

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLA ROSANA FERNANDES

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS COMO ESTÍMULO
PARA INOVAÇÃO: ANÁLISE DE UMA REDE INTERSETORIAL DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Porto Alegre

2017

CARLA ROSANA FERNANDES

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS COMO ESTÍMULO
PARA INOVAÇÃO: ANÁLISE DE UMA REDE INTERSETORIAL DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

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

Orientadora: Profa. Dra. Mírian Oliveira

Porto Alegre

2017

Ficha Catalográfica

F363c Fernandes, Carla Rosana

O Compartilhamento de Conhecimentos como estímulo para inovação : análise de uma rede intersetorial de serviços compartilhados / Carla Rosana
Fernandes . – 2017.

91 f.

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

Orientadora: Profa. Dra. Mirian Oliveira.

1. Compartilhamento de Conhecimento. 2. Inovação. 3. Relações Interorganizacionais. 4. Interindústria. 5. Redes intersetoriais. I. Oliveira, Mirian. II. Título.

Carla Rosana Fernandes

O compartilhamento de conhecimentos como estímulo para inovação: análise de uma rede intersetorial de serviços compartilhados

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios na Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 28 de março de 2017, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Mírian Oliveira
Orientadora e Presidente da sessão

Profa. Dra. Ana Clarissa Matte Z. dos Santos

Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves

Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada

À Dona Eni, minha mãe, que me deixou o gosto pelos estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus por demonstrar Sua presença em minha vida de tantas formas diferentes.

Ao Mestre Jesus por me amparar nos momentos mais difíceis, colocando ao longo da caminhada pessoas especiais que me deram a sustentação sempre que necessário.

À Xica, pelo amor, carinho, tolerância e desprendimento.

Às amigas: Luciana Ceolin, por seu cuidado, paciência e compreensão; Liliane M. B. da Silva e Michele Sarmiento, por saberem agir nos momentos precisos, impedindo, cada qual a sua maneira, que eu entrasse em colapso.

À Patrícia Cardoso que permitiu que as pressões da profissão e do cargo não me impedissem de voar.

A minha família que respeitou as minhas ausências. Em especial, ao querido João Pedro, tão pequeno e tão compreensivo pelas ausências da Dinda.

Aos professores da PUCRS que me acolheram, transformaram e incentivaram durante estes dois anos, em especial aos Professores: Gustavo Dalmarco, Maira Petrini, Jane Santos e Peter Hansen que ao longo do processo, mesmo sem saberem, foram fundamentais na minha formação acadêmica e crescimento pessoal.

À Professora Mirian Oliveira, que na reta final, soube ser firme e me conduzir com calma e tranquilidade em suas orientações.

Aos amigos “Enrolados”, Ananda Armani, Cláudio Freitas e Gicelda Dal Bó, por deixarem o percurso mais divertido e menos solitário.

À Suzete Leal que colaborou para que a pesquisa empírica se concretizasse.

Aos gestores entrevistados que cederam seu tempo auxiliando-me a dar continuidade ao projeto.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Esse trabalho visa expandir o entendimento sobre um fenômeno, ainda, pouco recorrente: inovação em redes intersetoriais associada ao compartilhamento de conhecimento. Por meio de um estudo de caso único, que se apoia em um método qualitativo e exploratório, discute-se as relações existentes entre compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de inovações em uma rede de colaboração interorganizacional de serviços compartilhados. A pesquisa identificou, no contexto de rede, que a intersetorialidade e a diversidade no porte das organizações são elementos que (1) favorecem o compartilhamento de conhecimento; (2) permitem a criação de um ambiente favorável para o estreitamento das relações entre organizações e (3) colaboram nos processos de inovação intraorganizacionais. A participação, neste formato de rede intersetorial, permite a seus integrantes compartilhar experiências positivas ou não, reduzindo tempo e custo de projetos. O estudo apontou, também, oportunidades de melhorias para a geração de um ciclo virtuoso por parte das lideranças integrantes da rede. Em nível intraorganizacional, às lideranças cabe um papel que permita suporte à disseminação do conhecimento de modo a atingir todos os níveis de suas respectivas organizações. Em nível interorganizacional, pelo fato de as organizações integrantes da rede serem representadas por seus executivos principais, o papel é o de fazer emergir, à parte de aspectos operacionais, o desenvolvimento de discussões mais abrangentes que levantem tópicos estratégicos de interesse mútuo. O ambiente de interação em redes intersetoriais, mostrou-se relevante por identificar um tipo de relação interorganizacional que possibilita às organizações que a integram uma espécie de acelerador para seu desempenho.

Palavras-Chave: Compartilhamento de Conhecimento. Inovação. Relações Interorganizacionais. Interindústria. Redes intersetoriais.

ABSTRACT

This work aims to expand the understanding about a phenomenon, not very current: innovation in interindustry networks associated with knowledge sharing. It brings concepts of Innovation, Knowledge and Interorganizational Relations. Through a unique case study, based on a qualitative and exploratory method, it discusses the relationships between knowledge sharing and innovation development in a network of interorganizational collaboration of shared services. The research identified, in the network context, that interindustriality and diversity in the size of organizations are elements that (1) favor the sharing of knowledge; (2) allow the creation of a favorable environment for closer relations between organizations and (3) collaborate in intra-organizational innovation processes. Participation, in this network format, allows its members to share not only successful experiences, reducing project time and cost. The study also pointed out opportunities for improvements to the generation of a virtuous cycle by the leaders of the network. At the intra-organizational level, leadership plays a role that supports the dissemination of knowledge in order to reach all levels of their respective organizations. At an interorganizational level, as their main executives represent the organizations within the network, their role is to emerge, apart from operational aspects, the development of broader discussions that raise strategic topics of mutual interest. The interaction environment in interindustry networks has proved to be relevant because it identifies a type of interorganizational relationship that allows the organizations that integrate it to be a kind of accelerator for its performance.

Keywords: Knowledge Sharing. Innovation. Interorganizational Relations. Interindustry. Economic Sectors Networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo SECI de conversão do conhecimento.....	21
Figura 2 - Os quatro tipos de ativos de conhecimento	25
Figura 3 - Perspectivas de análise da Inovação	32
Figura 4 - Resumo de pesquisa.....	36
Figura 5 - Rede de Serviços Compartilhados	38
Figura 6 - Desenho de Pesquisa	39
Figura 7 - Segmentos abrangidos	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo SECI e Mecanismos de CC	24
Quadro 2 - Construtos relacionados com o compartilhamento de conhecimento.....	28
Quadro 3 - Dimensões de análise da Inovação.....	29
Quadro 4 - Perfil dos validadores do instrumento de pesquisa	41
Quadro 5 - Perfil dos entrevistados	43
Quadro 6 - Perfil dos CSCs das empresas.....	44
Quadro 7 - Relação dos construtos de pesquisa com o roteiro de entrevistas.....	46
Quadro 8 - Propósito das empresas na rede.....	49
Quadro 9 - Importância da rede para as atividades da empresa.....	50
Quadro 10 - Atores envolvidos no CC	52
Quadro 11 - Atores envolvidos no CSC.....	53
Quadro 12 - Compartilhamento de Conhecimento Intraorganizacional	55
Quadro 13 - Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional	57
Quadro 14 - Mecanismos de CC	58
Quadro 15 - Mecanismos de CC e Modelo SECI	59
Quadro 16 - Originalidade	61
Quadro 17 - Amplitude	63
Quadro 18 - Relação entre Mecanismos de CC e Inovação.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Representatividade Setorial.....	44
--	-----------

LISTA DE SIGLAS

CC	Compartilhamento do Conhecimento
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
GESC -	Grupo de Estudos de Serviços Compartilhados
MAXQDA®	<i>Qualitative Data Analysis Software</i>
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	19
2.1	CONHECIMENTO	19
2.2	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	20
2.2.1	O Modelo SECI	21
2.2.2	Mecanismos para compartilhamento do conhecimento	23
2.2.3	Ativos de conhecimento	24
2.2.4	Liderança	26
2.3	INOVAÇÃO.....	28
2.4	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	32
2.4.1	Redes interorganizacionais	33
2.5	RELAÇÃO ENTRE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO.....	35
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	37
3.1	DELINEAMENTO DO MÉTODO	37
3.2	ETAPAS DA PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	39
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	48
4.1	CONTEXTO: A REDE SOB A ÓTICA DAS EMPRESAS QUE A INTEGRAM.....	48
4.1.1	Propósito	48
4.1.2	Importância	50
4.2	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	51
4.2.1	Atores no CC	51
4.2.2	Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional: atores e mecanismos	52
4.2.3	Compartilhamento de conhecimento interorganizacional: mecanismos	56

4.3	MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	57
4.4	INOVAÇÃO.....	60
4.4.1	Originalidade.....	61
4.4.2	Amplitude	62
4.5	RELAÇÃO ENTRE CC E INOVAÇÃO	64
4.5.1	Conteúdo e aplicabilidade	64
4.5.2	Mecanismos de CC e inovação	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
5.1	CONCLUSÕES.....	71
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	74
	REFERÊNCIAS.....	76
	APÊNDICE A - PROTOCOLO do Estudo de Caso	83
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Entrevistado.....	86
	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....	88
	APÊNDICE D – Registro das Observações	90

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo, para o entendimento do escopo e delimitação do trabalho, está estruturado da seguinte forma: a justificativa (1.1), o problema de pesquisa (1.2), os objetivos da pesquisa (1.3) e a estrutura do trabalho (1.4).

1.1 JUSTIFICATIVA

Em um mundo onde mercados, produtos, tecnologias, concorrência, regulamentações e até sociedades mudam rapidamente, o conhecimento compartilhado que possibilita inovação contínua tornou-se importante fonte de vantagem competitiva sustentável (NONAKA et al., 2000; HAU; KIM; LEE, 2016).

A turbulência no ambiente de negócios, com ciclos de transformações cada vez mais curtos, intensos e abrangentes, tem exigido das organizações um esforço no sentido de garantirem um patamar satisfatório de competitividade. Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) apontam que, para sobreviver às pressões de seleção de mercados competitivos, as empresas necessitam reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los comercialmente.

A capacidade para explorar o conhecimento disponível no mercado é um componente importante para a inovação. E a inovação é uma das principais estratégias das organizações para sobreviver e crescer em um mercado altamente competitivo e dinâmico (LEE et al., 2012). De acordo com Cohen e Levinthal (1990) não depende simplesmente da interface direta da empresa com o ambiente externo, mas também da estrutura de comunicação entre a organização e o ambiente externo. É neste cenário que as organizações utilizam o conhecimento para realizar sinergias entre suas unidades, acelerando a colaboração para a inovação e alcançando maior valor agregado aos seus clientes (CHANG et al., 2014).

O conhecimento existente em uma organização que contemple diversas unidades de negócio pode ser consolidado em uma estrutura independente, denominada de Centro de Serviços Compartilhados – CSC - (ULBRICH, 2006). Esta estrutura reúne os serviços de apoio comuns a cada unidade operacional. Os CSCs têm como foco promover eficiência, economia de custos, geração de valores e melhoria operacional, ou seja, promover a inovação para as unidades de negócio de uma organização (ULRICH, 1995; BERGERON, 2002; GOLNIK; GOLNIK, 2016). Uma inovação bem sucedida depende da capacidade de coordenar esforços de

forma a permitir a integração e o compartilhamento de conhecimento em uma organização (CASH JR et al., 2008; SOMAYEH, 2017).

Tem havido um crescente interesse no campo de estudos de redes de colaboração interorganizacional associadas à inovação nos últimos anos. Em parte, isto se deve aos distintos posicionamentos existentes acerca da relação entre as redes interorganizacionais e os tipos de inovação delas resultante (DAGNINO et al., 2015). No contexto interorganizacional brasileiro, as redes têm sido apontadas como alternativas estratégicas para a sobrevivência empresarial. Destacam-se, entre elas, as redes de colaboração por sua ênfase no enfoque coletivo. Pode-se dizer que tais redes possibilitam melhor adaptação de recursos diante de objetivos estratégicos compartilhados entre as organizações que as formam (ZANCAN et al., 2013).

Com a expansão do número de empresas com Serviços Compartilhados, enquanto estruturas organizacionais formadas com o intuito de concentrar atividades de apoio e estimular a vantagem competitiva, um número crescente de redes intersetoriais de Serviços Compartilhados começaram a se formar. Existem mais de 200 grandes empresas com CSCs no Brasil. Trata-se de um modelo consolidado que, desde sua concepção, tem continuamente ampliado seu escopo de atuação. Há uma tendência, por exemplo, de migração para seus CSCs de serviços ligados à sustentabilidade, às vendas e ao marketing, tornando-o cada vez mais estratégico para a manutenção do negócio (PAZ JR.; RODRIGUES, 2015). Pouco mais de um terço destas empresas, cerca de 80, estão agrupadas em quatro grupos distintos de discussão envolvendo os mais variados aspectos associados a serviços compartilhados. Estes quatro grupos são: GESC, COMPARTILHA, SOMAR e Coopera+ (HANNAS, 2015).

Trata-se de tema de relevância dado o número crescente de empresas que tem adotado o formato de serviços compartilhados, ainda mais pela incorporação, em suas estruturas, de atividades consideradas estratégicas para as empresas. Sabe-se que, em termos de estratégia em rede, este modelo favorece as relações de cooperação interorganizacional (MARCON; MOINET, 2001; BALESTRIN, 2005). Ainda assim, a revisão de literatura realizada demonstra uma carência na literatura que comporte uma visão intersetorial em relação ao compartilhamento de conhecimento. Razão pela qual, acredita-se que os resultados obtidos com pesquisas desta natureza possam trazer benefícios à compreensão de como a rede

intersetorial pode favorecer o compartilhamento de conhecimento e, deste modo, colaborar com processos de inovação.

O GESC, Grupo de Estudos de Serviços Compartilhados, foi o escolhido como objeto de estudo para a condução desta pesquisa. Pretende-se, com este enfoque, contribuir para a ampliação do conhecimento sobre a teoria e a prática de redes interorganizacionais de CSCs e dar suporte à formação de relações estruturadas de cooperação profissional. A documentação sistematizada das práticas colaborativas de compartilhamento de conhecimento entre empresas integrantes de uma rede intersetorial, pode proporcionar uma melhor compreensão do modelo e, além disso, permitir vislumbrar oportunidades, tanto em nível acadêmico como gerencial, para otimizar a disseminação de processos de inovação.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Uma empresa para não se tornar obsoleta necessita engajar-se tanto no desenvolvimento de conhecimentos já existentes (*exploitation*), quanto na busca de novos conhecimentos e descobertas (*exploration*). Deste modo, envolvem uma estratégia ambidestra que deve levar a uma vantagem competitiva sustentável (LEVINTHAL; MARCH, 1993; CURADO; BONTIS, 2011; LIN et al., 2017). Pesquisas recentes em inovação interorganizacional indicam que as empresas formam redes de colaboração, combinando seu próprio conhecimento com o de parceiros, como uma fonte potencial de inovação (ENKEL; HEIL, 2014). Alguns pesquisadores (BECKER; DIETZ, 2004; NIETO; SANTAMARÍA, 2007; TSAI, 2009) argumentam que a inovação é mais propensa a ter sucesso quando as organizações têm vínculos de colaboração com diferentes parceiros que possuam diversidade suficiente de conhecimento para contribuírem entre si.

De acordo com Balestrin (2005), estudos têm apontado para a importância das redes interorganizacionais no processo de criação do conhecimento sob o argumento de que a configuração em rede pode ser mais efetiva, tanto na criação, quanto na transferência e recombinação do conhecimento. As redes interorganizacionais são caracterizadas como um importante meio para acessar e compartilhar o conhecimento e recursos com a finalidade de criar condições nas empresas que levem ao desenvolvimento de inovações (DAGNINO et al., 2015). É necessário, entretanto, que as empresas criem formas organizacionais dinâmicas,

capazes de explorar e aproveitar o conhecimento interno existente (NONAKA; SASAKI; AHMED, 2003; NONAKA et al., 2014).

Os arranjos organizacionais chamados de “Serviços Compartilhados” permitem que as empresas complementem seu conhecimento intraorganizacional, através do compartilhamento de serviços (SCHULMAN et al., 1999). Diversos estudos discutem que a configuração em rede é condição para estimular o compartilhamento do conhecimento e a inovação (OWEN-SMITH; POWELL, 2004; AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009; GREVE, 2009; LUO; KOPUT; POWELL, 2009; PARUCHURI, 2010). Estes estudos, porém, concentram-se nas interações que ocorrem entre indústrias de um mesmo setor como, por exemplo, biotecnologia, farmacêutico, químico, de semicondutores e naval. Não avaliam, portanto, as interações em um contexto intersetorial. Além disto, há estudos que abordam a questão do compartilhamento de conhecimento intraorganizacional como forma de alavancar a inovação contínua, deixando, todavia, de tratar as relações interorganizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; CASH JR.; EARL; MORISON, 2008).

Estudos realizados em empresas espanholas e polonesas (NIETO; SANTAMARÍA, 2010; RYSZKO, 2016) confirmaram que a colaboração interorganizacional é um insumo fundamental para os processos de inovação. Da mesma forma, o estudo de Dooley, Kenny e Cronin (2015), realizado com indústrias irlandesas, indica que é crescente a prática adotada pelas organizações de alavancar colaborações interorganizacionais a fim de apoiar a inovação. Estes estudos, porém, apesar de seu enfoque em inovação, não exploram a relação intersetorial. Uma informação que vai ao encontro do que evidenciou a busca estruturada realizada por meio de bases de dados acadêmicas (em especial, *Web of Science*) tanto em fontes nacionais como internacionais. Nesta revisão foi encontrado um volume pouco significativo de pesquisas envolvendo inovação e relações intersetoriais. Em especial, não foram encontradas publicações científicas que contemplassem redes intersetoriais de Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) e inovação. Tais elementos abrem, portanto, um espaço para uma abordagem que contemple a relação entre colaboração no compartilhamento de conhecimento e inovação consideradas as peculiaridades apresentadas em redes intersetoriais de CSCs – Centros de Serviços Compartilhados. Uma discussão que faz emergir a seguinte questão: **Como o compartilhamento do conhecimento**

favorece o desenvolvimento de inovação em uma rede intersetorial de serviços?

1.3 OBJETIVOS

Para responder a esta questão de pesquisa, o estudo teve como objetivo geral analisar como o compartilhamento do conhecimento favorece o desenvolvimento de inovação em uma rede intersetorial de serviços.

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar como ocorre o compartilhamento de conhecimento na rede intersetorial;
- b) Analisar como é utilizado, pelas empresas da rede, este compartilhamento de conhecimento intersetorial para inovação;
- c) Analisar os mecanismos de compartilhamento de conhecimento adotados pelas empresas da rede intersetorial.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. Além deste capítulo introdutório onde são apresentados os aspectos gerais da pesquisa, a justificativa do tema, o problema, objetivos e justificativa da pesquisa, o trabalho é composto pelos capítulos apresentados a seguir.

O capítulo 2 descreve a fundamentação teórica que norteou este estudo, onde são abordados alguns conceitos sobre a inovação, o conhecimento e suas conceituações, e o modelo de compartilhamento de conhecimento desenvolvido por Nonaka, Toyama e Konno (2000). Ainda neste capítulo, são relatados os conceitos de relações e de redes interorganizacionais.

O capítulo 3 trata da metodologia adotada para a realização deste estudo. Este capítulo aborda a classificação do método adotado, a coleta e a análise dos dados, detalhando os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa.

