benefits from Providing Assistance in Networks: Relationships That Generate Learning	Journal Of Management
Siciliano, Michael D.	Professional Networks and Street-Level Performance: How Public-School Teachers' Advice Networks Influence Student Performance	American Review of Public Administration
Siciliano, Michael D.	Ignoring the Experts: Networks and Organizational Learning in the Public Sector	Journal of Public Administration Research and Theory
Smeets, Roger; de Vaal, Albert	Intellectual Property Rights and the productivity effects of MNE affiliates on host-country firms	International Business Review
Smith, Elise; Haustein, Stefanie; Mongeon, Philippe; Shu, Fei; Ridde, Valery; Lariviere, Vincent	Knowledge sharing in global health research - the impact, uptake and cost of open access to scholarly literature	Health Research Policy and Systems
Stenkamer, Betty; Baan, Caroline; Putters, Kim; van Oers, Hans; Drewes, Hanneke	Population health management guiding principles to stimulate collaboration and improve pharmaceutical care	Journal of Health Organization and Management

Stewart, Wayne H., Jr.; May, Ruth C.; Ledgerwood, Donna E.	Do You Know What I Know? Intent to Share Knowledge in the US and Ukraine	Management International Review
Sudhindra, S.; Ganesh, L. S.; Arshinder, K.	Knowledge transfer: an information theory perspective	Knowledge Management Research & Practice
Tang, Ta-Wei; Wang, Michael Chih-Hung; Tang, Ya-Yun	Developing service innovation capability in the hotel industry	Service Business
Tangaraja, Gangeswari; Rasdi, Roziah Mohd; Abu Samah, Bahaman; Ismail, Maimunah	Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature	Journal Of Knowledge Management
Thuong Phat Tang; Fu, Xiaorong; Xie, Qinghong	Influence of functional conflicts on marketing capability in channel relationships	Journal Of Business Research
Tortoriello, Marco	The Social Underpinnings of Absorptive Capacity: The Moderating Effects of Structural Holes on Innovation Generation Based on External Knowledge	Strategic Management Journal
Trkman, Peter; Budler, Marko; Groznik, Ales	A business model approach to supply chain management	Supply Chain Management-An International Journal
Trusson, Clive; Hislop, Donald; Doherty, Neil F.	The rhetoric of knowledge hoarding: a research-based critique	Journal Of Knowledge Management
Tzabbar, Daniel; Silverman, Brian S.; Aharonson, Barak S.	Learning by hiring or hiring to avoid learning?	Journal Of Managerial Psychology
Urbancova, Hana; Vnouckova, Lucie; Laboutkova, Sarka	Knowledge Transfer in A Knowledge-Based Economy	E & M Ekonomie A Management
Vahtera, Pekka; Buckley, Peter J.; Aliyev, Murod; Clegg, Jeremy; Cross, Adam R.	Influence of Social Identity on Negative Perceptions in Global Virtual Teams	Journal Of International Management
van Dijk, Arjen; Hendriks, Paul; Romo-Leroux, Ivan	Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution	Journal Of Knowledge Management
Wanberg, John; Javernick-Will, Amy; Chinowsky, Paul; Taylor, John E.	Spanning Cultural and Geographic Barriers with Knowledge Pipelines in Multinational Communities of Practice	Journal of Construction Engineering and Management

Wanberg, John; Javernick-Will, Amy; Taylor, John E.	Mechanisms to Initiate Knowledge-Sharing Connections in Communities of Practice	Journal of Construction Engineering and Management
Weber, Christiana; Bauke, Boris; Raibulet, Virgil	An Empirical Test of the Relational View in the Context of Corporate Venture Capital	Strategic Entrepreneurship Journal
Werner, Kim; Dickson, Geoff; Hyde, Kenneth F.	Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup	Tourism Management
Yamin, Mo; Kurt, Yusuf	Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership	International Marketing Review
Yuan, Li Wei; Su, Lei; Zhang, Yin; Fang, Guang; Shu, Peng	Cloud-based learning system for answer ranking	Cluster Computing-The Journal of Networks Software Tools and Applications

Fonte: o Autor (2018)

APÊNDICE B – Protocolo do Estudo de Caso

1 - ORIENTAÇÕES:

Nome do entrevistado:

Telefone do Entrevistado:

Data da Entrevista:

Local da Entrevista:

2 – CARACTERÍSTICAS SÓCIO-ECONÔMICAS:

Idade:

Gênero:

Tempo de empresa:

Cargo:

Tempo no cargo:

3 - CONTATO INICIAL:

Agradecer pela disponibilidade.

