

## **Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas através do Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional**

**Autoria:** Felipe Nodari, Mirian Oliveira, Mauren do Couto Soares, Roberto Lima Ruas

### **Propósito Central do Trabalho**

Os processos de gestão do conhecimento são considerados facilitadores para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Easterby-Smith & Prieto, 2008), pois a renovação contínua da empresa fundamenta-se tanto na exploração de competências baseadas em conhecimentos quanto na exploração de novas competências por meio do acesso a novos conhecimentos. As capacidades dinâmicas promovem a condição para a reorganização, modificação e a renovação das rotinas e recursos organizacionais, possuindo papel central no desempenho organizacional (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Nesta dinâmica, o desenvolvimento de ativos relacionados ao conhecimento tem papel fundamental. O compartilhamento de conhecimento, definido como um processo em que indivíduos trocam seus conhecimentos e conjuntamente criam novos (Hooff & Ridder, 2004), é considerado um dos mais importantes processos na gestão do conhecimento, possibilitando melhoria no desempenho das organizações, mas não garantem, porém o emprego do conhecimento de forma a incrementar o desempenho organizacional (Easterby-Smith & Prieto 2008). Esse processo pode ser obtido por meio da capacidade absorptiva da organização, definida como uma estrutura cognitiva que reconhece o valor do conhecimento, assimilando-o e aplicando-o (Cohen & Levinthal, 1990). A capacidade absorptiva é considerada uma capacidade dinâmica associada à criação e utilização de conhecimentos, o que explica as diferenças entre as empresas para garantir a vantagem competitiva (Zahra & George, 2002). Este trabalho investiga a relação entre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, a capacidade absorptiva e capacidades dinâmicas em empresas brasileiras, a partir de uma perspectiva empírica, abordagem relativamente escassa entre os estudos sobre o tema.

### **Marco Teórico**

De acordo com o conceito de capacidades dinâmicas, a vantagem competitiva pode ser alcançada por meio de processos e rotinas internas da organização as quais possibilitem a mudança, renovação e acúmulo de capacidades organizacionais, de forma a permitir um fluxo constante de novos e inovadores produtos e serviços para seus clientes (Teece et al., 1997). Uma empresa com estas capacidades pode integrar e redistribuir recursos de conhecimento e, como resultado, obter maior desempenho. Segundo a visão da empresa baseada em conhecimento, o conhecimento representa o recurso estratégico de maior importância, pois os serviços prestados baseados em recursos tangíveis dependem da forma com que eles são combinados e aplicados, o que é, por sua vez, uma função dos conhecimentos e habilidades da empresa (Hooff & Ridder, 2004). Os recursos de conhecimento podem viabilizar a capacidade de integrar e reconfigurar recursos, rotinas e processos, resultando na obtenção de vantagem competitiva. O compartilhamento de conhecimento é um processo pelo qual uma unidade é afetada pelo conhecimento ou pela experiência de outra unidade, e é composto por processos de doação, definidos como a comunicação do conhecimento baseada em um desejo de transferir o capital intelectual, e processos de coleta, que são tentativas de persuadir os outros a compartilhar o que sabem (Hooff & Ridder, 2004). O compartilhamento de conhecimento interorganizacional é o processo que possibilita a aprendizagem mútua entre empresas, e é composto pela aprendizagem entre indivíduos de diferentes organizações e pela conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional. O processo de coleta de conhecimento, em nível intra-organizacional, influencia positivamente a doação, pois quanto mais um indivíduo coletar conhecimento, mais propenso estará a doar. A partir da existência dos diferentes papéis relacionados ao provedor e ao receptor do conhecimento, é proposta a

seguinte hipótese: O processo de coleta de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o processo de doação de conhecimento interorganizacional. A obtenção e utilização dos ativos de conhecimento possuem relação com a capacidade absorptiva da organização. A capacidade absorptiva consiste na capacidade em adicionar novos conhecimentos aos pré-existentes, e está relacionada com a habilidade de absorção de conhecimento da entidade receptora em um processo de compartilhamento. Para a obtenção de novas fontes de conhecimento, é necessária a utilização de conhecimento prévio relacionado, facilitando a aprendizagem (Cohen & Levinthal, 1990; Easterby-Smith & Prieto, 2007). Desta forma, são propostas as seguintes hipóteses: O processo de coleta de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva e O processo de doação de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva. A base de conhecimento de uma empresa é, também, a base do seu desempenho. Desta forma, pode-se supor que empresas com capacidades associadas ao conhecimento terão sucesso quanto ao seu desempenho corporativo. Segundo Easterby-Smith e Prieto (2008), os mecanismos de aprendizagem melhoram as capacidades dinâmicas e orientam sua evolução. De acordo com Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva possui papel mediador entre as fontes de conhecimento e a obtenção de vantagem competitiva. Estas visões sustentam a hipótese: A capacidade absorptiva se relaciona positivamente com as capacidades dinâmicas.