O capítulo 4 refere-se à análise e interpretação de dados coletados, com especial atenção para o compartilhamento do conhecimento e sua relação com a inovação.

Por fim, no capítulo 5 relatam-se as conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Este capítulo tem por finalidade apresentar os conceitos relacionados ao compartilhamento do conhecimento e à inovação. Inicialmente, na seção 2.1, trata-se do Conhecimento, conceituação e tipos. Na seção 2.2, mostra-se o Compartilhamento de Conhecimento (CC) e as teorias que o explicam, o Modelo SECI (2.2.1), os mecanismos que suportam o CC (2.2.2), além dos ativos do conhecimento (2.2.3) e liderança (2.2.4). Na seção 2.3, aborda-se a Inovação, trazendo seu conceito, dimensões e classificação. Na seção 2.4, abordam-se as Relações Interorganizacionais e os tipos de Redes Interorganizacionais (2.4.1). Por fim, na seção 2.5, apresenta-se o fechamento da revisão da literatura.

2.1 CONHECIMENTO

Durante os anos 1980 e 1990, implicações para a evolução do pensamento da gestão estratégica ocorreram em razão da crescente intensidade e dinamismo da concorrência entre mercados de produtos. O aumento da turbulência, no ambiente externo de negócios, concentrou a atenção nas capacidades de recursos e de organização como as principais fontes de vantagem competitiva sustentável e como bases para a formulação da estratégia. O conhecimento, então, emergiu como uma das mais importantes fontes de recursos estratégicos das organizações (GRANT, 1996; MARTELO-LANDROGUEZ; CEPEDA-CARRIÓN, 2016).

O conhecimento pode ser definido como um processo humano dinâmico que justifica uma crença pessoal em direção à verdade e que consiste em dois tipos distintos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BOLLINGER; SMITH, 2001). O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais e similares. Esse tipo de conhecimento pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos, de maneira formal e sistemática. O conhecimento tácito, por outro lado, é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que torna mais difícil sua comunicação e compartilhamento com outras pessoas. Percepções subjetivas, intuições e palpites se enquadram nesta categoria de conhecimento. Estes dois tipos de conhecimento são complementares entre si e ambos são fundamentais para a criação de conhecimento. Eles interagem e se transformam uns

aos outros nas atividades criativas dos seres humanos (NONAKA; KONNO, 1998). Entretanto, para que traga benefícios às organizações e estimule o desenvolvimento das pessoas, requer-se que o conhecimento seja incorporado às atitudes e manifestado através de ações ou práticas de trabalho (SENGE, 2000). É necessário, ainda, que as organizações sejam expostas a novas ideias vindas do ambiente externo, a fim de que se mantenham competitivas (FATEMEH et al., 2014).

Para Wang e Noe (2010) o conhecimento é informação processada pelos indivíduos, incluindo-se ideias, fatos, experiências e julgamentos relevantes para o desempenho de indivíduos, equipes e organização. É esta a perspectiva de conhecimento adotada nesta pesquisa.

2.2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Lee (2001) define compartilhamento de conhecimento como atividades de transferência ou disseminação do conhecimento entre pessoas, grupos ou organizações. Esta definição inclui os conhecimentos tácito e explícito.

Enquanto o conhecimento tácito é pessoal e difícil de formalizar, o conhecimento explícito é facilmente transmitido entre os indivíduos. O primeiro contempla um conjunto de percepções subjetivas, intuições, palpites. O segundo, é o que se expressa por palavras ou números podendo ser formalizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; HAU; KIM; LEE, 2016).

O objetivo do compartilhamento de conhecimento, para Christensen (2007) pode ser a criação de novos conhecimentos através da combinação ou melhoria de conhecimentos existentes. Para Nonaka e Konno (1998) a interação entre os conhecimentos tácito e explícito, chamada de conversão do conhecimento, possibilita a criação de novos conhecimentos. A conversão de conhecimento, proposta no modelo SECI, é um processo social entre indivíduos não estando confinada a somente um indivíduo. Isto porque o conhecimento é criado através de interações entre indivíduos com diferentes tipos de conhecimento.

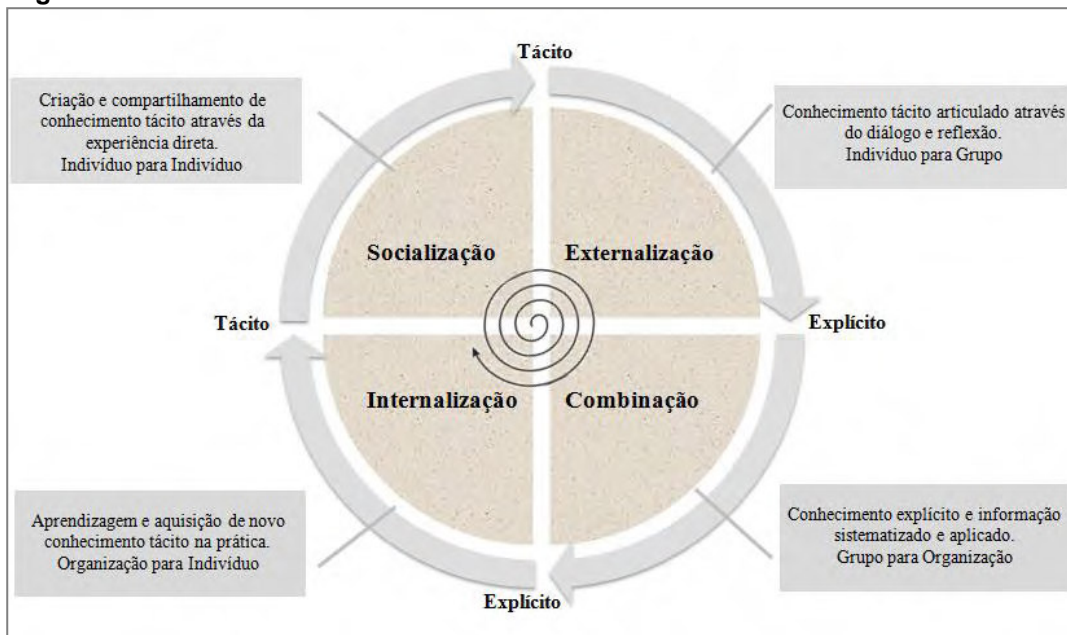
Na presente pesquisa adotam-se, como compartilhamento de conhecimento, as atividades de troca ou disseminação de informação, conhecimento, técnica, *know-how*, habilidade e *expertise*, a partir de um indivíduo, grupo ou empresa em um contexto de rede.

2.2.1 O Modelo SECI

O modelo SECI de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) é um processo de interações entre conhecimento tácito e explícito que conduz à criação de um novo conhecimento (NONAKA, 1991). Trata-se de um processo social que se dá por meio de indivíduos no qual a qualidade e quantidade do conhecimento se expandem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Compreender esta relação de reciprocidade propõe Nonaka (1991) é a base para entender o processo de criação do conhecimento. Uma relação em que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito interagem e se alternam entre si nas atividades criativas do ser humano.

A Figura 1 mostra as características das quatro etapas do processo de conversão do conhecimento.

Figura 1 - O modelo SECI de conversão do conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Toyama (2002, p. 996).

A Socialização envolve o processo de compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O termo é utilizado para enfatizar a importância das atividades conjuntas no processo de conversão de um novo conhecimento tácito através de experiências compartilhadas. Uma vez que o conhecimento tácito é difícil de formalizar e, muitas vezes, está condicionado ao tempo e espaço, ele só pode ser adquirido através de experiências compartilhadas

entre indivíduos. O processo de transferir ideias ou imagens diretamente entre indivíduos implica compartilhar conhecimento pessoal (NONAKA; KONNO, 1998). Entretanto, a socialização por si só é uma forma limitada de compartilhamento de conhecimento (NONAKA, 1991).

A externalização, conforme Nonaka (1991), é um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e exige a manifestação e compartilhamento do conhecimento tácito de forma que possa ser compreendido por outros. Quando o conhecimento tácito se torna explícito, ocorre a sua cristalização, permitindo o seu compartilhamento pelos outros, formando-se, assim, a base de novos conhecimentos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). A externalização é a chave para a criação do conhecimento, uma vez que cria através do uso sequencial de metáforas, analogias e modelos, conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por sua vez, a combinação é o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) que envolve a conversão do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos e sistemáticos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Neste modo de conversão, o conhecimento explícito é recolhido, combinado, editado ou processado para formar um novo conhecimento explícito que é, então, disseminado entre os membros da organização (NONAKA; KONNO, 1998). Nonaka, Toyama e Konno (2000) salientam que o uso de redes de tecnologia de comunicação e bases de dados em larga escala pode facilitar esse tipo de conversão do conhecimento com a criação de um novo conhecimento originado da sintetização do conhecimento de diferentes fontes

A internalização, última etapa do processo de conversão do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é o processo de incorporar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Ela está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. É através da internalização que o conhecimento explícito criado é compartilhado com toda a organização e convertido em conhecimento tácito pelos indivíduos (NONAKA; KONNO, 1998). Quando o conhecimento explícito é internalizado nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, as experiências compartilhadas nos outros modos de conversão tornam-se ativos valiosos para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Este conhecimento tácito, acumulado pelo indivíduo pode, então, quando

compartilhado com outros indivíduos através da socialização, disparar uma nova espiral de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Embora os dois tipos de conhecimento contrastem entre si, eles não são opostos. Pelo contrário, ambos os conhecimentos encontram-se em um *continuum* (NONAKA; SASAKI; AHMED, 2003). Quando o conhecimento tácito de um indivíduo é compartilhado com outro indivíduo torna-se conhecimento explícito. E quando este se mescla com outro conhecimento explícito, conforme Nonaka, Sasaki e Ahmed (2003), torna-se um novo conhecimento explícito, que por sua vez pode ser convertido em conhecimento tácito de um indivíduo (o mesmo indivíduo ou outros) o qual deve se ligar com o processo de conversão subsequente. Necessário, portanto, que a empresa acesse este conhecimento tácito, criado e acumulado em nível do indivíduo. Este é o conhecimento, ressalta Nonaka (1991), que serve de base para a criação do conhecimento organizacional e que é ampliado através do SECI em um movimento denominado espiral do conhecimento. A inovação emerge, neste sentido, da continuidade espiralada deste processo de conversão (NONAKA et al., 2014).

2.2.2 Mecanismos para compartilhamento do conhecimento

Bollinger e Smith (2001) dividem as ferramentas de compartilhamento de conhecimento (CC) em duas categorias: mecanismos tecnológicos e não tecnológicos (ou tradicionais). Mecanismos tecnológicos podem ser: *e-mail*, *intranet*, repositórios, redes sociais corporativas, *chats* e outras tecnologias. Mecanismos sem uso de tecnologia podem ser: reuniões, treinamentos, conversas entre indivíduos (FAORO; OLIVEIRA, 2014).

Para Oliveira, Maçada e Curado (2014) os mecanismos de CC podem ser associados ao modelo SECI, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo SECI e Mecanismos de CC

Socialização Melhores práticas, conversas informais, reuniões	Externalização Melhores práticas, repositórios, <i>newsletter</i>
Internalização Comunidades de prática, intranet, repositórios	Combinação Intranet, melhores práticas, repositórios

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2014).

A socialização envolve a interação entre os indivíduos e a transferência de conhecimento tácito ocorre pela partilha de experiências pessoais através da proximidade dos indivíduos. Os mecanismos, neste caso, não envolvem o uso de tecnologia, sendo caracterizados pelo contato face a face. Os mecanismos podem ser associados à externalização, porque neste modo encoraja-se o uso de contribuições individuais para construir uma base comum de conhecimento organizacional. O que caracteriza este modo são as reflexões decorrentes de diálogos estruturados como, por exemplo, a exposição de casos em reuniões. A associação dos mecanismos à combinação se dá através do estímulo à discussão em relação ao conhecimento existente o qual pode levar à produção de novos conhecimentos explícitos. Entende-se que um novo conhecimento tácito pode ser, então, aprendido a partir do conhecimento explícito. Os mecanismos podem ser associados com a internalização porque este modo permite que os indivíduos transformem o conhecimento explícito em conhecimento tácito por associação de suas próprias ideias e experiências (OLIVEIRA; MAÇADA; CURADO, 2014).

2.2.3 Ativos de conhecimento

Na base do processo de criação do conhecimento organizacional estão os ativos de conhecimento. Conforme Nonaka (1991), estes ativos são recursos específicos indispensáveis para a criação de valor para a empresa. Apesar de o conhecimento ser considerado um dos ativos mais importantes para a sustentação de vantagem competitiva, a captura e medição de seu valor é ainda ineficaz devido ao dinamismo e a natureza tácita do conhecimento. Por esta razão, os ativos de

conhecimento devem ser construídos e utilizados internamente de modo que seu valor total seja aplicado, uma vez que não é possível comprá-los ou vendê-los. De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2000) os ativos de conhecimento são, ao mesmo tempo, entradas e saídas resultantes das atividades de conversão do conhecimento da empresa e estão em constante evolução. Analisar os ativos existentes, em um momento na linha no tempo, não é suficiente para avaliar e gerenciar estes ativos adequadamente. Para entender como os ativos de conhecimento são criados, adquiridos e explorados, Nonaka, Toyama e Konno (2000) os categorizam em quatro tipos (Figura 2).

Figura 2 - Os quatro tipos de ativos de conhecimento

<p>Experiencial</p> <p>Tácito compartilhado através de experiências comuns</p> <p>↓</p> <p>Habilidades e conhecimento individual Cuidado, amor, segurança e confiança Energia, paixão e tensão</p>	<p>Conceitual</p> <p>Explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem</p> <p>↓</p> <p>Conceitos Design Equidade de marcas</p>
<p>Rotina</p> <p>Tácito de rotina incorporado em atitudes e práticas</p> <p>↓</p> <p>Conhecimento das operações diárias Rotinas organizacionais Cultura organizacional</p>	<p>Sistêmico</p> <p>Explícito sistematizado e personalizado</p> <p>↓</p> <p>Documentos, manuais, especificações Base de dados Patentes e licenças</p>

Fonte: Adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (NONAKA et al., 2000, p. 20).

Cada um dos quatro tipos de ativos de conhecimento é explicado a seguir:

- a) **Ativos de conhecimento Experiencial:** consistem em conhecimento tácito compartilhado construído através de experiências práticas compartilhadas. As empresas, portanto, devem construir seus ativos de conhecimento através de suas próprias experiências, o que lhes proporciona uma vantagem competitiva sustentável;
- b) **Ativos de conhecimento Conceitual:** consistem em conhecimento explícito articulado por meio de imagens, símbolos e linguagem. Estes ativos são baseados nos conceitos mantidos por clientes e membros da organização. O valor da marca, percebida pelos clientes, e os conceitos ou desenhos que são captados pelos membros da

organização, são exemplos deste tipo de ativos de conhecimento. Devido a sua característica tangível, estes ativos são mais fáceis de entender do que os ativos de conhecimento experiencial, embora ainda seja difícil de constatar o que clientes e membros da organização percebem;

- c) Ativos de conhecimento sistêmicos:** consistem no conhecimento explícito sistematizado, tecnologias explicitamente declaradas, especificações de produtos, manuais e outras informações documentadas sobre clientes e fornecedores. Os ativos deste tipo podem ser transferidos de forma relativamente fácil, sendo este tipo o mais “visível” ativo do conhecimento. A gestão do conhecimento concentra-se, principalmente, na gestão de ativos de conhecimentos sistêmicos como, por exemplo, os direitos de propriedade intelectual;
- d) Ativos de conhecimento de rotina:** estes ativos consistem no conhecimento tácito que é rotineiro e incorporado nas ações e práticas da organização. A cultura e as rotinas organizacionais para a realização do negócio, no dia-a-dia da empresa, são exemplos de ativos de conhecimento de rotina.

Estes quatro tipos de ativos de conhecimento são a base do processo de criação de conhecimento, pois estão em constante interação e evolução no processo de compartilhamento e conversão entre conhecimento tácito e explícito. Para que uma empresa explore e gerencie a criação do conhecimento de forma eficaz, é necessário primeiramente mapear seus estoques de ativos de conhecimento. Entretanto, não basta somente catalogar o conhecimento existente. Dada sua característica dinâmica, novos ativos de conhecimentos podem ser criados a partir de conhecimentos existentes, o que requer a presença de líderes e condutores que facilitem a produção de novos conhecimentos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

2.2.4 Liderança

Conforme Nonaka (1991) para que o processo de criação do conhecimento seja gerenciado dinamicamente é necessário que haja a interação entre indivíduos e entre estes e o ambiente. O modelo ideal, para o autor, não deveria contemplar nem

a gestão *top-down* nem, tampouco, a gestão *bottom-up*. Deveria ser um modelo onde a liderança efetiva seja um híbrido, denominado pelo autor de *middle-up-down*, algo que pode ser traduzido como gestão intermediária. Estes gerentes intermediários são, no mais das vezes, líderes de equipes que desempenham um papel de facilitadores do processo de criação de conhecimento organizacional. Eles estão na intersecção dos fluxos vertical e horizontal de informação e conhecimento da empresa. Os gerentes de nível médio são os facilitadores, da visão estabelecida pela alta gerência, ao nível das equipes, mantendo as interações e a dinâmica do fluxo de compartilhamento de conhecimento (NONAKA; HIROSE; TAKEDA, 2016).

O modelo SECI aponta a necessidade da existência de indivíduos colaborando entre si para que ocorra a produção e compartilhamento de conhecimento e a conseqüente promoção e facilitação da criação da espiral do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Para estes autores, a alta gerência promove uma visão voltada ao conhecimento, enquanto que a gerência intermediária desenvolve e promove o compartilhamento dos ativos de conhecimento de modo a promover a dinâmica da espiral do conhecimento.

De acordo com Nonaka, Sasaki e Ahmed (2003) reconhecer, capturar e transferir o conhecimento tácito, sintetizar o conhecimento tácito e explícito e incorporar o conhecimento sintetizado na organização é o grande desafio dos líderes do conhecimento. Para Mustafa, Lundmark e Ramos (2016) as organizações que se comportam de forma proativa e inovadora estão relacionadas aos gestores intermediários e seu papel no compartilhamento do conhecimento.

Resumindo este referencial teórico, o quadro 2 apresenta os construtos relacionados com o compartilhamento de conhecimento associados ao conceito e respectivos autores.

Quadro 2 – Construtos relacionados com o compartilhamento de conhecimento

Construtos	Conceito	Autores
SECI	É o processo onde a empresa cria o conhecimento através de 4 modos de conversão, que são: socialização, externalização, combinação e internalização.	Nonaka (1991;1994); Nonaka et al. (1996); Nonaka, Konno (1998); Nonaka, Toyama e Konno (2000); Nonaka, Konno e Toyama (2001); Nonaka e Toyama (2002); Nonaka, Sasaki e Ahmed (2003); Nonaka et al. (2006); Nonaka e Von Krogh (2009); Nonaka et al. (2014).
Ativos	São recursos específicos da empresa que são indispensáveis para o processo de criação de valor.	Nonaka e Senno (1996); Nonaka e Konno (1998); Nonaka, Toyama e Konno (2000); Nonaka, Konno e Toyama (2001); Nonaka e Toyama (2002); Nonaka, Sasaki e Ahmed (2003); Nonaka et al. (2006); Nonaka e Von Krogh (2009).
Liderança	É o processo de gerenciar e liderar a criação do conhecimento na empresa de forma a manter o dinamismo do processo. Posiciona a gerência média no centro do processo de gerenciamento do conhecimento, e a alta gestão no papel de líder do processo de criação do conhecimento.	Nonaka (1994); Nonaka e Senno (1996); Nonaka e Konno (1998); Nonaka, Toyama e Konno (2000); Nonaka, Konno e Toyama (2001); Nonaka e Toyama (2002); Nonaka, Sasaki e Ahmed (2003); Nonaka et al. (2006); Nonaka e Von Krogh (2009); Nonaka et al. (2014); Nonaka, Hirose e Takeda (2016); Mustafa, Lundmark e Ramos (2016).