Apresentar os objetivos da pesquisa.

Explicar as informações do termo de consentimento da entrevista.

4 - PROCEDIMENTOS INICIAIS:

Preparar a gravação.

Avisar que a entrevista será gravada. Perguntar se o entrevistado concorda com a gravação.

Deixar claro que os dados somente serão utilizados para fins de pesquisa e que a sua empresa e a sua identidade não serão reveladas. A concordância com estes termos deve ficar gravada.

5 - ANALISAR OS DADOS:

Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas.

Analisar os dados confrontando com a teoria.

6 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Identificar a importância do compartilhamento do conhecimento para a Organização.

Identificar a percepção dos entrevistados quanto ao fluxo do conhecimento.

Identificar a percepção dos entrevistados quanto aos mecanismos de compartilhamento do conhecimento.

Validar e completar lista de mecanismos obtida na literatura.

Identificar como o compartilhamento do conhecimento está presente na organização.

Identificar se existe algum processo definido para as atividades de compartilhamento do conhecimento e quais as etapas deste processo.

Identificar em quais processos organizacionais o compartilhamento do conhecimento está presente.

Identificar o processo de implantação do compartilhamento do conhecimento na organização.

Identificar as barreiras e facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

7 - GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

Revisar as referências bibliográficas.

Revisar a metodologia.

Redigir a minuta do relatório.

Submeter a minuta para revisão dos entrevistados.

Atualizar a minuta de acordo com a revisão realizada pelos entrevistados.

DIMENSÕES	PERGUNTAS	AUTORES
Sócio-Demográficas	1. Qual a sua idade, gênero, tempo na companhia, cargo e tempo no cargo?	
Experiências	2. Possui experiência na matriz?	Heizmann, Helena; Fee, Anthony; Gray, Sidney J.
	3. Possui experiência em outra subsidiária?	Lakshman, Sangeetha; Lakshman, C.
Formalização	4. Descreva brevemente qual é a sua função.	
	5. De que forma você CC (qual tecnologia é usada)?	Dong, Maggie Chuoyan; Fang, Yulin; Straub, Detmar W.
	6. O CC é formal ou informal?	Schauer, Alexander; Vasconcelos, Ana Cristina; Sen, Barbara
	7. Atualmente existe alguma iniciativa de Compartilhamento do Conhecimento que envolva todos os integrantes da sua área? E de toda a Subsidiária?	Boyle, Brendan; Nicholas, Stephen; Mitchell, Rebecca
Fluxo do Conhecimento	8. Como você descreve a sua interação com a matriz quanto ao compartilhamento de conhecimento?	Boyle, Brendan; Nicholas, Stephen; Mitchell, Rebecca
	9. Com quem você CC e em qual direção?	Lai, Chin-Hui
Benefícios	10. Quais benefícios você identifica com o CC?	Rafique, Muhammad; Hameed, Shafqat; Agha, Mujtaba Hassan
Tipo de Conhecimento	11. Que tipo de conhecimento (tácito x explícito / gerencial x técnico)?	van Dijk, Arjen; Hendriks, Paul; Romo-Leroux, Ivan
	12. Qual outro tipo de conhecimento você gostaria que fosse compartilhado?	Schneckenberg, Dirk; Truong, Yann; Mazloomi, Hamid
	13. Que tipo de conhecimento gerado na matriz seria importante compartilhar com a subsidiária?	Erkelens, Rose; van den Hooff, Bart; Huysman, Marleen; Vlaar, Paul
	14. Que tipo de conhecimento gerado na subsidiária seria importante compartilhar com a matriz?	Demeter, Krisztina; Szasz, Levente; Racz, Bela-Gergely
Barreiras	15. Quais seriam as barreiras para o Compartilhamento do Conhecimento entre matriz e subsidiária / subsidiária e matriz?	Akhavan, Peyman; Hosseini, S. Mahdi; Abbasi, Morteza; Manteghi, Manuchehr;
Facilitadores	16. Quais seriam as ações que poderiam ser tomadas para iniciar ou aprimorar o Compartilhamento do Conhecimento entre matriz e subsidiária / subsidiária e matriz?	Kotabe, Masaaki; Kothari, Tanvi