#### **Método de investigação se pertinente**

O método utilizado com o intuito de avaliar as relações existentes entre compartilhamento de conhecimento, capacidade absorptiva e capacidades dinâmicas foi estruturado a partir de um levantamento do tipo survey cross-sectional. O procedimento utilizado para validação do modelo proposto foi a análise fatorial confirmatória baseada na aplicação de modelagem de equações estruturais. A população-alvo do estudo considerou as organizações situadas no estado do Rio Grande do Sul, sendo este composto por um total de 696.374 organizações. As 6.000 empresas selecionadas através do método probabilístico aleatório receberam uma mensagem eletrônica, contendo o objetivo da pesquisa e o link para o questionário. A amostra final do estudo contou com 234 questionários válidos. Para tratar os dados obtidos, foi verificada a existência de missing values, outliers, normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade nas respostas coletadas. Em seguida, foi aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais, a fim de avaliar as propriedades do modelo de mensuração previamente construído. Foram examinadas as propriedades de validade de construto, isto é, unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante. Complementarmente, com a ferramenta de modelagem de equações estruturais, foram analisados os índices de ajustamento do modelo, o nível de significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados para as relações definidas nas hipóteses. Os índices de ajuste apresentados pelos modelos de mensuração e estrutural apontam que ambos representam os dados observados, em comparação com os valores recomendados pela literatura.

#### **Resultados e contribuições do trabalho para a área**

De acordo com os resultados obtidos, aproximadamente 47% da variância das capacidades dinâmicas pode ser explicada pelos constructos doação e coleta de conhecimento e capacidade absorptiva. Os processos de doação e coleta de conhecimento, por sua vez, explicaram 41% da variância observada na capacidade absorptiva. A coleta de conhecimento explica 63% da variância da doação de conhecimento. Todas as hipóteses propostas foram suportadas. De acordo com os resultados observados, foi confirmada a existência dos processos de doação e coleta de conhecimento em nível intra-organizacional, nos moldes observados por Hooff e

Ridder (2004) no nível intra-organizacional, incluindo a influência positiva do processo de coleta sobre a doação de conhecimento. Os resultados, entretanto, apontam que esta relação possui uma importância muito maior entre organizações do que entre indivíduos. O coeficiente de regressão padronizada deste estudo (0.794,  $p < 0.001$ ) foi muito superior ao apontado pelos autores Hooff e Ridder (2004), (0.13,  $p < 0,001$ ). Desta forma, empresas estão muito mais propensas a participar de uma relação de compartilhamento de conhecimento que os indivíduos, isto é, os benefícios obtidos através da doação de conhecimento a empresas parceiras resultam em uma possibilidade de coleta da própria empresa, já que, à medida que a empresa parceira coleta o conhecimento, mais ela estará disposta a doar, aumentando a coleta da empresa receptora. O estabelecimento dos processos de doação e coleta de conhecimento, por sua vez, funciona como facilitador para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Esta relação, como descrito por Zahra e George (2002), é mediada pela capacidade absorptiva da organização. Desta forma, o acesso a recursos de conhecimento não é suficiente para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, pois a organização necessita desenvolver também a capacidade para identificar, acessar, assimilar e explorar o conhecimento proveniente destas fontes. A exposição a fontes de conhecimento, desenvolvimento de elementos de integração social e o acúmulo de experiências organizacionais são as proposições de Zahra e George (2002) para o desenvolvimento da capacidade absorptiva da organização. Este trabalho também traz importantes contribuições acerca das proposições feitas por Easterby-Smith e Prieto (2008), trazendo evidências empíricas da ligação proposta pelos autores entre o acesso a fontes de conhecimento e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Como o conceito de capacidades dinâmicas pressupõem a obtenção de vantagem competitiva (Teece et al., 1997; Easterby-Smith & Prieto, 2008), é possível afirmar que a empresa deve tanto fornecer quanto coletar conhecimento para o desenvolvimento de competências organizacionais, o que, conseqüentemente, impacta positivamente no desempenho organizacional. Nesta relação, observa-se ainda que a doação de conhecimento, isto é, prover o conhecimento em estoque na empresa para agentes externos tem um duplo impacto no desempenho organizacional: primeiro através da capacidade absorptiva e pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas; e, segundo, devido ao fato de a doação viabiliza uma maior coleta de conhecimentos por parte de uma empresa parceira, o que resulta em um maior fluxo de conhecimento proveniente desta parceria, que pode ser aproveitado pelos processos de coleta. De maneira geral, este trabalho elucida um conjunto de constructos que contribuem para o alcance de vantagem competitiva.

### Referências bibliográficas

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Hooff, B. V. D., & Ridder, J. D. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal* (1986-1998), 18(7), 509-533.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002) Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.