Fonte: A autora (2017).

2.3 INOVAÇÃO

A inovação é considerada o motor do desenvolvimento econômico, sendo um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas através do conceito de destruição criativa (SCHUMPETER, 1961). De forma genérica, as inovações podem ser entendidas como radicais ou incrementais (LEMOS, 2000). Para Schumpeter, inovações “radicais” projetam rupturas mais intensas enquanto que inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança (OECD, 2005). A abordagem dos paradigmas é um modelo descritivo de inovação, uma vez que os paradigmas tecnológicos ajudam a definir como o padrão tecnológico se mantém através das inovações incrementais. Até que haja a quebra deste paradigma através de uma inovação radical que estabelecerá um novo paradigma, mantendo desta forma a vantagem competitiva através de saltos de inovação (TEECE, 2008).

A inovação é definida pelo Manual de Oslo (OECD, 2005) como:

A implementação de um novo produto (bem ou serviço) ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Para que algo seja considerado como inovação, é necessário que haja, minimamente, uma mudança nos produtos ou funções da empresa e que esta mudança seja nova ou significativamente melhorada para a empresa (OECD, 2005). A inovação é ainda caracterizada pelo Manual de Oslo (OECD, 2005) de acordo com a sua originalidade, podendo ser nova para a empresa, nova para o mercado ou nova para o mundo (chamada também de disruptiva). Um resumo pode ser acompanhado no Quadro 3.

Inovações são consideradas novas para as empresas quando a novidade implementada esteja limitada ao âmbito da empresa, mesmo que esta novidade já exista em outras empresas. As inovações são novas para o mercado quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação em seu mercado, seja ele doméstico ou internacional. Por último, uma inovação é considerada nova para o mundo quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação em todos os mercados. Caso em que implica um grau de novidade qualitativamente maior do que uma inovação nova somente para o mercado (OECD, 2005).

Quadro 3 - Dimensões de análise da Inovação

(Continua)

Dimensões	Classificação	Caracterização	Referências
Tipo	Radical	Introdução de novos produtos ou serviços que tendem a criar novos valores de mercado.	Christensen (1997); Tidd (2001); OECD (2005); Tödtling et al. (2006); Teece (2008)
	Incremental	Movimento contínuo em busca de melhoria de produtos, processos, serviços ou atividades de produção já existentes.	
	Disruptiva	Caracterizada por surpreender as pessoas pela criação de algo que a maioria das pessoas não acredita ser possível.	
Originalidade	Novo para a empresa	Inovação introduzida no âmbito de uma única empresa.	OECD (2005); Tödtling et al. (2006); Denning, Dunham (2010); Dalkir (2011)
	Novo para o mercado	A empresa é a primeira a introduzir a inovação em seu mercado.	
	Novo para o mundo	A empresa é a primeira a introduzir a inovação em todos os mercados, domésticos e internacionais.	

(Conclusão)

Dimensões	Classificação	Caracterização	Referências
Amplitude	Produto	Mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços.	Tidd, Bessant, Pavitt (1997); OECD (2005), Tödtling et al. (2006)
	Processo	Mudanças significativas nos métodos de produção e distribuição.	
	Marketing	Implantação de novos métodos de marketing.	
	Organizacional	Implantação de novos métodos organizacionais.	

Fonte: A autora (2016).

Tidd (2001) aponta que é relativamente fácil, do ponto de vista conceitual, identificar a contribuição que a inovação pode fazer para a competitividade. O autor classifica inovação em quatro tipos, de acordo com a novidade que traz com seus resultados. Os quatro tipos de inovação são: incremental, complexa, radical ou disruptiva. A inovação incremental contempla um movimento contínuo em busca de melhoria de produtos, processos, serviços ou atividades de produção já existentes, enquanto a inovação radical caracteriza-se por introduzir novos produtos ou serviços que tendem a criar novos valores de mercado. A inovação disruptiva, por sua vez, surpreende as pessoas, porque cria algo que a maioria das pessoas não acredita ser possível. Por fim, a inovação complexa tem como vantagem competitiva a dificuldade de aprendizado por parte da concorrência, o que dá maior sustentação às barreiras de entrada.

O Manual de Oslo (OECD, 2005), por sua vez, divide a inovação em quatro tipos conforme sua amplitude: inovação em produto, inovação em processo, inovação em mercado e inovação organizacional.

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Já uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Como inovação de marketing, entende-se a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. A inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OECD, 2005).

Para Van de Ven (1986), a inovação contempla o desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que, ao longo do tempo, se envolveram em transações com outros dentro de um contexto institucional. Lemos (2000) define inovação como uma nova ideia, que pode ser a recombinação de ideias antigas, um esquema que desafia a ordem presente, um processo iterativo, dependente das características de cada indivíduo envolvido, e de sua capacidade de aprender a gerar e absorver conhecimentos. O conceito de inovação, resultante da interação de indivíduos em um determinado contexto, é compartilhado por Nonaka, Toyama e Konno (2000). Estes autores sustentam que inovação é um produto do compartilhamento de conhecimento que, para ocorrer, necessita da interação contínua entre os elementos de criação do conhecimento.

A definição de Van de Ven (1986) sugere quatro conceitos básicos centrais para o estudo do processo de inovação: ideias, pessoas, transações e contexto. Associados a estes quatro conceitos estão quatro problemas centrais na gestão da inovação: transformar ideias em resultado financeiro, gerenciar a atenção, as relações das partes com o todo e a liderança institucional. Segundo o autor, em razão de estes conceitos e problemas terem origens diversas na literatura, os mesmos não foram previamente combinados em um conjunto independente de problemas e conceitos críticos para o estudo da gestão da inovação. Nonaka, Toyama e Konno (2000) identificaram que um dos problemas estratégicos para as lideranças institucionais é a criação de uma infraestrutura que propicie a inovação e a aprendizagem organizacional. As redes podem ser um meio para as lideranças institucionais estimularem o desenvolvimento de inovação, assim como uma forma de tratar estes problemas sugeridos por Van de Ven (1986).

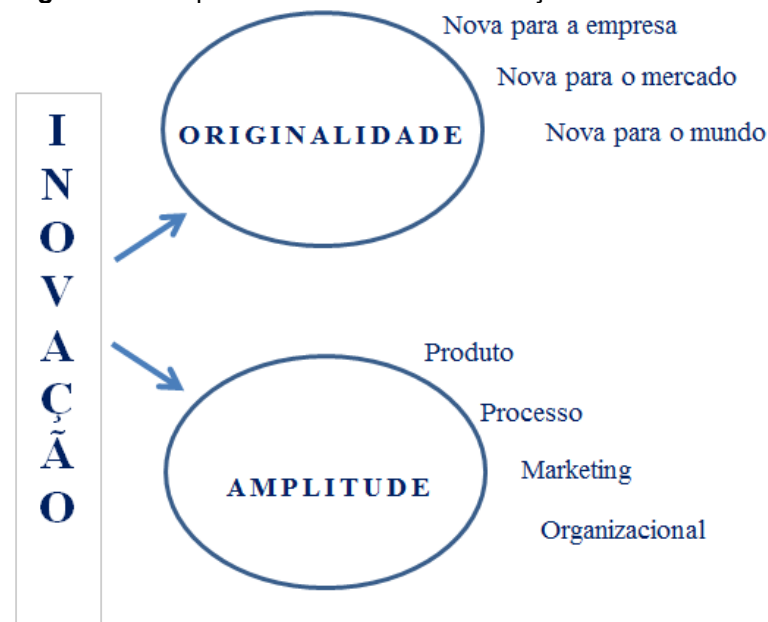
Dennin e Dunham (2010) definem inovação como a adoção de uma nova prática em uma comunidade, ou seja, inovar é colocar uma ideia em prática, sendo entendida como um processo e não como um produto. Já, para Dalkir (2005), inovação é a conversão de conhecimento e ideias em um novo benefício; é a melhoria em uma tecnologia existente de produto ou de sistema. Ambos os autores abordam inovação como processo, relacionando os conceitos com aprendizagem e conhecimento. Nonaka, Toyama e Konno (2000) exemplifica que um novo processo de produção pode trazer mudanças nos processos de produção de fornecedores que, por sua vez, disparam uma nova rodada de inovação em processos e produtos nas organizações. Tal como pressupõem Nonaka et al. (2014), nota-se uma

abordagem que salienta a importância de inovações incrementais resultantes do conhecimento compartilhado no processo de conversão do conhecimento.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005) uma forma de abordar a inovação é através de um ciclo de aprendizado que envolve o processo de experimentação, experiencição, reflexão e consolidação. A gestão do processo é, principalmente, uma função que permite a criação de condições para que oportunidades de aprendizagem surjam e sejam exploradas. Um determinante-chave, para o sucesso ou fracasso relativo, está na capacidade de gerenciar esse ciclo de aprendizagem de forma explícita, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos ou na implementação de novas tecnologias de processo.

A inovação possui diversas abordagens, entretanto, para esta pesquisa, adota-se o exposto na Figura 3, sob a perspectiva de sua originalidade, no âmbito da empresa, e de sua amplitude.

Figura 3 - Perspectivas de análise da Inovação



Fonte: A autora (2017).

2.4 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

A integração, através de relacionamentos interorganizacionais, tem se apresentado como estratégia para enfrentar os constrangimentos estruturais que um novo contexto de escassez de recursos e inflação de demandas impõe sobre formas tradicionais de organização. Nesse novo contexto, o compartilhamento de recursos,

decisões e informações passa a ter um valor altamente estratégico para o desempenho das organizações (MINHOTO; MARTINS, 2001; FATEMEH et al., 2014).

Pesquisas envolvendo a temática das relações interorganizacionais têm indicado sua importância para o processo de complementariedade do conhecimento. Elas indicam que a presença de uma rede de empresas poderá ser mais efetiva no processo de criação, transferência e recombinação de conhecimentos do que uma empresa agindo isoladamente (BALESTRIN, 2005; LOEBBECKE et al., 2016). Talvez, por esta razão, entende-se este processo de criação do conhecimento como uma importante fonte de sustentabilidade de vantagens competitivas para as empresas, especialmente, por fortalecer os processos de inovação (MOWERY; ROSENBERG, 1989; GRANT, 1996).

Para Hardy, Phillips e Lawrence (2003) um ambiente de compartilhamento de conhecimento interorganizacional permite às organizações participantes não somente transferir, mas, também, criar novos conhecimentos produzindo soluções sinérgicas, colaborando através de uma rede interorganizacional.

As relações interorganizacionais em formato de rede têm sua relevância no fato de que possibilitam sinergia de esforços entre empresas em direção à complementariedade de conhecimentos úteis para os processos de inovação, conforme (BALESTRIN, 2005). Além disto, Fedrizzi et al. (2008) destacam que, quando organizadas em rede, as organizações passam a compartilhar conhecimentos diminuindo as incertezas e facilitando o processo inovativo.

2.4.1 Redes interorganizacionais

O termo “rede interorganizacional”, utilizado neste trabalho, é o definido por Marcon e Moinet (2001). Para estes autores uma rede interorganizacional é um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Trata-se de um tipo de estrutura organizacional que vem crescendo em importância econômica por facilitar a cooperação entre organizações (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Para Ryszco (2016) a cooperação interorganizacional constitui uma fonte fundamental de aquisição de conhecimento externo, considerando que o compartilhamento de conhecimento contribui fortemente para a transformação do conhecimento de uma organização. Uma questão relevante no estudo sobre redes

está relacionada com a compreensão das dimensões que levam à formação das redes organizacionais (BALESTRIN, 2005). Pelo viés contingencial, Oliver (1990) indica que as redes são formadas por pressões contingenciais determinantes que forçam as empresas a trabalharem em conjunto, sendo elas: a) necessidade; b) assimetria; c) reciprocidade; d) eficiência; e) estabilidade; e, f) legitimidade. Destas seis contingências, a reciprocidade é a que enfatiza a cooperação, a colaboração e a coordenação entre organizações, indicando que as redes interorganizacionais ocorrem com o propósito de buscar interesses comuns.

Dois atributos fundamentais são apontados como responsáveis pelo desempenho de uma determinada rede: a conectividade e a conexão. Conectividade é a capacidade estrutural de facilitar a comunicação entre seus componentes; e conexão, por sua vez, é a medida pela qual identifica-se a existência de interesses compartilhados entre seus integrantes (BALESTRIN, 2005). Estes dois atributos da dimensão estrutural serão aprofundados no estudo empírico, considerando que poderão fornecer elementos de análise que permitam a compreensão do funcionamento e do desempenho das empresas no contexto em rede.

As redes interorganizacionais, de acordo com Baum e Ingram (2002), podem ser divididas em duas classes de análise: redes verticais e redes horizontais. A primeira envolve empresas que se combinam simbioticamente através da articulação das atividades sob o comando de uma empresa coordenadora. A segunda classe, por sua vez, compõe-se de organizações similares, que combinam suas atividades para alcançar fins coletivos. Marcon e Moinet (2001) destacam, ainda, que as redes horizontais de cooperação são constituídas por empresas que mantêm cada uma a sua independência, mas que coordenam certas atividades específicas em conjunto com os seguintes objetivos: criação de novos mercados; suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos; gestão da informação e de tecnologias; definição de marcas de qualidade; defesa de interesses e ações de marketing, entre outras. São redes que se formam sob a dimensão da cooperação de seus membros os quais escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional existe uma grande heterogeneidade de formas, caso dos consórcios de compra, das associações profissionais, das redes de *lobbying* e das alianças tecnológicas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) destacam que as empresas cooperam entre si por uma série de motivos, estando entre eles: (1) reduzir o custo do desenvolvimento tecnológico e a dificuldade de entrada no mercado; (2) reduzir os riscos de desenvolvimento; (3) atingir escalas econômicas de produção; (4) reduzir o período de desenvolvimento e inovação de novos produtos; (5) promover aprendizado em grupo.

No contexto interorganizacional brasileiro, Zancan et al. (2013) consideram que as redes têm sido apontadas como alternativas estratégicas para a sobrevivência empresarial. E acrescentam que as redes de cooperação horizontais, considerando sua ênfase no enfoque coletivo, são as que possibilitam melhor adaptação de recursos diante de objetivos estratégicos compartilhados entre as organizações que as formam. Pode-se incluir nesta tipologia a rede de cooperação de serviços compartilhados.

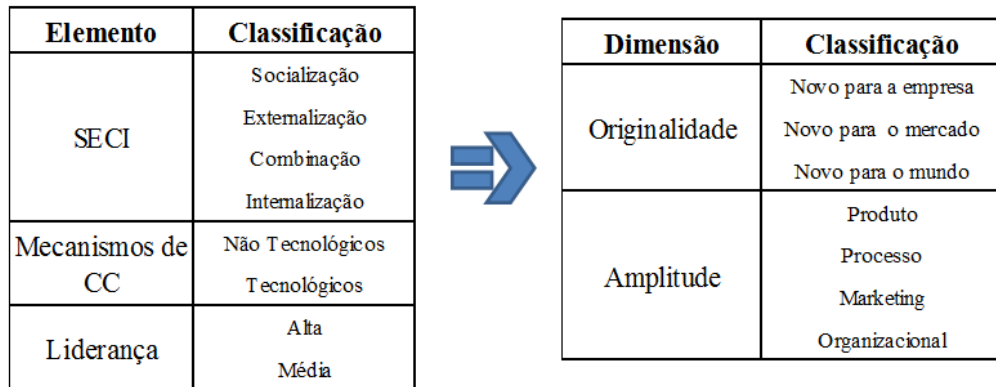
Este estudo enfatiza o modelo de rede horizontal de empresas, qualificado pela existência de cooperação mútua entre empresas com relações simétricas de poder, não havendo a existência de uma empresa líder. Este conceito deriva da definição adotada por Hardy, Phillips e Lawrence (2003) para quem colaboração é um processo contínuo, uma relação de cooperação interorganizacional que não está atrelada a mecanismos hierárquicos ou de controle.

2.5 RELAÇÃO ENTRE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Considerando o que foi apresentado nas seções anteriores, esta pesquisa analisou um ambiente de compartilhamento de conhecimento e suas particularidades.

A Figura 4 apresenta os principais temas extraídos da revisão de literatura que foram pesquisados neste projeto.

**Figura 4 - Resumo de pesquisa
CC**



Fonte: A autora (2017).

Este estudo buscou evidenciar, principalmente, a forma como a liderança articula o processo de conversão do conhecimento (SECI) e os mecanismos utilizados para o CC em uma rede formada por Centros de Serviços Compartilhados. A partir desta discussão, analisou de que forma o compartilhamento do conhecimento favorece o desenvolvimento de inovações, observadas sob a perspectiva de originalidade e amplitude, em empresas de diferentes setores participantes desta rede.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esse capítulo descreve o método aplicado na execução desta pesquisa com a finalidade de atingir aos objetivos propostos. Na primeira seção, 3.1, é apresentado o delineamento do método utilizado. Na seção seguinte, 3.2, são apresentadas e detalhadas as etapas da pesquisa e do estudo de caso, com a descrição dos procedimentos de coleta e a análise dos dados.

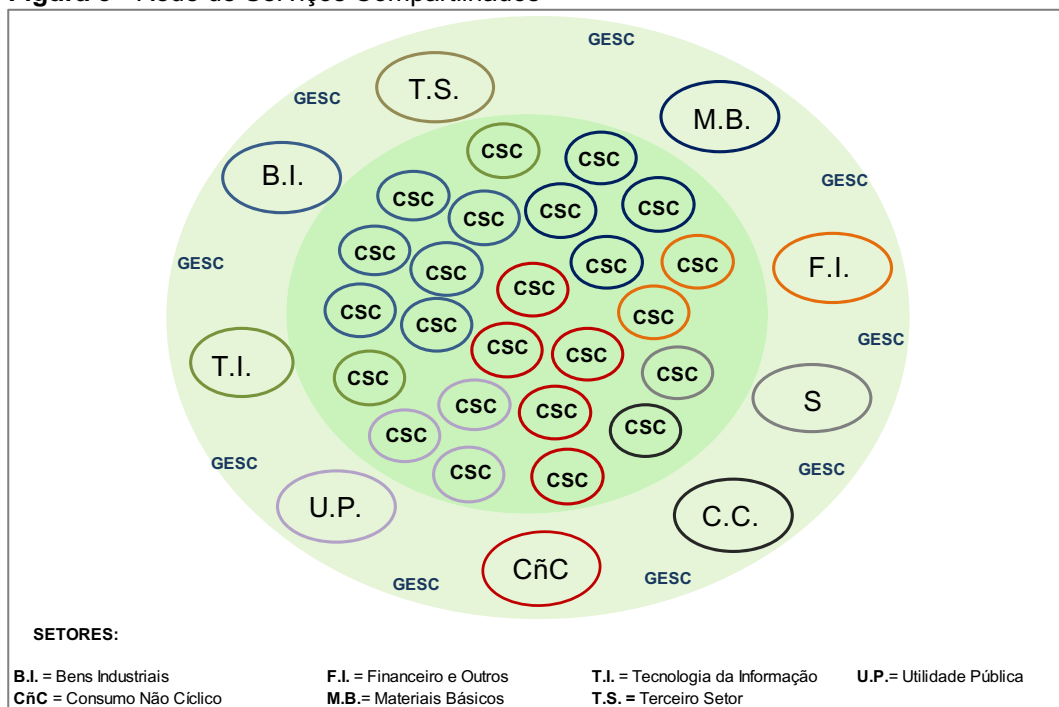
3.1 DELINEAMENTO DO MÉTODO

Quanto a sua natureza, a presente pesquisa é de caráter qualitativo, pois conforme Malhotra (2001), sua ênfase está em explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão assim como, proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único e se justifica a partir do momento que se deseja, deliberadamente, lidar com condições contextuais ao mesmo tempo em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2004). Esta pesquisa é exploratória, pois é conduzida para explorar a situação do problema, isto é, buscando obter ideias e informações acerca do problema (MALHOTRA, 2001). Optou-se por este tipo de estudo com o intuito de expandir o entendimento sobre um fenômeno pouco recorrente: a inovação em redes intersetoriais associada ao compartilhamento do conhecimento.