Apêndice C: Codificação

A planilha de codificação foi montada de acordo com as respostas dos entrevistados ao questionário, divididas em temas como: fluxo do conhecimento, tipo do conhecimento, mecanismos, barreiras e facilitadores.

a) Fluxo do conhecimento:

“Eu diria que mais Matriz, mais corporativo para a filial”. **E7**

“Se você pensar em hardware é mais do corporativo para o Brasil”. **E11**

b) Tipo do conhecimento:

“Normalmente o conteúdo é sempre mais formal, quando o nível é um pouco mais alto é mais coisa técnica”. **E10**

“Mais técnico. Porque as nossas decisões e a nossa influência maior são técnicas. Estou pensando na parte científica, para estudos. Tem um pouco do gerencial porque a gente faz o Plano Médico”. **E4**

c) Mecanismos de compartilhamento do conhecimento:

“O principal é o e-mail, mais por conta da distância e para você poder de alguma forma deixar registrado que não seja só por telefone”. **E4**

“Hoje o compartilhamento ele tem sido feito via e-mail, reuniões e apresentações. Eu acredito que a gente poderia sim utilizando os próprios recursos que a gente já tem como C-Share e coisas do tipo. A gente poderia ter documentos que ficassem disponíveis para visualização e que só fosse alterado mediante autorização. Poderia ser dessa forma, acredito que qualquer um pudesse acessar, qualquer um do grupo, com a sua licença pudesse acessar”. **E1**

d) Barreiras e facilitadores:

“A empresa sempre deixou claro que o idioma é o inglês, não vejo grande problema. A cultura, pelo que a gente tem de experiência com o pessoal da Itália é uma cultura muito próxima da nossa, inclusive nas coisas que às vezes não são tão boas. Mas fuso horário quando são cinco horas isso às vezes é um problema que a gente tenta contornar, a gente maneja”. **E1**

“Acho que o idioma não é problema porque o inglês resolve em alguma situação. Fuso talvez um pouco porque eles começam sempre 3 / 4 horas mais cedo que a gente”. **E9**

Entrevistado	FLUXO DO CONHECIMENTO		TIPO DO CONHECIMENTO						MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO					BARREIRAS E FACILITADORES				
	Direção								Mecanismos									
	Matriz	Subsidiária	Gerencial	Técnico	Explícito	Tácito	Formal	Informal	Tecnológico			Não Tecnológico	Idioma	Cultura	Fuso Horário	Prazos	Recursos	
E1	X		P	T	T		T		e-mail	Teams	WebCon		reuniao presencial	F	F	indiferente	B	B
E2	X	X	T	P	P		P	P	e-mail	Teams	WebCon			F	F	indiferente	I	B
E3	X	X	T	P	P	P		P	e-mail		WebCon	whatsapp	reuniao presencial	B	indiferente	B	B	I
E4	X		P	T	T		T		e-mail		WebCon		reuniao presencial	F	indiferente	B	B	I
E5	X		T		T		T		e-mail		WebCon			F	indiferente	indiferente	B	F
E6	X			T	T		T		e-mail	Sistema				F	F	B	B	I
E7	X	X	T		P	P		P	e-mail	Teams	WebCon		reuniao presencial	F	indiferente	F	indiferente	F
E8	X		P	P	T		T		e-mail		webCon		reuniao presencial	F	indiferente	B	indiferente	indiferente
E9	X		P	T	T		T		e-mail	Sistema	WebCon		reuniao presencial	F	B	B	B	B
E10	X	X	P	T	T		T		e-mail	Sistema					indiferente	F	indiferente	B
E11	X	X	P	T	T		T		e-mail	Sistema	WebCon	Teams		B	B	indiferente	indiferente	B
E12		X	T	T	T		T		e-mail		WebCon			indiferente	B	B	indiferente	indiferente
E13		X	P	P	P	T		P	e-mail		WebCon		reuniao presencial	B	B	indiferente	indiferente	indiferente
E14	X	X		X		X	X		e-mail		WebCon		reuniao presencial	B	B	indiferente	indiferente	F