Para esta pesquisa foi escolhida como unidade de análise o Grupo de Estudos de Serviços Compartilhados (GESC). Esta rede intersetorial compreende um dos quatro maiores grupos de estudos de Serviços Compartilhados do Brasil, e tem por objetivo promover o intercâmbio de conhecimento e experiências entre os Centros de Serviços Compartilhados. A rede, que é composta por algumas das maiores empresas brasileiras, abrange alguns dos segmentos de maior expressão da indústria nacional e internacional, a saber: alimentício, automotivo, farmacêutico, de mineração, siderúrgico, entre outros. O objetivo principal dos seus integrantes é a promoção de iniciativas para identificação e divulgação de melhores práticas em gestão de Serviços Compartilhados. Além de encontros presenciais, com obrigatoriedade da presença da liderança de maior nível hierárquico do CSC de cada empresa, para compartilhamento de conhecimento, são realizadas, também,

pesquisas rápidas exclusivas, em ambiente virtual, a respeito de diversos temas de interesse para a gestão das estruturas de Serviços Compartilhados. Pode-se observar na Figura 5 como se apresenta a composição do GESC. Esta rede de compartilhamento de conhecimento está composta por vinte e quatro empresas que abrangem nove segmentos econômicos. Para a classificação dos segmentos foi utilizada a relação apresentada pela BM&FBOVESPA (2017). Esta classificação teve a finalidade de demonstrar a abrangência do grupo formado pelo GESC; não há, porém, equivalência quantitativa de CSCs por segmentos, nem tal objetivo integra os propósitos desta rede.

Figura 5 - Rede de Serviços Compartilhados



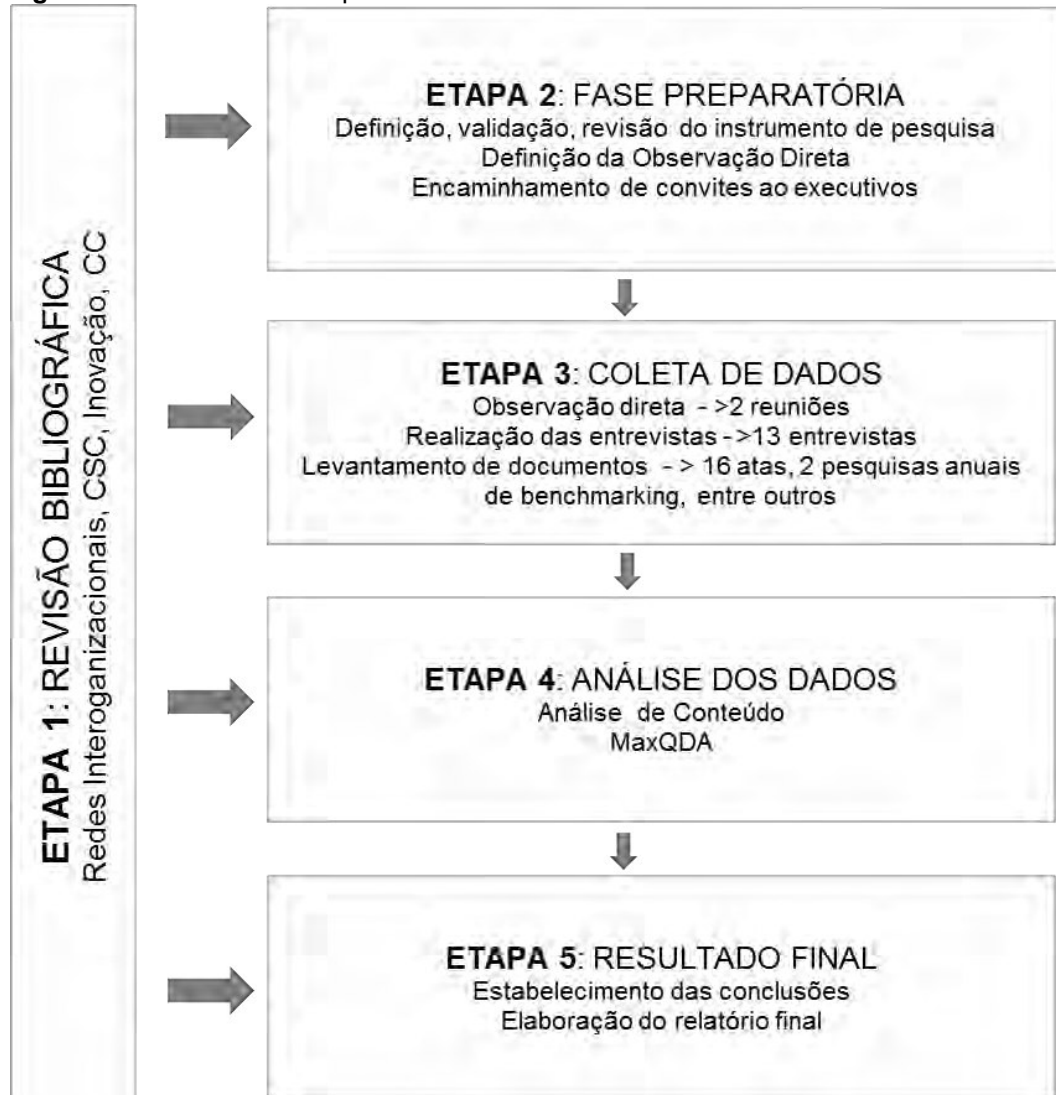
Fonte: A autora (2017).

Por fim, Yin (2004) salienta ser desejável a utilização de um protocolo para o estudo de caso, em qualquer circunstância. No protocolo estão relacionados atividades e procedimentos adotados na condução do estudo de caso que apresentam os seguintes itens: visão geral do estudo de caso, procedimentos para coleta de dados, questões do estudo de caso e o guia para o relatório do estudo de caso. O protocolo do estudo de caso encontra-se no apêndice A.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa está organizada em cinco etapas organizadas, conforme descrito nesta seção. Com o intuito de entender como foram organizadas as etapas da presente pesquisa, elaborou-se o seguinte desenho de pesquisa, representado graficamente na Figura 6.

Figura 6 - Desenho de Pesquisa



Fonte: A autora (2017).

a) Etapa 1:

A revisão bibliográfica, considerada como etapa inicial no desenho de pesquisa, esteve presente em todas as etapas da pesquisa, sendo a sustentação para o início da pesquisa. Em momento posterior, a literatura forneceu o referencial comparativo e orientou a apresentação dos resultados. Como fontes de pesquisa,

foram utilizados livros e periódicos, nacionais e internacionais, sobre os temas redes interorganizacionais, centros de serviços compartilhados, inovação e compartilhamento de conhecimento.

Nesta etapa, foi realizado um estudo bibliométrico sobre a produção científica na temática inovação em ambientes compartilhados. A técnica bibliométrica tem por base o uso de métodos quantitativos para análise estatística de publicações e atividades científicas (SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011) e permite abranger as pesquisas e autores mais importantes sobre o tema investigado (MUNIZ; MAIA; VIOLA, 2011).

A realização da busca sistemática na literatura iniciou-se pela base de dados *Web of Science – Social Sciences Citation Index (WoS-SSCI)* e ProQuest. Foi considerado todo o período disponível na base de dados que se estendeu de 1956 a 2016.

A busca utilizou de forma sistemática em cada uma das bases de dados, as seguintes combinações de palavras buscando contemplar eventuais variações de nomenclatura utilizando caracteres de busca especiais quando necessário: (1) “*Ba*” e “*innovation*”; (2) “*business support center*” ou “*shared service center*” e *innovation*; (3) “*center of excellence*” e “*innovation*”; (4) “*interorganizational network*” e “*innovation*”; (5) “*knowledge complementarity*”.

A delimitação de parâmetros para a seleção de artigos considerou, através de filtros, as áreas de economia e negócios e de gestão de negócios, restringindo-se às fontes em inglês e português. Dois critérios foram considerados para a seleção de artigos: (1) o critério da relação direta com os temas Inovação e Serviços Compartilhados contidos de modo explícito no resumo ou título ou dentre as palavras-chave; (2) o critério da abrangência quanto ao tratamento da inovação em nível interorganizational.

Um total de 115 artigos foram, inicialmente, catalogados e tiveram seus resumos lidos na totalidade. A partir deste conteúdo, novos artigos foram identificados servindo de sustentação para o corpo teórico da pesquisa.

b) Etapa 2

O estudo de caso pode combinar múltiplas técnicas de coleta de dados, tais como entrevistas, questionários, observações e arquivos (EISENHARDT, 1989). Para o levantamento dos dados da pesquisa foram utilizadas, como forma de coleta

de evidências, análise documental, entrevistas e observação direta a fim de garantir a triangulação de dados.

A análise documental considerou o período compreendido entre 2014 e 2016 e contemplou informações da rede de conteúdo fechado (intranet). Englobou instrumentos jurídicos (estatuto e carta de princípios), 16 atas, relatórios, pesquisas (pesquisas rápidas e 2 pesquisa de *benchmarking*), 16 apresentações de casos, planos de trabalho, 18 revistas eletrônicas.

O instrumento de pesquisa a ser aplicado nas entrevistas foi definido nesta etapa, sendo seu conteúdo validado por três especialistas acadêmicos, selecionados por suas áreas de atuação. Houve, também, validação por outros dois especialistas de mercado (*practitioner*), selecionados por seu nível acadêmico, com um tempo mínimo de dez anos de experiência em Serviços Compartilhados. Algumas das modificações sugeridas pelos especialistas foram incorporadas no instrumento de pesquisa, de forma a trazer maior clareza aos respondentes. As contribuições dos especialistas foram adotadas de forma a reduzir possíveis ambiguidades nas questões utilizadas, trazendo para o instrumento de pesquisa, além da redefinição da sua estrutura, a apresentação do conceito de inovação adotado no trabalho e a inclusão de questões acerca dos mecanismos de CC, a serem aplicadas a partir dos exemplos de inovação trazidos pelos respondentes.

O Quadro 4 descreve o perfil dos especialistas que validaram o instrumento. O instrumento de pesquisa pode ser encontrado no Apêndice C.

Quadro 4 - Perfil dos validadores do instrumento de pesquisa

Validador	Especialidade	Nível Acadêmico
Acadêmico 1	Redes Interorganizacionais	Doutorado
Acadêmico 2	Gestão do Conhecimento	Doutorado
Acadêmico 3	Inovação	Doutorado
Especialista de Mercado 1	CSC – Controladoria	Mestrado
Especialista de Mercado 2	CSC - Tecnologia da Informação	Mestrado

Fonte: A autora (2017).

A observação direta foi realizada em dois momentos. O primeiro momento deu-se durante a realização da terceira reunião plenária anual da rede, que aconteceu em setembro de 2016. Nela houve a participação de vinte e uma empresas com a duração de oito horas. O segundo momento ocorreu com a

participação de uma reunião de subgrupo, realizada em novembro de 2016, que teve a duração de 40 minutos. A aplicação desta técnica teve por objetivo o levantamento de dados para o estudo de caso, a fim de observar o comportamento dos participantes do grupo de estudos em seu contexto de uso. Segundo Yin (2005, p.120), as observações diretas “podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados”, permitindo a coleta de evidências adicionais sobre o fenômeno estudado. Para registrar as observações foi utilizado um formulário denominado Registro de Observações (Apêndice D) no qual se relacionaram acontecimentos e percepções do pesquisador sobre o comportamento dos participantes na reunião, buscando maior clareza das interações que ocorrem neste ambiente compartilhado.

Ainda nesta etapa foi desenvolvido o modelo para o registro das observações, que pode ser encontrado no Apêndice D.

c) Etapa 3

O roteiro de entrevista, composto de 14 questões, foi aplicado com 13 profissionais de 12 empresas participantes do GESC, tal como está apresentado no Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados. Os entrevistados são todos membros efetivos do GESC, ou seja, são os representantes oficiais de suas empresas na rede, sendo sua posição hierárquica indicada, somente, para ilustrar o nível que o respondente ocupa em sua organização. O CSC09, entretanto, teve dois entrevistados, sendo o segundo entrevistado o suplente do membro efetivo. Dois aspectos foram considerados para sua inclusão: o fato de ter sido citado pelo membro efetivo por sua conexão com a rede e, a disponibilidade e acesso ao entrevistado. As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou via telefone, entre os meses de novembro e dezembro de 2016 e, em fevereiro de 2017, tendo, em média, 40 minutos de duração. Para os efeitos desta pesquisa, considera-se que a entrevista *online* é uma adaptação do método tradicional, ficando muito próxima de uma entrevista conduzida pessoalmente (FLICK, 2009). Ambas as formas, pessoalmente ou por telefone, foram gravadas, além de terem sido feitas anotações pertinentes às mesmas.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

Código Entrevistado	Código do CSC	Setor	Posição Hierárquica do Respondente	Tempo na empresa	Tempo no CSC
E01G	CSC01	Bens Industriais	Gerente	14 anos	2 anos 6 meses
E02D	CSC02	Consumo Não Cíclico	Diretor	19 anos	14 anos
E03G	CSC03	Consumo Não Cíclico	Gerente	6 meses	6 meses
E04D	CSC04	Financeiro e Outros	Diretor	13 anos	2 anos
E05D	CSC05	Utilidade Pública	Diretor	15 anos 6 meses	8 anos
E06C	CSC06	Tecnologia da Informação	Coordenador	8 anos	8 anos
E07D	CSC07	Consumo Não Cíclico	Diretor	11 anos	11 anos
E08G	CSC08	Consumo Não Cíclico	Gerente	8 anos	5 anos
E09D	CSC09	Terceiro Setor	Diretor	24 anos	8 anos
E10G	CSC09	Terceiro Setor	Gerente	14 anos	14 anos
E11D	CSC10	Bens Industriais	Diretor	18 anos	18 anos
E12G	CSC11	Bens Industriais	Gerente	8 anos	6 anos
E13D	CSC12	Materiais Básicos	Diretor	32 anos	4 anos

Fonte: A autora (2017).

Por sua vez, a Tabela 1 representa o total de empresas entrevistadas em comparação com o total de empresas existentes no GESC, por setor de atuação. No círculo externo da figura estão dispostos os nove setores existentes na rede e o total correspondente de empresas; no círculo interno, por sua vez, estão os sete setores entrevistados. Não houve representação de entrevistados dos setores de Saúde e de Consumo Cíclico.

Tabela 1 - Representatividade Setorial

Setores no GESC	Empresas por Setor	Empresas Entrevistadas
Bens Industriais	6	3
Consumo Cíclico	1	-
Consumo não Cíclico	5	4
Financeiro e Outros	2	1
Materiais Básicos	4	1
Saúde	1	-
Tecnologia da Informação	1	1
Terceiro Setor	1	1
Utilidade Pública	2	1
Total Geral	23	13

Fonte: A autora (2017).

Para manter o sigilo das empresas entrevistadas, sua identificação apresentou uma codificação ordenada e vinculada com a codificação dos entrevistados. O Quadro 6 apresenta o perfil dos CSCs que participaram desta pesquisa. Foi considerado o ano de criação do CSC e o número de profissionais envolvidos nos respectivos centros. A classificação setorial, como já mencionado, baseou-se na relação apresentada pela BM&FBOVESPA (2017).

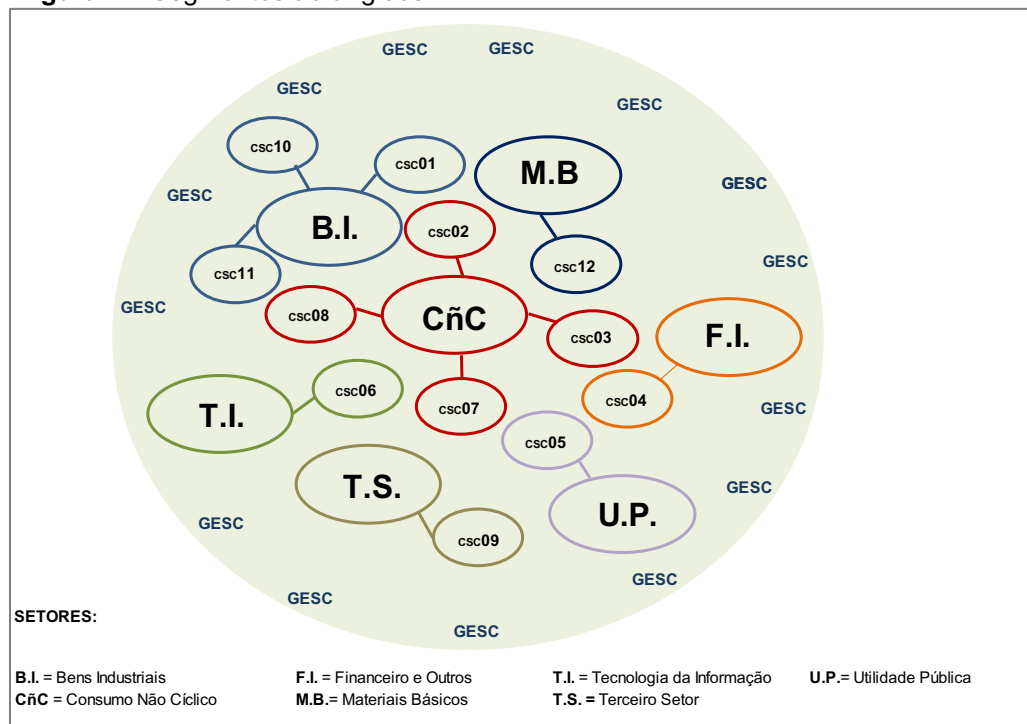
Quadro 6 - Perfil dos CSCs das empresas

Código Empresa	Setor	Segmento	Número de empregados	Ano de Fundação
CSC01	Bens Industriais	Material Aeronáutico e de Defesa	370	2011
CSC02	Consumo Não Cíclico	Cervejas e Refrigerantes	700	2002
CSC03	Consumo Não Cíclico	Alimentos	1.500	2008
CSC04	Financeiro e Outros	Bancos	8.000	2014
CSC05	Utilidade Pública	Diversificado	120	2008
CSC06	Tecnologia da Informação	Programas e Serviços	306	2007
CSC07	Consumo Não Cíclico	Alimentos Diversos	600	2005
CSC08	Consumo Não Cíclico	Açúcar e Álcool	1.200	2011
CSC09	Terceiro Setor	Serviços	400	2006
CSC10	Bens Industriais	Diversificado	450	1998
CSC11	Bens Industriais	Material Rodoviário	224	2010
CSC12	Materiais Básicos	Químico	330	2013

Fonte: A autora (2017).

Observa-se que dos nove setores existentes no GESC, sete deles foram abrangidos neste estudo conforme demonstrado na Figura 7. Embora todas as vinte e três empresas integrantes da rede tenham recebido convite para participarem da pesquisa, os executivos de doze delas concordaram em dar a sua contribuição. Apenas uma empresa convidada retornou informando que a participação neste tipo de pesquisa é vedada por políticas internas de sua organização, o que chama a atenção uma vez que está entre os objetivos do GESC o de contribuir com a comunidade acadêmica. Registra-se que o escopo geral de entrevistados poderia ter chegado a 14 membros entrevistados. Um dos executivos agendou horário para a entrevista, mas devido a um compromisso intransferível solicitou seu cancelamento. O outro, apesar de expressamente manifestar interesse, acabou não disponibilizando agenda.

Figura 7 – Segmentos abrangidos



Fonte: A autora (2017).

A relação entre construtos estabelecidos para esta pesquisa e o roteiro de entrevista pode ser vista no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Relação dos construtos de pesquisa com o roteiro de entrevistas

Dimensão: Contexto		
Categoria	Variável	Questões
Contexto	Propósito	1. Qual o propósito da participação de sua empresa no GESC?
	Importância	2. Descreva a importância do GESC para a realização das atividades na sua empresa.
Dimensão: Compartilhamento do Conhecimento		
Categoria	Variável	Questões
Compartilhamento de Conhecimento	Como Interorganizacional	3. De que forma o conhecimento é compartilhado no GESC?
	Quem	4. Quem participa do compartilhamento do conhecimento? Com quem é compartilhado?
	Como Intraorganizacional	5. Como o conhecimento compartilhado no GESC é disseminado em sua empresa?
Dimensão: Inovação		
Categoria	Variável	Questões
Inovação	Originalidade	6. A sua empresa realizou melhorias a partir de conhecimentos compartilhados na rede? Como? Quais foram? Quando ocorreram?
	Amplitude	7. Esta (s) melhoria (s) apontada foi nova (s) para a empresa, para o mercado ou para o mundo?
Dimensão: Mecanismos de CC		
Categoria	Variável	Questões
Mecanismos de CC	Não Tecnológico Tecnológico	8. As reuniões presenciais favorecem o desenvolvimento de inovações em sua empresa? Como?
		9. Os subgrupos favorecem o desenvolvimento de inovações em sua empresa? Como?
		10. A plataforma de pesquisa (<i>by You</i>) favorece o desenvolvimento de inovações em sua empresa? Como?
		11. Os e-mails trocados favorecem o desenvolvimento de inovação em sua empresa? Como?
		12. Os contatos diretos entre as empresas favorece o desenvolvimento de inovação em sua empresa? Como?
Relação entre Compartilhamento de Conhecimento e Inovação		
Categoria	Variável	Questões
Relação entre Inovação e CC	Conteúdo	13. O compartilhamento de metodologias utilizadas por outras empresas do GESC é um estímulo para novas ideias em sua empresa?
	Aplicabilidade	14. Como você avalia a qualidade da troca de informações, conhecimentos, experiências, <i>know-how</i> e habilidades entre as empresas no GESC?

Fonte: A autora (2017).

d) Etapa 4

Nesta etapa foi efetuada a análise de conteúdo dos dados obtidos através das entrevistas realizadas, documentos coletados e da observação direta. A análise de conteúdo ocorreu de acordo com a técnica de Bardin (BARDIN, 2006) composta pelas fases de pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados. Bardin (BARDIN, 2006) também define os requisitos para o estabelecimento das categorias, indicando que estas devem ser apropriadas ao problema e ao objetivo da pesquisa. Elas devem ser mutuamente exclusivas, derivadas de um princípio de classificação, e exaustivas, a fim de capturar a totalidade da comunicação da forma

mais detalhada possível. As categorias e subcategorias definidas nesta pesquisa estão previamente apresentadas no Quadro 7.

A análise dos dados foi iniciada pela transcrição direta das entrevistas gravadas, conforme o andamento da pesquisa. Após a transcrição direta, foi feita uma análise prévia do texto, considerando que, por se tratar de entrevista guiada com questões abertas, em alguns casos a resposta de uma questão poderia ser feita anteriormente à pergunta.

Os dados coletados nas entrevistas foram transcritos, codificados e categorizados, através do *software* MAXQDA®, versão 12, de acordo com suas semelhanças, tendo posterior reagrupamento em função de características comuns. A partir da categorização dos textos, através do *software* foi possível a comparação da utilização dos critérios entre os entrevistados, permitindo a análise entre empresas e também entre setores e segmentos, trazendo robustez à análise dos dados.

A técnica de entrevistas semiestruturadas incluiu um roteiro preliminar, mas permitiu, entretanto, a adição de outras perguntas no decorrer da entrevista, de modo a contribuir para a descoberta de novas informações (HAIR Jr. et al., 2005).

Os documentos coletados foram analisados, nesta etapa, de forma simultânea à análise das entrevistas, assim como os dados originários da observação direta. Para Yin (2004) a maior relevância na utilização dos documentos está na valorização das evidências que as outras fontes propiciaram.

e) Etapa 5

Esta etapa contempla a elaboração das conclusões do presente trabalho, assim como, do relatório final de pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção são apresentadas as análises relacionadas ao modo como o GESC é visto, através da identificação dos seguintes elementos: contexto (4.1), compartilhamento de conhecimento (4.2), mecanismos de compartilhamento de conhecimento (4.3), inovação (4.4) e relação entre CC e inovação (4.5).

4.1 CONTEXTO: A REDE SOB A ÓTICA DAS EMPRESAS QUE A INTEGRAM

Nesta seção são apresentadas as análises relacionadas ao contexto da rede que levaram em consideração o propósito e a importância em participar de uma rede composta por empresas de serviços compartilhados. A participação pode se dar por via presencial, através das reuniões plenárias, bem como através da utilização de ferramentas tecnológicas (plataforma *by You*, pesquisas rápidas, *call conference*, etc.).

4.1.1 Propósito

A relação de reciprocidade é a base para a participação na rede, uma vez que as empresas buscam compartilhar conhecimentos, em razão de seus interesses comuns (OLIVER, 1990). Um aspecto que pode ser observado, por exemplo, no relato do entrevistado E07D. Este respondente descreve que as reuniões presenciais têm um formato que permite definir em conjunto, em determinado momento do ano, os temas de interesse e as empresas que podem apresentá-los. Esta comunhão de interesses fica, também, evidenciada no comentário do entrevistado E10G quando menciona entender que um dos principais propósitos está em conseguir se relacionar com empresas que tenham o mesmo foco de prestação de serviço. A reciprocidade como requisito para participação na rede está alinhada com o identificado por Oliver (1990).

O compartilhamento de conhecimento foi o propósito mais citado pelos entrevistados, conforme se observa no Quadro 8. Pesquisas envolvendo esta temática indicam que a presença em uma rede de empresas poderá ser mais efetiva no processo de criação, transferência e recombinação de conhecimentos do que uma empresa agindo isoladamente (BALESTRIN, 2005).

Quadro 8 - Propósito das empresas na rede

PROPÓSITO	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	Total
compartilhar conhecimento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
acompanhar as tendências em CSC			x		x		x			x	x	x	x	7
buscar inovação										x		x	x	3
relacionamento com pares										x		x		2

Fonte: A autora (2017).

Esta análise considera compartilhamento de conhecimento como troca de informações e conhecimentos, técnicas e estratégias, *know how*, habilidades e *expertises* no contexto da rede, buscando demonstrar o objetivo comum existente entre as empresas.

Acompanhar as tendências e iniciativas adotadas por outros CSCs, em nível nacional e internacional, buscar a inovação e relacionar-se com os pares, foram na sequência os propósitos citados.

Estes propósitos também ficaram evidenciados através da documentação analisada. Observou-se que, nas reuniões plenárias, são compartilhadas informações sobre: projetos em andamento e já entregues, alterações estruturais (governança, por exemplo), aquisições e novos desafios, compartilhamento de experiências internacionais, entre outros.

Foi possível, ainda, obter comprovação do propósito pelo qual cada empresa participa da rede, presentes em documentos como o estatuto de formação da rede e sua carta de princípios. Consta nestes documentos que “[...] o grupo proporciona discussões com foco no intercâmbio de experiências e conhecimento [...] e, [...] tem como objetivo principal a discussão e estudos de temas que envolvam funções empresariais ligadas a Centros de Serviços Compartilhados [...]”.

Pode-se notar que esta variável evidencia que a principal finalidade de integrar uma rede é a busca pelo compartilhamento de conhecimento. Ao reunirem-se no formato de rede é possibilitado aos integrantes usufruírem de forma coletiva do conhecimento existente em cada empresa isoladamente. Esta cooperação em rede é fundamental para a aquisição e transformação do conhecimento de cada integrante da rede conforme apontado por Ryszko (2016).

4.1.2 Importância

O GESC serve, principalmente, como um guia para a identificação de oportunidades de melhorias operacionais e como um ambiente para troca de conhecimentos. O entrevistado E03G expressa esta importância salientando que a rede “é fundamental, [...] ajuda a direcionar o caminho e melhores modelos de CSC; dá grandes *insights* que podem ser bem aplicáveis durante o dia [...]”.

Quadro 9 - Importância da rede para as atividades da empresa

IMPORTÂNCIA	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	Total
identificação de oportunidades operacionais		x	x	x					x	x	x	x		7
troca de experiência		x	x		x		x		x	x			x	7
direcionador dos melhores modelos de CSC			x			x		x						3
referencial para validação de projetos	x									x			x	3
<i>networking</i>	x									x			x	3

Fonte: A autora (2017).

Trata-se de uma importância tática-operacional, como se pode notar nos relatos dos entrevistados E08G e E09D, respectivamente:

[...] antigamente eu tinha mais dificuldade de buscar referências de mercado. Hoje eu tenho um grupo grande de empresas, que algumas delas têm processos muito parecidos com os nossos. Então, eu tenho mais facilidade porque já tenho contato, um contato prévio [...] (E08G).

“[...] tem importância para o nível de diretoria que [...] tem todas as relações e os conhecimentos da parte mais estratégica [...]. Quando eu falo em processos é para a equipe, para os subgrupos trocarem e fazerem *benchmarking* [...]” (E09D).

Registros feitos em atas de reunião dão conta de que existe um ambiente oportuno para a geração de *insights* e atualização de informações operacionais, táticas e estratégicas. A expansão do escopo do CSC é citada como prioridade por um integrante da rede, além do foco em inovação através, principalmente da automação, na ata 81^a, de 2014. Em 2015, na ata 88^a, um dos integrantes da rede, em reunião plenária, registra o difícil momento vivido pela cadeia automobilística e informa a incorporação ao CSC da área de Tecnologia da Informação. Na ata 92^a, de 2016, há o registro de comentário compartilhado pelo entrevistado E06C a respeito da disponibilização das informações do CSC em ambiente *mobile* para os

gestores. A implementação de gestão por processos, mencionada na Ata 82^a, de 2014, demonstra o tipo de informação operacional compartilhada por um dos integrantes da rede.

Pode-se inferir que a rede tem importância fundamental para a maioria dos entrevistados, mas apresenta uma relevância voltada para questões tático-operacionais. Tanto a troca de experiência quanto a de identificação de oportunidades operacionais codificadas no Quadro 9 acima, remetem para esta interpretação.

Embora por força estatutária, sejam os executivos principais de cada empresa os participantes das reuniões plenárias, o que levaria a supor movimentos mais estratégicos, esta parece não ser a temática principal. Ressalta-se que são os próprios integrantes que determinam os temas de interesse a serem tratados nas reuniões, portanto, a decisão pelo enfoque operacional é definida pelo próprio grupo.

4.2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Nesta seção, apresenta-se a visão dos entrevistados sobre como e com quem o conhecimento é compartilhado, tanto no seu respectivo CSC quanto na rede. Os achados estão descritos de forma mais detalhada nas subseções seguintes.

4.2.1 Atores no CC

Esta variável teve como objetivo identificar quem participa, de forma direta através das reuniões plenárias, do compartilhamento do conhecimento da rede. Por força do estatuto o representante do CSC deve ser o principal ator envolvido. Consta neste documento que “cada empresa deverá ser representada pela pessoa que lidera o CSC, e poderá apresentar um participante substituto para os casos de impedimentos de participação do titular nas reuniões” (GESC, 2014). Uma informação que também é destacada por todos os respondentes, como exemplificado no relato do entrevistado E09D, “[...] quem pode participar lá no GESC, [...] é quem pode decidir. Hoje quem pode decidir no CSC sou eu [...] às vezes quando eu não posso participar, eu peço para os gestores que podem [...]”.

O Quadro 10 indica a participação de membros efetivos e de especialistas. Enquanto para os primeiros há obrigatoriedade, para os segundos esta participação é eventual e condicionada ao convite do membro efetivo.

Quadro 10 - Atores envolvidos no CC

CC - Quem no GESC	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	TOTAL
membro efetivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
especialista	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13

Fonte: A autora (2017).

Membros efetivos são os executivos principais dos Centros de Serviços Compartilhados de suas organizações ou, ainda, os gestores por eles nomeados como representantes de seus CSCs no GESC. Especialistas, por sua vez, podem ser gestores, coordenadores, analistas sêniores ou até diretores de acordo com a estrutura de cargos de cada empresa. Via de regra, a participação se dá de forma conjunta pelo membro efetivo e algum destes especialistas.

O GESC tem sua estrutura organizacional centrada, em sua quase totalidade, nos próprios executivos principais dos CSCs, evidenciando enquanto rede de cooperação interorganizacional, um direcionamento para o compartilhamento de conhecimento. Percebe-se, que é o envolvimento direto do executivo principal do CSC na rede, o estímulo capaz de promover uma visão organizacional voltada ao conhecimento. Nonaka, Konno e Toyama (2001) ressaltam que é este engajamento da alta administração que permite a sustentação do modelo de compartilhamento de conhecimento. A identificação da participação de especialistas nas reuniões presenciais é uma evidencia, de acordo com Mustafa, Lundmark e Ramos (2016), de que as organizações se comportam de forma proativa e inovadora, considerando que os especialistas citados pelos entrevistados estão em níveis de liderança intermediária e tem papel de relevância no compartilhamento do conhecimento adquirido na rede.

4.2.2 Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional: atores e mecanismos

O objetivo a ser alcançado, através da análise sobre o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional, levou em conta a identificação do como e com

quem o conhecimento capturado na rede era disseminado na empresa. Entende-se que é preciso haver, concomitantemente, a presença de atores e ferramentas de compartilhamento para que haja a disseminação do conhecimento.

Lee (2001) coloca que a disseminação do conhecimento ocorre entre pessoas, grupos ou organizações, uma definição que inclui os conhecimentos tácito e explícito. Para que haja a interação entre estes conhecimentos é necessário a presença de algum dos mecanismos tecnológicos ou não tecnológicos apresentados Faoro e Oliveira (2014).

Os Quadros 11 e 12 contemplam, respectivamente, os atores envolvidos na propagação do conhecimento dentro do CSC e, os mecanismos utilizados para este fim.

Quadro 11 - Atores envolvidos no CSC

CC - Quem no CSC?	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	TOTAL
gestor funcional	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	12
especialista	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	11
diretoria								x	x			x		3
equipe de apoio		x						x						2

Fonte: A autora (2017).

A disseminação do conhecimento se dá tanto vertical quanto horizontalmente na empresa. Isto transparece nos atores que foram destacados pelos respondentes no Quadro 11. Gestor funcional é o gestor de quaisquer das áreas que compõe o CSC. Tanto especialista quanto diretoria envolvem atores responsáveis por processos específicos, distinguindo-se os níveis hierárquicos e poder de decisão. Equipe de apoio, que pode ter caráter permanente ou eventual, é a que dá suporte a quaisquer dos projetos internos a serem considerados.

A disseminação do conhecimento, que foi compartilhado na rede, ocorre dentro do CSC de forma expositiva e seu conteúdo é definido pelo membro efetivo.

De modo geral, a disseminação do conhecimento, que foi compartilhado na rede é conduzida pelo executivo principal, membro efetivo do CSC na rede. Ou, ainda, por lideranças intermediárias que participam das reuniões plenárias. Evidencia-se isto pelo relato do entrevistado E02D quando afirma que é ele que extrai o que é aplicável para o seu negócio, levando para dentro da operação, o conhecimento adquirido na rede. Na mesma linha de pensamento, o respondente

E11D relata que é ele quem faz a disseminação para seus gerentes que, por sua vez, multiplicam os temas, trazidos das reuniões plenárias, para os demais profissionais.

Cabe à liderança intermediária, colaborar entre si, desenvolvendo e promovendo o compartilhamento dos ativos do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Nota-se isto também na rede, onde através do nível gerencial é estimulada a dinâmica da espiral do conhecimento, apesar de não ter sido evidenciado pela totalidade dos entrevistados (NONAKA; TOYAMA; BYOSIÈRE, 2001). Um exemplo da atuação desta liderança intermediária apresenta-se no relato do respondente E12G quando aproveita dois eventos, reuniões mensais e trimestrais, para repassar a todos os integrantes de seu CSC os temas considerados por ele relevantes. Em outro relato, o entrevistado E11D comenta que “[...] toda vez que a gente termina uma reunião do GESC eu faço esta disseminação aqui para os gerentes, e eles por sua vez multiplicam os temas que eu trago para os demais profissionais. Evidentemente, dentro das características do tema [...]”.

Surgiu, também, uma forma indireta de compartilhamento de conhecimento. Isto pode ser observado quando o respondente E10G menciona que a fim de responder uma pesquisa mais robusta, proposta pelo GESC, solicita colaboração de várias pessoas de dentro de seu setor para suporte às respostas. Considera já estar, desta forma, contribuindo para a disseminação de conhecimento através da antecipação do que pode ser reconhecido como um padrão de mercado. São estas interações proporcionadas pela média gestão que, conforme Nonaka, Hirose e Takeda (2016) mantem a dinâmica do compartilhamento de conhecimento.

Quanto ao modo como o conhecimento é compartilhado dentro do CSC, demonstrado no Quadro 12, são utilizados mecanismos tecnológicos e não tecnológicos, identificados como ferramentas de compartilhamento de conhecimento (BOLLINGER; SMITH, 2001).

Existe uma prevalência, dentre os entrevistados, pelo uso de ferramentas não tecnológicas para o compartilhamento de conhecimento, seja por meio de reuniões presenciais, operacionais ou de diretoria.

Quadro 12 - Compartilhamento de Conhecimento Intraorganizacional

CC Intraorganizacional - Como ocorre?	TIPO*	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	TOTAL
reuniões operacionais	NT		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		10
reuniões de diretoria	NT			x						x			x		3
via plataforma (<i>by You</i>)	T	x								x			x		3
via <i>e-mail</i>	T													x	1

* T = Tecnológico / NT = Não Tecnológico

Fonte: A autora (2017).

A tecnologia foi citada pelo entrevistado E09D que menciona a plataforma *by You* como fonte de informações. Com acesso autorizado aos técnicos previamente cadastrados, o *by You* pode ser entendido como uma rede social corporativa, isto é, como uma plataforma que integra os participantes da rede em um ambiente virtual seguro, de forma a garantir a privacidade das informações.

O entrevistado E12G cita, também, que seus gerentes e coordenadores têm acesso aos resultados tabulados das pesquisas disponíveis no *by You*. Entende-se que isto não significa que haverá compartilhamento de conhecimento, representa somente o livre acesso à informação.

A utilização do *e-mail* foi citada somente pelo respondente E13D.

Esta pesquisa identificou que o conhecimento capturado na rede, em alguma medida, é compartilhado no CSC. Porém, para que traga benefícios e estimule o desenvolvimento dos indivíduos e, por consequência, da organização, é necessário que seja disseminado pelos membros efetivos do GESC, ou por uma liderança atuante, para o maior número de interessados possível. Somente então, entende-se que este conhecimento, poderá ser incorporado às atitudes e manifestado por ações e práticas de trabalho (SENGE, 2000).

Pode-se entender que esta forma de disseminação venha a criar uma barreira, na medida em que a expansão do conhecimento, que ocorre pela externalização (isto é, pela troca entre conhecimento tácito e explícito) nas reuniões plenárias, fica restrita aos membros efetivos, deixando uma lacuna para a oxigenação de ideias. Interações que poderiam viabilizar a identificação de melhorias pelo uso de metáforas e analogias para criação de novos conhecimentos ficam limitadas, restringindo a exposição a novas ideias vindas do ambiente externo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FATEMEH et al., 2014).

4.2.3 Compartilhamento de conhecimento interorganizacional: mecanismos

Observa-se que o conhecimento inter, na mesma medida que o intraorganizacional, é compartilhado de duas formas: via mecanismos tecnológicos e não tecnológicos. Nota-se, entretanto, que se dá maior ênfase a mecanismos não tecnológicos para o compartilhamento (Quadro 13). Os treze entrevistados citaram as reuniões presenciais como forma de compartilhamento de conhecimento, o que se conecta com os relatos trazidos acerca do propósito de participação na rede. É através deste mecanismo que são abordados temas previamente selecionados, de interesse comum, com aprofundamento via painel de discussões. Conforme detalha, por exemplo, o entrevistado E02D “[...] a cada encontro a gente explora os assuntos. Então, é onde todo mundo tem a oportunidade de colocar a sua opinião e também de aprender [...]”. Este relato remete ao processo de amplificação do conhecimento que é impulsionado pela interação contínua entre o conhecimento tácito e explícito, através da externalização, criando um novo conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em outro relato, o entrevistado E10G diz que a definição dos temas a serem apresentados nas plenárias é feita em conjunto, em momento pré-determinado no ano anterior, e algumas empresas fazem as apresentações de seus casos. Aqui se destaca um dos atributos apontados por Balestrin (2005), a conexão, que se apresenta na medida em que existem interesses comuns a serem compartilhados entre os integrantes da rede. Nota-se, também, que as empresas buscam através da estrutura em rede ser mais efetivas no processo de criação, transferência e recombinação de conhecimentos, indicando a importância das relações interorganizacionais para o processo de compartilhamento de conhecimento conforme indicado por Loebbecke et al. (2016).

Quadro 13 - Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional

CC Interorganizacional - como ocorre?	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	TOTAL
via reuniões presenciais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
subgrupos de discussão	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	12
via pesquisas rápidas (plataforma)	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	11
visitas entre empresas		x		x		x	x	x	x	x	x		x	9
relação interpessoal (<i>networking</i>)	x	x	x		x				x		x		x	7
via pesquisa anual de <i>benchmarking</i>				x		x		x	x		x	x	x	7
visita no <i>site</i> da empresa anfitriã	x								x		x			3
<i>whatsapp</i>					x							x		2

Fonte: A autora (2017).

Percebe-se, também, através dos registros efetuados em atas, a dinâmica desta formatação das reuniões plenárias.

Diante desta estrutura de cooperação entre as organizações e entre os profissionais, pode-se classificar este grupo como uma rede horizontal de cooperação. Isto porque há cooperação mútua entre empresas, através do compartilhamento de conhecimento, sem que haja uma empresa líder (MARCON; MOINET, 2001; RYSZKO, 2016).

4.3 MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

A finalidade desta categoria de análise é identificar os mecanismos que são utilizados para o compartilhamento de conhecimento. Os mecanismos disponibilizados podem ser presenciais, caso das reuniões plenárias, ou digitais com o uso de ferramentas tecnológicas. De modo geral, observam-se quinze diferentes mecanismos citados pelos entrevistados para o compartilhamento do conhecimento. No Quadro 14, pode-se observar que os entrevistados são unânimes citando a plataforma (*by You*), as pesquisas rápidas e as reuniões plenárias como os principais mecanismos de compartilhamento de conhecimento. Além destes, dez dos treze entrevistados citaram, também, as visitas temáticas como mecanismos de CC. *Call-conference* e pesquisa de *benchmarking* foram comentadas por seis entrevistados, sendo ainda reunião intraorganizacional citada por quatro entrevistados. Outros mecanismos citados foram: visita padrão, *web site*, *newsletter*, documento (ata, relatório, resumo), telefone, *whatsapp*, *networking* (extra rede) e *e-mail*.

A visita padrão é aquela que ocorre conjuntamente com a reunião plenária, sendo também referenciada como “*tour*” no CSC, conforme.

[...] fazer um tour no CSC, [...] acho que é muito rico. No tour é onde a gente vai conhecer os processos, financeiro por exemplo. E aí vai lá. O gerente responsável vai lá e explica. Passa alguns números macro, é coisa de meia hora só. É ali naquele momento, que tá todo mundo questionando (ah, você faz assim? qual o sistema que você usa? qual que é seu cliente?). Então, a troca ali é muito intensa [...]. (E01G)

Quadro 14 - Mecanismos de CC

ENTREVISTADOS	MECANISMOS														TOTAL	
	plataforma (by You)	Pesquisa rápida	call-conference	pesquisa de benchmarking	web site	news letter	contato telefônico	whatsapp	e-mail	reunião plenária	visita temática	reunião intraorganizacional	visita padrão	documentos		networking (extra rede)
	TECNOLÓGICOS									NÃO-TECNOLÓGICOS						
E01G	X	X	X							X	X		X	X		7
E02D	X	X	X		X		X			X	X	X				8
E03G	X	X	X							X	X	X				6
E04D	X	X		X						X	X					5
E05D	X	X	X		X			X		X						6
E06C	X	X	X	X						X	X				X	7
E07D	X	X				X				X	X	X	X			7
E08G	X	X				X				X	X					5
E09D	X	X		X						X		X	X			6
E10G	X	X		X						X	X					5
E11D	X	X	X							X	X					5
E12G	X	X		X				X		X						5
E13D	X			X			X		X	X	X					6
TOTAL	13	12	6	6	2	2	2	2	1	13	10	4	3	1	1	

Fonte: A autora (2017).

Existe um equilíbrio entre a utilização dos mecanismos tecnológicos e não-tecnológicos tal como demonstra o Quadro 14, considerando o número de vezes em que foram citados pelos respondentes. Os dois mecanismos não-tecnológicos de CC mais citados foram: (1) a reunião plenária, e (2) a visita temática. Pode-se depreender que o primeiro, reuniões plenárias, foi o mais citado por estar vinculado aos requisitos definidos em estatuto. Visitas técnicas, no entanto, podem indicar uma tendência à seleção de um mecanismo que, conforme relatos, atende a temas específicos e permite maior aprofundamento de interesses organizacionais. Estes interesses emergem mais especialmente das reuniões plenárias, onde por força das interações ocorridas neste ambiente, nota-se o despertar de novas ideias, novas conexões que servem como estímulo para a criação de soluções inovadoras.

Já os dois mecanismos tecnológicos mais citados foram: (1) a plataforma (*by You*), e (2) pesquisas rápidas. A plataforma (*by You*) que foi citada por todos, contempla o repositório de conhecimento da rede. Ela é reconhecida, desta forma, pela alta administração e utilizada como base de pesquisa pelas lideranças intermediárias e especialistas designados. Pode-se, também, depreender que as pesquisas rápidas, foram mais citadas por estarem vinculadas aos requisitos estatutários, tendo seu retorno acompanhado por todos os integrantes do grupo. A *call conference* é o mecanismo de suporte para as discussões realizadas pelos subgrupos temáticos. Já as pesquisas de *benchmarking* servem como base de referencial comparativo para identificação de padrões de excelência entre os CSCs.

Tendo como base os relatos dos respondentes, os mecanismos mais citados foram alocados aos quadrantes apresentados no Quadro 15 de acordo com a percepção da autora quanto ao seu potencial de uso, utilizando-se da definição de Oliveira, Maçada e Curado (2014) ao relacioná-los aos modos de conversão do modelo SECI.

Quadro 15 - Mecanismos de CC e Modelo SECI

<p>Socialização</p> <p>visitas (padrão e temática), reunião plenária, contato telefônico</p>	<p>Externalização</p> <p><i>call-conference</i>, pesquisa rápida, pesquisa de <i>benchmarking</i>, visitas (padrão e temática), reunião plenária</p>
<p>Internalização</p> <p>pesquisa rápida, pesquisa de <i>benchmarking</i>, visitas (padrão e temática), reunião plenária, documentos, plataforma (<i>by You</i>), <i>intranet</i></p>	<p>Combinação</p> <p>pesquisa rápida, pesquisa de <i>benchmarking</i>, visitas (padrão e temática), plataforma (<i>by You</i>), <i>intranet</i></p>

Fonte: A autora (2017).

Dentre os mecanismos de CC mais citados, tanto tecnológicos quanto não tecnológicos, apenas *call conference* suporta somente um dos modos de conversão do conhecimento. Todos os demais suportam dois os mais modos de conversão.

Percebe-se que a Internalização contempla cinco dos mecanismos, tecnológicos e não-tecnológicos, mais citados: reuniões plenárias, pesquisas rápidas, visitas (padrão e temática), plataforma (*by You*) e as pesquisas de *benchmarking*. Entende-se que isto é reflexo do propósito da rede, que leva seus participantes a identificarem o conhecimento relevante para si a fim de internalizá-lo e utilizá-lo em suas organizações. Isto pode disparar uma nova espiral de conversão

do conhecimento, através da socialização, tanto na rede quanto nas empresas que dela participam.

Um último aspecto a mencionar diz respeito ao fato de que os mecanismos de CC parecem estar mais diretamente ligados aos cargos que os membros efetivos ocupam em suas organizações. Assim, por exemplo, os membros efetivos, que são os executivos principais, utilizam-se mais das reuniões plenárias. Já a plataforma (*by You*), entendida como um repositório de conhecimento adotado pela rede, fica restrita ao nível de alguns especialistas designados pela organização, não se estendendo à organização como um todo.

4.4 INOVAÇÃO

Quando questionados a respeito de inovação, nove entre treze entrevistados afirmaram que houve melhorias decorrentes de conhecimento compartilhado na rede. O entrevistado E02D exemplifica bem as possibilidades decorrentes desta conexão proporcionada pela rede quando comenta que foram realizadas melhorias “desde coisas muito grandes como coisas bem específicas de cada área [...] a gente tem usado muito o GESC para trazer coisas novas para cá”. Para o entrevistado E05D “[...] a maioria dos nossos projetos [ocorreram] através do compartilhamento com os colegas lá no grupo”. Da mesma forma, o entrevistado E08G traz a implementação de uma solução descoberta no GESC e levada para a empresa.

Três dos entrevistados - E03G, E04D e E13D - declararam não ter realizado melhorias a partir dos conhecimentos compartilhados no GESC. As perspectivas, entretanto, são distintas. Os dois primeiros respondentes, identificaram oportunidades de melhorias, porém, por serem participantes jovens na rede, consideraram que não houve tempo suficiente para a concretização das ideias. O que se percebe por seus relatos. Enquanto o E03G manifestou que “a gente viu algumas oportunidades, mas não deu tempo ainda de transformar. [...] que a gente vai implementar, já está decidido, só tem de fazer acontecer”. O entrevistado E04D declarou que “[...] não deu tempo ainda de realizar melhorias, somos novos no grupo, mas como falei, tem muito valor para a gente. Temos muitos planos aqui e em breve vai começar as capturas das melhorias”. Na medida em que declararam não ter realizado melhorias, não houve relatos sobre originalidade e amplitude.

Os achados sobre originalidade e amplitude estão descritos de forma mais detalhada nas subseções seguintes.

4.4.1 Originalidade

O Quadro 16 traz as classificações para a dimensão originalidade que se fizeram presentes nos relatos, seguindo a caracterização de inovação definida pela OECD.

Os relatos dos entrevistados E02D e E05D, indicam inovações citadas que podem ser classificadas como novas para o mercado de atuação. O respondente E02D comenta que, atualmente, os níveis de automação de processo já são elevados, mas à época em que realizaram a mudança tratava-se de uma novidade. Já para o respondente E05D, a originalidade está no fato de introduzirem serviços que não faziam parte do escopo ofertado pelos Centros de Serviços Compartilhados. Considerando a busca por padronização, foco em prestação de serviços, redução de custo e a provocação recebida no GESC, foram agregados dois processos não habituais ao escopo do seu CSC: “[...] e aí no grupo causa aquela questão, eles sempre querem trazer alguma coisa para o centro e daí a gente tem de ter aquela inteligência para ver o que faz sentido para os dois lados, o que se encaixa”.

Os entrevistados E03G e E04D, em razão de integrarem a rede mais recentemente, não indicaram a realização de qualquer tipo de inovação, embora já vislumbrem oportunidades. O respondente E13D não indicou melhorias possíveis de classificação.

Quadro 16 - Originalidade

ORIGINALIDADE	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	TOTAL
nova para o mercado		X			X									2
nova para a empresa	X	X				X	X	X	X	X	X	X		9

Fonte: A autora (2017).

Quanto à novidade para a empresa, nove entre treze entrevistados afirmaram que houve mudanças resultantes de conhecimentos compartilhados na rede. Nota-se que existe uma grande interação entre as empresas através dos exemplos citados. O entrevistado E02D comenta que através de uma pesquisa de *benchmarking* identificou que o CSC01 tinha um processo mais eficiente, “[...] então,

a gente agendou visita [...] e foi entender [...] a forma como eles estavam conseguindo aproveitar a automação, a gente aprendeu e trouxe aqui para dentro”. O entrevistado E06C indica a implementação de serviços de autoatendimento que, “[...] a gente copiou [...] do CSC02”. O relato do respondente E07D explicitou que iniciaram um projeto de automação de processo baseados no conhecimento de duas outras empresas da rede que “[...] tem toda uma tecnologia e uma solução [que] a gente utilizou [...] como referência. E certamente nós ficamos sabendo que [...] eram referências por causa do GESC”. Dois outros relatos trazem melhorias relacionadas à automação e robótica. O entrevistado E11D coloca como:

[...] um exemplo disso [...] a captura estatísticas de comportamento dos profissionais mediante captura de telas. [...] E a gente só começou isso porque alguém no GESC aplicou, falou que é bom e nós fizemos a indagação, fomos atrás, fizemos a prospecção e realmente a aplicação tem bastante adequação.

Por último, o entrevistado E12G cita a utilização da robótica para “[...] substituir a atividade de uma pessoa [...] que a gente já tá usando” e foi resultado de tema tratado em reunião plenária da rede.

A inovação sendo um produto do compartilhamento de conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), ficou demonstrada em sua dimensão originalidade. Houve resultados positivos relatados, mais especialmente no que tange à novidade para a empresa, que está alinhado com o propósito de participação na rede citado pelos respondentes. Tratam-se de inovações incrementais que contemplam um movimento contínuo em busca de melhoria de produtos, processos, serviços ou atividades de produção já existentes (TIDD, 2001).

4.4.2 Amplitude

Dos quatro tipos de inovação, quanto à amplitude, previstos pelo Manual de Oslo (OECD, 2005), três foram identificados nas entrevistas, que são: processo, produto e organizacional.

Dos treze entrevistados dez mencionaram a realização de melhorias em processos, tendo a inovação organizacional como o segundo tipo mais citado, de acordo com o Quadro 17. Os entrevistados E03G e E04D, em razão de integrarem a rede mais recentemente, afirmaram não ter concretizado qualquer tipo de inovação,

embora já vislumbrem oportunidades. Na mesma medida que o respondente E13D não identificou melhorias em razão do conhecimento compartilhado na rede, também não relacionou qualquer tipo de inovação.

Quadro 17 – Amplitude

AMPLITUDE	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	Total
Processo	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x		10
Organizacionais		x					x	x	x	x	x			6
Produto					x		x							2
Total	1	2	-	-	2	1	3	2	2	2	2	1		

Fonte: A autora (2017).

O entrevistado E05D citou a introdução de novos serviços. Seu relato indica que houve ampliação do escopo de serviços oferecidos pelos CSCs: “[...] hoje você vai ver, a hora que você falar com centros de serviços, [que] a gente tem uma gama de serviços [que] extrapolou [o modelo de CSC usual]”.

O respondente E07D relatou ter havido melhoria em processo e disse: “a gente [...] identificou que duas empresas do GESC já tinham implementado [um processo de automação] e a gente utilizou estas empresas como referência. E certamente nós ficamos sabendo que [...] eram referências por causa do GESC”.

O entrevistado E07D relatou, ainda, que sua empresa serviu de referência na utilização de uma plataforma de monitoramento de mídias sociais. Este modelo foi implementado pelo CSC02 a partir do conhecimento que foi compartilhado na rede pelo CSC07, conforme declara “[...] vieram aqui, entenderam e implementaram. Então, é uma a inovação de escopo e de processo”.

A inovação em marketing, não foi categorizada no Quadro 17, mas foi citada pelo entrevistado E01G. Esta melhoria está em fase de planejamento, conforme relato do respondente: “a gente tem melhorias planejadas de repasse de custos [...] é um projeto que a gente tem em vista”.

Ficou, também, demonstrada a inovação, em sua dimensão amplitude, através do compartilhamento de conhecimento na rede. As inovações em processo e organizacional aparecem com maior frequência nos relatos dos respondentes. Pode-se relacionar este fato, principalmente, à busca por oportunidade de melhoria operacional, razão pela qual as empresas optam pela participação na rede. O direcionamento voltado a melhorias significativas, na estrutura de cada organização

participante da rede, parece conduzir para a busca de inovações incrementais, inibindo de certa forma, inovações disruptivas.

4.5 RELAÇÃO ENTRE CC E INOVAÇÃO

Para existir a relação entre compartilhamento de conhecimento e inovação é preciso que o conhecimento compartilhado na rede crie estímulos para novas ideias e, que estas ideias sejam aplicáveis aos diferentes contextos empresariais que compõem o GESC.

Deste modo, compartilhamento de conhecimento relaciona-se com inovação ao trazer provocações, criar *insights*, repensar soluções, identificar novos caminhos que podem resultar, neste processo de compartilhamento, em inovações incrementais ou inovações disruptivas.

Para identificar esta relação, dois elementos foram considerados nesta seção: conteúdo e aplicabilidade; e mecanismos de CC.

4.5.1 Conteúdo e aplicabilidade

Busca-se com estas variáveis compreender a criação de novas ideias no ambiente do GESC, tanto no que diz respeito ao conteúdo compartilhado quanto a sua aplicabilidade em distintos setores.

Observou-se, nesta pesquisa, que as interações ocorridas no contexto da rede proporcionam o desenvolvimento e implementação de novas ideias. Para o entrevistado E02D “tem empresas que [são] uma fortaleza na questão da gestão de processo [participar do GESC é] uma forma de transformar [...] de aprender e trazer para dentro de casa, e transformar a parte de operar [...]”. Isso ratifica que o desenvolvimento e implementação de novas ideias tem origem nos indivíduos e suas interações com outros indivíduos dentro de um contexto institucional (VAN DE VEN, 1986).

Na rede pode-se observar que muitas das interações existentes ocorrem através das reuniões plenárias, permitindo o surgimento de provocações para a transformação. Esta possibilidade de compartilhamento de conhecimento tácito, valida a importância da externalização defendida por Takeuchi e Nonaka (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Uma percepção que é também compartilhada pelo

entrevistado E05D quando afirma que é das interações entre os especialistas nos subgrupos que “[é analisando modelo do outro, que] sempre saem ideias de melhorias dos nossos processos [...]”.

O tipo de inovação mais favorecida pelo compartilhamento de conhecimento no GESC, como evidenciado pelos entrevistados, é a inovação incremental que decorre da busca contínua por melhorias. Trata-se de uma característica da rede observada, por exemplo, na fala do entrevistado E04D quando diz perceber que “pode ser melhor naquilo que [...] já faz bem. [Ficamos muito contentes em participar do GESC, pois é uma forma] de encontrar oportunidades [...] de melhoria operacional”. Este direcionamento fica explícito, do mesmo modo, quando o entrevistado E10G considera “[...] que este grupo tem um objetivo que é o compartilhamento, que é a inovação, que é buscar uma excelência dentro dessa prestação de serviço [compartilhado]”.

Este ambiente de compartilhamento de conhecimento interorganizacional permite, aos integrantes da rede, a transferência e a criação de novos conhecimentos, produzindo soluções sinérgicas através da colaboração na rede, conforme apontado por Hardy, Phillips e Lawrence (2003).

Em contrapartida, para o entrevistado E07D, por ser o CSC um modelo organizacional extremamente estruturado, no seu entendimento “não é um ambiente que necessariamente fomenta tanta inovação. [...] é um ambiente que fomenta *improvement*, melhorias, não necessariamente inovações”. Aqui, o que se destaca é o fato de que a inovação incremental não é vista como “inovação”. Existe, portanto, uma lacuna no entendimento da amplitude do conceito de inovação. Apesar de as inovações incrementais ocorrerem em grande escala nas empresas, percebe-se que estas não são compreendidas, por alguns entrevistados, como um tipo de inovação. O que leva a uma “diminuição” da sua importância em detrimento de inovações disruptivas às quais parecem ser as únicas inovações que valem à pena. O entrevistado E01G comenta, por exemplo, que:

Inovação é um tema um tanto quanto recente aqui na [empresa]. A melhoria contínua é um assunto que já está bastante difundido [...] inovação [...] difere de melhoria contínua pela alavancagem de resultado. Na verdade, a melhoria contínua, ela é mais pontual, não é tão exponencial. Inovação, você quebra a maneira como vinha trabalhando.

A rede possibilita que, através das semelhanças estruturais sejam percebidas oportunidades de melhorias e novas conexões entre processos, conforme destacado por Fedrizzi et al. (2008). Esta relação interorganizacional em formato de rede permite que, as empresas integrantes do GESC, diminuam suas incertezas, eliminem etapas, reduzam investimento, mantenham-se atualizadas, servindo como um acelerador para seu desempenho. Isto pode ser evidenciado nos comentários do entrevistado E05D quando comenta que

[...] participar de um grupo que [...] sai fora da caixa, [onde você tem o assunto correlacionado], mas são “n” tipos de profissionais, “n” tipos de empresas, [onde você vê como a pessoa está lidando com o problema] para que eu vou colocar um caminhão de dinheiro e gastar um saco de tempo se todo mundo já pensou nisso [?].

Da mesma forma, esta vantagem é percebida pelo entrevistado E08G quando comenta que, talvez o que lhe tenha agregado maior valor, seja perceber que a rede permite contato direto com empresas que, além de terem processos muito similares ao seu, passaram por problemas semelhantes e podem “ajudar com dicas e caminhos que possam encurtar [o] trabalho e [...] fazer com que [tenham] um menor custo”. É esta cooperação que Ryszko (2016) destaca ser o ponto fundamental no processo de transformação do conhecimento interno de uma organização, através da aquisição de conhecimento interorganizacional compartilhado.

Os Centros de Serviços Compartilhados são estruturas organizacionais distintas que apresentam um padrão de serviços de apoio. Em um primeiro momento pode-se inferir que, por serem estruturas semelhantes, não há espaço para inovação. A análise permitiu observar que ocorre justamente o contrário. Na visão do respondente E13D é esta essência similar que permite ver sua:

[...] organização muito próxima dos demais, [...] não somos diferentes. Pode ser banco, [indústria aeronáutica, indústria automobilística, farmacêutica ou ser uma universidade]. Os problemas são os mesmos. [O que difere são] os produtos, [...] processos [e mercados que] não são exatamente os mesmos.

A formação da rede, com o objetivo de colaboração e de combinação de conhecimento, como fontes potenciais de inovação, está alinhada com as pesquisas em inovação interorganizacional (ENKEL; HEIL, 2014). As relações interorganizacionais são fortalecidas pelos objetivos em comum que, no caso do GESC, traçando um paralelo com o que relatam os entrevistados, são de

identificação e divulgação de melhores práticas que permitam troca de experiências e aprendizado em conjunto. Pode-se, assim, dizer que, uma das vantagens que a rede proporciona, é a facilidade de contato pessoal entre seus participantes. A liberdade de “[...] aprender como foi feito, levar para sua realidade e aperfeiçoar [...]” é um ponto de grande importância, foi destacado pelo respondente E12G. Considerado como um tipo de abertura, tal como descreve o entrevistado E13D, ela deriva da pró-atividade existente entre as pessoas, permitindo que o grupo tenha este lado positivo de contribuir, de compartilhar. Pode-se interpretar esta abertura como uma reflexão de um conjunto significativo de entrevistados os quais entendem que a composição do grupo permite um diálogo franco e direto fortalecendo as relações de confiança. Seja pela equivalência de competências e experiências, seja pela inexistência de concorrência, trata-se de uma abertura que traz segurança para a exposição e compartilhamento de ideias. Isto faz com que “[...] o GESC [seja] uma fonte muito grande de conhecimento, inovação e tecnologia. De compartilhamento de caminho [e compartilhamento das] melhores práticas que existem entre os participantes do grupo”, nas palavras do entrevistado E03G.

Outro aspecto levantado pelos entrevistados diz respeito a uma certa inércia no fluxo de ideias e de conhecimento. Os entrevistados E07D e E11D relataram que, já há algum tempo, vêm percebendo certa estagnação nas discussões das reuniões plenárias com repetição dos temas. Este “mais do mesmo” acabou por gerar um realinhamento, no ano de 2016, reduzindo o número de encontros e alterando sua frequência. Por analogia com a abordagem dos paradigmas tecnológicos (TEECE, 2008), pode-se inferir que estas empresas atingiram aquele ponto em que ocorre a ruptura com o padrão de excelência definido. Neste ponto é estabelecido um novo paradigma, através de uma inovação radical, de modo a manter a vantagem competitiva. Os executivos estão buscando, por meio da robotização e automatização, temas que recentemente entraram para a pauta das reuniões de estudo no grupo, promover um salto de inovação em processo nas atividades de *back-office*. Esta analogia ganha sustentação com o que comenta o entrevistado E06C que ressalta já haver, dentre os participantes do grupo, CSCs mais evoluídos. Nestes centros de excelência foram agregadas atividades mais analíticas, com transações mais robotizadas que precisam ser avaliadas por outros integrantes na rede que se encontram em diferentes níveis de maturidade. Na mesma medida, o respondente E10G menciona o uso da robotização como um tipo de inteligência

capaz de melhorar seus processos. Também a automatização, via informações estatísticas, é destacada como um salto rumo à manutenção de vantagem competitiva. Trata-se de uma análise estatística do comportamento dos profissionais de *back-office*, mediante captura das telas de trabalho possibilitando a inovação de processos. Uma evolução que, pode-se dizer, foi potencializada pela convivência intersetorial em formato de rede que permite o compartilhamento de conhecimento em alto nível.

4.5.2 Mecanismos de CC e inovação

O Quadro 18 sintetiza a visão dos respondentes acerca dos mecanismos de compartilhamento de conhecimento que favorecem o desenvolvimento de inovações.

Houve unanimidade entre os entrevistados quanto ao fato de que as reuniões plenárias e os contatos diretos entre empresas favorecem o desenvolvimento de inovações. As interações existentes nas reuniões presenciais acabam por provocar a motivação para melhorias, algo que fica claro nos relatos dos entrevistados. Para o entrevistado E06C, por exemplo, o CC nas reuniões presenciais favorece a inovação, “[...] uma vez que as pessoas levam para essa plenária sempre o que houve de novo em cada centro de serviços, ou o que foi pesquisado [...]”. É neste momento de externalização que ocorrem as analogias que permitem o surgimento de novas ideias como descreve o entrevistado E04D quando diz que “[...] a gente vai lá, se inspira neles, e bom, se alguém tá fazendo desta forma a gente também pode, então vamos chegar lá. Vem a provocação e a gente diz: bom dá para fazer também [...]”. E permitem, também, novas aplicações tal como declara o entrevistado E11D: “[...] por conta de uma aplicação bem sucedida de uma das empresas do GESG, que foi a CSC02 [...] essa iniciativa a gente está trazendo aqui para o CSC também”.

Quadro 18 - Relação entre Mecanismos de CC e Inovação

CC e INOVAÇÕES	E01G	E02D	E03G	E04D	E05D	E06C	E07D	E08G	E09D	E10G	E11D	E12G	E13D	Total
via reuniões presenciais (plenárias)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
via contatos diretos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
via subgrupos			X		X	X	X		X			X		6
via plataforma						X		X	X			X		4

Fonte: A autora (2017).

Os entrevistados também foram unânimes em afirmar que os contatos diretos entre empresas funcionam como meio de estímulo à inovação através do compartilhamento de conhecimento. Estes contatos são resultantes de reuniões plenárias quando o tema apresentado por uma das empresas participantes provoca o interesse pontual de outra (s) empresa (s) do grupo. São contatos que permitem um maior aprofundamento do tema e no qual são compartilhadas, por exemplo, metodologias de trabalho, detalhes de processo, oportunidades de melhoria, trilhas de sucesso e novos serviços. O relato do entrevistado E11D demonstra esta riqueza de possibilidades, oportunizada por meio dos contatos diretos, quando afirma:

Conhecer quem são os executivos e poder em um momento que você sabe que ele tá executando alguma tarefa, visitar, conversar, abrir um espaço, seja em uma área, ou seja, estrategicamente [...] tem sido fundamental nas nossas trocas de experiências ao longo desses anos de participação no GESC. Realmente esse é um canal bacana e que possibilitou [...] algumas visitas e trocas de informações extra visitas formais, periódicas do GESC. (E11D).

Deste modo, os objetivos de identificação e compartilhamento de melhores práticas, bem como a criação de oportunidades para ampliação e atualização de conhecimentos que estão previstos na carta de princípios da rede, também, puderam ser evidenciados nas dinâmicas de reuniões presenciais.

Outro modo identificado de compartilhamento de conhecimento, que estimula o desenvolvimento de inovações, são as reuniões de subgrupos de trabalho. Estes subgrupos compreendem agrupamentos de especialistas, acerca de um determinado tema, que se reúnem em meio virtual para debater práticas de trabalho. Seu objetivo é o de criar maior sinergia entre as empresas da rede.

Em sua maioria, os entrevistados entendem que os subgrupos favorecem o desenvolvimento de inovações. Consideram este um canal de identificação de oportunidades de melhorias, que abre espaço para discutir com especialistas as dificuldades operacionais em um determinado tópico previamente definido. Para o entrevistado E03G “[...] se o tema for bem tocado, é um momento para firmar uma ideia, usando o grupo para ver se uma proposta faz sentido [...]”. Esta opinião foi também compartilhada pelos entrevistados E05D e E06C. Eles entendem que, nestes encontros virtuais podem ser detectadas as melhores práticas de cada empresa. A partir destes debates e obtendo consenso naquilo que atende ao grupo como um todo, dizem estes respondentes, é possível dar início a algumas melhorias.

O entrevistado E05D ainda comenta que as devolutivas dos participantes dos subgrupos são sempre muito ricas. Para ele a razão disto está na possibilidade de troca de ideias e de informações operacionais envolvendo processos, além da troca de soluções que são utilizadas para os problemas compartilhados, seja em processo, seja nas relações com fornecedores ou prestadores de serviços.

Percebe-se que a plataforma é o meio de compartilhamento de conhecimento menos citado como estimulador da inovação. Pode-se compreender isto considerando que os entrevistados estão em posições de alta gestão e este meio é mais utilizado pelo corpo técnico. Como cita o entrevistado E06C a plataforma é utilizada como fonte de pesquisa. Ele informa que, antes de encaminhar alguma nova pesquisa ao grupo, consulta este repositório em busca de informações já compartilhadas. Neste sentido, a plataforma pode ser considerada como suporte às equipes técnicas, um entendimento que também é partilhado pelo entrevistado E09D quando relata que “no caso da área administrativa... elas [a equipe técnica] buscam as informações cada vez que elas querem fazer um estudo. E elas buscam no *by You* todos os estudos já realizados”. Parece haver um distanciamento, no que se refere à alta gestão, quanto à utilidade deste mecanismo de compartilhamento de conhecimento. O entrevistado E11D afirma que não tem contato direto com a plataforma e o entrevistado E02D indica que a plataforma é somente um portal para colocar informações para acesso das pessoas, e desconhece outras finalidades da ferramenta.

A criação de um novo conhecimento organizacional, a partir da externalização, também ocorre em um ambiente de rede em razão dos casos apresentados nas reuniões plenárias (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). A captura de conhecimentos diversos torna-se fonte para a criação de analogias e, como tal, permite que o conhecimento compartilhado por uma empresa na rede possa ser aplicado em outra de diferente setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho mostrou as relações existentes entre compartilhamento de conhecimento em uma rede intersetorial e o desenvolvimento de inovações nas empresas participantes. Teve como contexto as interações existentes em uma rede intersetorial de serviços compartilhados.

Como premissa básica, observaram-se as formas de compartilhamento de conhecimento e os mecanismos utilizados, relacionando-os com os atores e o desenvolvimento de inovações.

Para responder questões levantadas durante o estudo, buscou-se caracterizar como este CC ocorre na rede e como é utilizado pelas empresas integrantes da rede.

Neste capítulo serão descritas as conclusões (5.1) e apresentadas as limitações e sugestões de trabalhos futuros (5.2).

5.1 CONCLUSÕES

Tanto o CC quanto a Inovação são temas amplamente difundidos na literatura. Entretanto, a aproximação entre os dois foi percebida como uma área fértil de pesquisa considerando o estímulo que o compartilhamento de conhecimento, em um contexto de rede, pode proporcionar para o desenvolvimento de inovações. Neste sentido, a pesquisa teve por objetivo geral, analisar como o compartilhamento de conhecimentos em uma rede intersetorial favorece o desenvolvimento de inovações nas empresas participantes.

Para alcançar o objetivo principal da pesquisa foi necessário atingir, também, alguns objetivos específicos, os quais permitiram estabelecer algumas conclusões abordadas a seguir.

Primeiramente, observou-se o ambiente de interação proporcionado pela rede intersetorial. Com isso, foram identificados alguns facilitadores nesse processo. Dentre os facilitadores observados está a proposta de colaboração fortalecida pela inexistência de competição no grupo. Além disto, por ser uma rede fechada, com acesso restrito e existência de um foco unificado possibilita um trânsito livre entre seus integrantes, facilitando o compartilhamento de conhecimentos. Este compartilhamento envolve a troca de experiências, compartilhamento de melhores

práticas, a realização de benchmarking, visando não somente o compartilhamento de conhecimento, mas a possibilidade de acompanhar tendências de mercado e realizar inovações. A maioria dos gestores enxerga na rede, em seus executivos e especialistas, uma equipe qualificada e de fácil acesso quando necessário.

A facilidade de acesso aos membros internos, e por consequência aos seus times para suporte técnico, faz com que as empresas enxerguem de forma positiva a interação entre o GESC e as empresas.

Em relação ao compartilhamento do conhecimento em rede, identificou-se que a constituição do GESC permite que tanto a intersetorialidade quanto a diversidade no porte das empresas integrantes do grupo representem fatores que favorecem o compartilhamento de conhecimento e podem levar à ampliação do conhecimento tácito e explícito do indivíduo, do grupo e das organizações através do SECI. Ainda, observou-se que a característica intersetorial do GESC favorece o uso de metáforas e a criação de analogias que estimulam o desenvolvimento de inovações nas empresas participantes da rede. O GESC, portanto, estimula o desenvolvimento de inovações através de provocações, de insights, que possibilitam a identificação de novos caminhos e alternativas de solução aos problemas identificados pelas empresas. Percebeu-se, também, que a participação neste formato de rede, intersetorial, permite que as empresas compartilhem não somente seus casos de sucesso, mas, também, seus erros. Desta forma seus integrantes evitam caminhos já trilhados e podem reduzir tempo e custo de projetos, tendo ganhos indiretos. Talvez, o que favoreça este tipo de comportamento, sejam os mecanismos de CC colocados à disposição das empresas e que possibilitam o livre acesso, criando um ambiente favorável para o estreitamento das relações interorganizacionais. Um elemento, contudo, que pode barrar este processo está ligado à própria estrutura estatutária do GESC. Há a obrigatoriedade de que sejam os executivos principais de cada empresa os participantes das reuniões plenárias, o que levaria a supor a discussão de temáticas mais estratégicas. Não foi, porém o que emergiu da pesquisa, mas sim, temáticas operacionais. Por outro lado, o fato de serem os executivos principais a participarem favorece a disseminação do conhecimento nas suas empresas e a inovação, considerando que eles possuem o poder de decidir em suas empresas. Além disso, o suporte da alta administração é um fator necessário à gestão do conhecimento.

Com relação à disseminação do conhecimento compartilhado na rede, a pesquisa identificou que existe o seu compartilhamento na empresa participante, porém condicionado à decisão do membro efetivo, que seleciona, de acordo com critérios pessoais, aquilo deve ser compartilhado na sua empresa. Isto pode ser uma barreira, que limita o compartilhamento de conhecimento e as possibilidades de inovação. Aqui se percebe uma oportunidade de ampliação do conteúdo compartilhado entre todo o nível intermediário da organização, ou seja, para todas as lideranças do CSC. Isto pode ser uma forma de criar as condições necessárias para que surjam as oportunidades de interação e aprendizagem de forma explícita e estruturada.

As empresas reconhecem a credibilidade do GESC e sua importância para a identificação e aceleração de melhorias em seus CSCs. Esta credibilidade está atrelada ao grau de maturidade elevado da maioria dos CSCs que integram a rede, e serve como chancela prévia na condução e aprovação orçamentária de projetos internos. Esta credibilidade está associada, ainda, às empresas de expressão no cenário nacional e internacional que compõe a rede e na sua multiplicidade de setores.

Quanto aos mecanismos de CC, nota-se uma certa delimitação do seu uso, uma vez que o seu acesso acaba sendo determinado conforme a estrutura hierárquica de cada empresa não sendo disponibilizado para todos os níveis da organização. Se os mecanismos são delimitados, o compartilhamento de conhecimento, também, fica restrito.

Por fim, este estudo mostrou-se relevante por identificar a relevância da existência deste tipo de relação interorganizacional redes intersetoriais possibilitam oportunidades de melhorias e novas conexões entre processos. Permitem, portanto, que as organizações que a integram diminuam suas incertezas, eliminem etapas, reduzam investimento, mantenham-se atualizadas, servindo como um acelerador para seu desempenho.

Uma das contribuições acadêmicas deste trabalho foi a de agregar aos estudos científicos existentes sobre redes interorganizacionais o aspecto da intersetorialidade. Complementando, com isso, os trabalhos sobre relações interorganizacionais, no sentido de identificar que a configuração em rede intersetorial leva ao estímulo para o desenvolvimento de inovações através do CC. Uma segunda contribuição, diz respeito ainda, a identificação de quais mecanismos

de CC são utilizados pela rede intersetorial, relacionando-os aos modos de conversão do conhecimento o que permite ampliar a visão do modelo SECI.

Como contribuições gerenciais este trabalho oferece subsídios para que a alta administração utilize mais assertivamente os mecanismos de CC em suas estruturas organizacionais. A fim de estimular a criação de novos conhecimentos, é fundamental o compartilhamento do conteúdo já existente na rede, através dos mecanismos já consolidados, como, por exemplo, a plataforma (*by You*). Esta pesquisa evidenciou que o acesso ao repositório de conhecimento é concedido somente para certos atores. A concessão de acesso para outras partes interessadas, sejam áreas ou pessoas específicas, pode ser um forma de expandir o potencial de geração de novas ideias, novos conhecimentos e compartilhamento de *expertises*.

O estudo serve, também, como um guia para novas redes em construção, no que se refere às possibilidades de interação entre diferentes setores que levem a cooperação para o desenvolvimento de inovações. Pode-se notar a existência de oportunidades de troca de experiência e aquisição de novos conhecimentos entre empresas de distintos setores, desde que haja um propósito em comum.

A pesquisa colabora, ainda, na identificação da necessidade de manter o foco estratégico nas reuniões presenciais, dada a sua importância para a alavancagem de novos conhecimentos. A dinâmica destes encontros presenciais deve estar alinhada ao perfil estratégico dos participantes sob risco de transformá-las em encontros técnico-operacionais, consolidando o desinteresse dos integrantes de CSCs mais maduros.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Como limitações ao estudo, citam-se: as negativas de participação na pesquisa, que poderiam proporcionar um entendimento mais aprofundado de determinados setores da rede e, ainda, a coincidência entre o período programado para realização das entrevistas e o período de férias adotado pelos principais executivos da rede.

Para trabalhos futuros sugere-se: estudo comparativo, envolvendo os quatro grupos de CSC existentes no Brasil, por segmento econômico, ou ainda por níveis de maturidade, avaliando o desenvolvimento de inovações a partir do

compartilhamento de conhecimento na rede. Percebeu-se uma tendência de transição da estrutura atual de Centro de Serviços Compartilhados para Centro de Excelência, que estariam aptos a atenderem uma lacuna de suporte estratégico dentro das organizações. Sugere-se um estudo que busque identificar os fatores que os distinguem. Por fim, sugere-se um estudo relacionando a capacidade absorptiva em uma rede intersetorial com o desenvolvimento de inovações nas empresas participantes.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G.; POLIDORO JR., F.; MITCHELL, W. Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. **Strategic Management Journal**, Malden, v. 30, n. 9, p. 941-958, Sept. 2009.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**, p. 214, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4324>>. Acesso em: 03 mar. 2017.
- _____.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. **EnEO**, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BAUM, J. A C.; INGRAM, P. Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm. **The Economics of Choice, Change, and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert**, p. 191–218, 2002.
- BECKER, W.; DIETZ, J. J. R&D cooperation and innovation activities of firms - Evidence for the German manufacturing industry. **Research Policy**, v. 33, n. 2, p. 209–223, 2004.
- BERGERON, B. P. **Essentials of shared services**. New Jersey: Wiley, 2002.
- BM&FBOVESPA. **Classificação setorial das empresas e fundos negociados na BM&FBOVESPA**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/acoes/classificacao-setorial/>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 8–18, 2001.
- CARLILE, P. R. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries : Boundary Objects in New Product Development. **Organization Science**, v. 13, n. 4, p. 442–455, 2002.
- CARLSSON, S. A. Knowledge managing and knowledge management systems in inter-organizational networks. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 3, p. 194–206, 2003.
- CASH JR, J.; EARL, M.; MORISON, R. Teaming up to crack innovation and enterprise integration. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2008.
- CHANG, Y. et al. Knowledge sharing intention in the United States and China : a cross-cultural study. **European Journal of Information Systems**, n. august 2013, p. 1–16, 2014. Nature Publishing Group.
- CHRISTENSEN, P. H. Knowledge sharing : moving away from the obsession with best practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 36–47, 2007.

- 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.
- CURADO, C.; BONTIS, N. Parallels in knowledge cycles. **Computers in Human Behavior**, v. 27, n. 4, p. 1438–1444, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2010.09.011>>. Acesso em: 02 mar. 2017.
- DAGNINO, G. B. et al. Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 30, n. 3–4, p. 354–377, 2015.
- DALKIR, K. **Knowledge management: theory and practice**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2005.
- DENNIN, P. J.; DUNHAM, R. **The innovator's way: essential practices for successful innovation**. Cambridge: The MIT Press, 2010.
- DOOLEY, L.; KENNY, B.; CRONIN, M. Interorganizational innovation across geographic and cognitive boundaries: does firm size matter? **R and D Management**, 2015.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. Disponível em: <10.5465/AMR.1989.4279003%5Cnhttp://ezproxy.library.unlv.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4279003&site=ehost-live>. Acesso em: 04 set. 2016.
- ENKEL, E.; HEIL, S. Preparing for distant collaboration: antecedents to potential absorptive capacity in cross-industry innovation. **Technovation**, v. 34, n. 4, p. 242–260, 2014. Elsevier. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.01.010>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- FAORO, R. R. R.; OLIVEIRA, M. Compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional: empresas do setor de fruticultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 98–118, 2014. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00075_PCN60384.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.
- FEDRIZZI, L. D. et al. Redes horizontais de cooperação contribuindo para o processo de inovação em micro e pequenas empresas brasileiras. **RAU - Revista de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 3, p. 16–38, 2008.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GESC. Regulamento do Grupo de Estudos em Serviços Compartilhados, 2014.
- GOLNIK, R.; GOLNIK, W. 1st International conference contemporary issues in theory and practice of management - CITPM 2016. Management in Shared Services Center. **Anais...** . p.89–94, 2016.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996.

GREVE, H. R. Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 1–23, 2009.

HAIR JR., J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

HANNAS, M. **A evolução dos centros de serviços compartilhados no Brasil e a importância da criação da Associação Brasileira de Serviços Compartilhados: criação dos CSCs no Brasil**, 2015. Disponível em: <http://media.wix.com/ugd/b61af2_b09bcd4e48ca4a10bc982f7067048251.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321–347, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00342>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

HAU, Y. S.; KIM, B.; LEE, H. What drives employees to share their tacit knowledge in practice ? **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, p. 295–308, 2016.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. **Managing potential and realized absorptive capacity** : how do organizational antecedents matter ?, v. 48, n. 6, p. 999–1015, 2005.

LEE, J. N. N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information and Management**, v. 38, n. 5, p. 323–335, 2001.

LEE, S. M. et al. Co-innovation : convergenomics , collaboration , and co-creation for organizational values. **Management Decision**, v. 50, n. 5, p. 817–831, 2012.

LEMOS, C. Inovação na era do cohecimento. **Parcerias Estratégicas**, p. 157–179, 2000.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2 S, p. 95–112, 1993.

LUO, X. R.; KOPUT, K. W.; POWELL, W. W. Intellectual capital or signal? The effects of scientists on alliance formation in knowledge-intensive industries. **Research Policy**, v. 38, n. 8, p. 1313–1325, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-Rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARTELO-LANDROGUEZ, S.; CEPEDA-CARRIÓN, G. How knowledge management processes can create and capture value for firms ? **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, p. 423–433, 2016.

MINHOTO, L. D.; MARTINS, C. E. As redes e o desenvolvimento social. **Cadernos FUNDAP**, v. 22, p. 81–101, 2001.

MOWERY, D.; ROSENBERG, N. **Technology and the pursuit of economic growth**. Cambridge: University Press, 1989.

MUNIZ, J. J.; MAIA, F. G. M.; VIOLA, G. Os principais trabalhos na teoria do conhecimento tácito: pesquisa bibliométrica 2000-2011. **SIMPOI. FVGSP**, p. 1–10, 2011. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00197_PCN17366.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2017.

MUSTAFA, M.; LUNDMARK, E.; RAMOS, H. M. Untangling the relationship between human resource management and corporate entrepreneurship : the mediating effect of middle managers' knowledge sharing. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 6, p. 273 – 295, 2016.

NIETO, M. J.; SANTAMARÍA, L. The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. **Technovation**, v. 27, n. 6–7, p. 367–377, 2007.

_____.; _____. Technological collaboration: bridging the innovation gap between small and large firms. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 1, p. 44–69, 2010.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, p. 96–104, 1991.

_____.; HIROSE, A.; TAKEDA, Y. “Meso” - Foundations of dynamic capabilities: team-level synthesis and distributed leadership as the source of dynamic creativity. **Global Strategy Journal**, v. 6, p. 168 – 182, 2016.

_____. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organ. Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.

_____.; SENOO, D. From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. **Tech. Soc.**, v. 18, n. 2, p. 203–218, 1996.

_____. et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation - A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137–146, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.003>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

_____.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40–54, 1998. Disponível em: <<http://ezproxy.newcastle.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=heh&AN=738856&site=eds-live>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

_____.; _____.; TOYAMA, R. Emergence of “Ba” - a conceptual framework for the continuous and self-transcending process of knowledge creation. In: NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. (Eds.); **Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creationsocial, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation**. p.13–29, New York: Oxford University Press, 2001.

_____.; SASAKI, K.; AHMED, M. **Continuous Innovation in Japan: the power of tacit knowledge**. New York: Elsevier, 2003.

_____.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 7. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____.; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. Theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook organizational learning and knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001.

_____.; _____.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5–34, 2000.

OECD. **Manual de Oslo**. 3 ed. 2005. Disponível em:
<<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>>.
Acesso em: 03 mar. 2017.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; CURADO, C. Adopting knowledge management mechanisms : evidence from portuguese organizations. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 231–245, 2014.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.

OWEN-SMITH, J.; POWELL, W. W. Knowledge networks as channels and conduits: the effects of spillovers in the boston biotechnology community. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 5–21, 2004.

PARUCHURI, S. Intraorganizational networks, interorganizational networks, and the impact of central inventors: a longitudinal study of pharmaceutical firms. **Organization Science**, v. 21, n. 1, p. 63–80, 2010.

PAZ JR., E. B.; RODRIGUES, M. DO C. Shared Service News. **Instituto de Gestão**, p. 20–30, 2015.

RYSZKO, A. Interorganizational cooperation, knowledge sharing, and technological eco-innovation: the role of proactive environmental strategy – empirical evidence from poland. **Polish Journal of Environmental Studies**, v. 25, n. 2, p. 753–764, 2016.

SCHULMAN, D. S. et al. **Shared services: adding value to the business units**. New York: Wiley, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina** - arte e prática da organização de aprendizagem. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, M. R. da; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo, **Revista da USP**, v. 2, n. 1, p. 110–129, 2011.

SOMAYEH, L. Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations: a qualitative study of software industry. **AD-Minister**, v. 30, p. 131–148, 2017.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEECE, D. J. Dosi's technological paradigms and trajectories: insights for economics and management. **Industrial and Corporate Change**, v. 17, n. 3, p. 507–512, 2008.

TIDD, J. Innovation management in context : environment , organization and performance, **International Journal of Management**, v. 3, n. 3, p. 169–183, 2001.

_____.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integratin technological, market and organizational change**. New York: Wiley, 1997.

_____.; _____.; _____. **Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. New York: Wiley, 2005.

TÖDTLING, F. et al. Innovation in knowledge intensive industries: the nature and geography of knowledge links. **European Planning Studies**, v. 14, p. 1035-1058, 2006.

TOYAMA, R.; NONAKA, I. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 5, p. 995–1009, 2002. Disponível em: <http://capella.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwVV3BCslwDC2ygeB9uoPbLTlunTn4RDPCI7TpjsK6vx_06mg5BByyiV54RHyotQO2QtPFppjkXy0DSdwwNJVMtyDYfe3zf1B87FUq3TdqPO4Pw2H6vMMoloWafK2ktAycAqcNdFCFjplntqAhjjGzvXJT03LDrNMGU0dCAjQ1PqEYgRbVQihTloV8_0pTrB>. Acesso em: 20 nov. 2016.

TSAI, K. H. Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. **Research Policy**, v. 38, n. 5, p. 765–778, 2009.

ULBRICH, F. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 191–205, 2006.

ULRICH, D. Shared services: from vogue to value. **Human Resource Planning**, v. 18, n. 3, p. 12–23, 1995. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5667835&site=ehost-live>\n<http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5001655953>>. Acesso em: 25 set. 2016.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590–607, 1986.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115–131, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e metodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZANCAN, C. et al. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647–669, 2013.

APÊNDICE A - PROTOCOLO do Estudo de Caso

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Como o compartilhamento de conhecimentos em uma rede intersetorial favorece o desenvolvimento de inovações nas empresas participantes?

1.2 OBJETIVO

Analisar como o compartilhamento de conhecimento em uma rede intersetorial favorece o desenvolvimento de inovações nas empresas participantes.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento na rede intersetorial;
- b) Analisar como o compartilhamento de conhecimento intersetorial é utilizado para inovação pelas empresas da rede;
- c) Identificar os mecanismos de compartilhamento de conhecimento adotados pelas empresas da rede.

1.4 FONTES DE INFORMAÇÃO

- Documentos produzidos pela rede, como planos, atas, relatórios, pesquisas, que possam auxiliar no levantamento de dados;
- Documentos externos relacionados à rede (entrevistas na web, revistas eletrônicas)
- Dados coletados através da observação do pesquisador em reuniões presenciais;
- Entrevistas semi-estruturadas, previamente agendadas, com executivos das empresas participantes da rede pesquisada (GESC - Apêndice C).

1.5 LEITURAS APROPRIADAS

- Conceitos sobre Inovação;
- Criação do conhecimento organizacional – Modelo de Cinco Fases de Nonaka e Takeuchi (1997);

- Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional;
- Centros de Serviços Compartilhados;
- Redes interorganizacionais;
- Redes de cooperação horizontais.

1.6 ATIVIDADES

- Definição da estratégia de pesquisa;
- Elaboração do instrumento de pesquisa;
- Validação do instrumento de pesquisa com especialistas;
- Pré-teste do instrumento de pesquisa;
- Participação de reunião da rede como observador;
- Transcrição das informações coletada na observação da reunião;
- Realização de teste piloto com uma das empresas;
- Realização de entrevistas;
- Transcrição das entrevistas gravadas;
- Análise individual dos dados;
- Análise coletiva e comparativa dos dados;
- Estabelecimento das conclusões;
- Elaboração do relatório de pesquisa;
- Compartilhamento do relatório de pesquisa com as empresas participantes que manifestarem interesse.

2. PROCEDIMENTOS

2.1 AGENDAR AS ENTREVISTAS

- Definição dos respondentes;
- Apresentação dos objetivos do trabalho para os respondentes;
- Agendamento das entrevistas.

2.2 REALIZAR AS ENTREVISTAS

- Explicar que os dados obtidos nas entrevistas e em documentos da rede não serão publicados com identificação, destacando que apenas os resultados finais serão publicados;
- Ressaltar que a identidade dos entrevistados será mantida em sigilo;

- Solicitar autorização formal para gravar as entrevistas;
- Anotar os principais pontos destacados pelos entrevistados;
- Utilizar o roteiro de entrevista na realização da mesma;
- Transcrever as entrevistas;
- Compartilhar a transcrição com os entrevistados que manifestarem interesse.

2.3 ANALISAR OS DADOS

- Analisar o conteúdo das entrevistas confrontando com a teoria;
- Realizar análise comparativa dos dados obtidos nos casos.

3. ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

- Elaboração de roteiro de entrevista;
- Desenvolver instrumento para coleta de dados a partir da revisão bibliográfica;
- Registrar as observações no Apêndice D.

4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- Revisar as referências bibliográficas;
- Revisar a metodologia;
- Analisar o conteúdo das entrevistas;
- Redigir a minuta do relatório.

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Entrevistado



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tema da Pesquisa: O compartilhamento de conhecimentos como estímulo para inovações: análise em uma rede de serviços compartilhados.

Pesquisadora responsável: Carla Rosana Fernandes

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Orientador: Profa. Dra. Mirian Oliveira

Telefone para contato: (51) 8188-7990

E-mail para contato: carla.fernandes@acad.pucrs.br

Prezado(a) Senhor(a): Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica. Antes de concordar em participar das atividades, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador está à disposição para esclarecer todas as suas dúvidas referentes à aplicação do roteiro de entrevistas.

- a) **Objetivo do estudo:** Analisar como o compartilhamento de conhecimentos em uma rede intersetorial favorece o desenvolvimento de inovações nas empresas participantes.
- b) **Sigilo:** As informações fornecidas por você serão tratadas em sigilo. Não serão identificadas as empresas tampouco os respondentes das entrevistas, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados.
- c) **Da garantia de esclarecimento e acesso à informação:** É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa.

Eu _____ declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, ficando uma em minha posse.

- Autorizo gravar entrevistas e outras atividades realizadas
- Não autorizo gravações e atividades realizadas de qualquer tipo.

_____ de _____ de _____

Pesquisadora Responsável
(assinatura)

Participante da Pesquisa
(assinatura)

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

- 1) Qual o propósito da participação de sua empresa no GESC?
- 2) Descreva a importância do GESC para a realização das atividades na sua empresa.
- 3) De que forma o conhecimento é compartilhado no GESC?
- 4) Quem participa do compartilhamento do conhecimento? Com quem é compartilhado?
- 5) Como o conhecimento compartilhado no GESC é disseminado em sua empresa?
- 6) A sua empresa realizou melhorias a partir de conhecimentos compartilhados no GESC? Como? Quais foram? Quando ocorreram?
- 7) Esta (s) melhoria (s) apontada (s) foi nova (s) para a empresa, para o mercado ou para o mundo? Cada melhoria apontada na pergunta 5 deve estar enquadrada nesta pergunta.
- 8) Entende-se por inovação, neste trabalho, a implementação de um produto ou processo novo ou significativamente melhorado, ou um novo método de marketing ou método organizacional, nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
- 9) As reuniões presenciais favorecem o desenvolvimento de inovações em sua empresa? Como?
- 10) Os subgrupos favorecem o desenvolvimento de inovações em sua empresa? Como?
- 11) A plataforma de pesquisa (*by You*) favorece o desenvolvimento de inovações em sua empresa? Como?
- 12) Os e-mails trocados favorecem o desenvolvimento de inovação em sua empresa? Como?
- 13) O contato direto entre as empresas favorece o desenvolvimento de inovação em sua empresa? Como?

- 14) O compartilhamento de metodologias utilizadas por outras empresas do GESC é um estímulo para novas ideias em sua empresa?
- 15) Como você avalia a qualidade da troca de informações, conhecimentos, experiências, *know-how* e habilidades entre as empresas no GESC? Sob a perspectiva da sua aplicabilidade em empresas de distintos setores.

APÊNDICE D – Registro das Observações

REGISTRO DE OBSERVAÇÕES	
Observador:	Data:
	Horário:
Local:	Duração:
Envolvidos:	
Observações realizadas:	