



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO

Waldoir Valentim Gomes Júnior

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO SOB
A LENTE DO CAPITAL SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

Florianópolis

2020

Waldoir Valentim Gomes Júnior

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO SOB
A LENTE DO CAPITAL SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Orientadora: Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dr.^a

Coorientadoras: Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a e
Prof.^a Inara Antunes Vieira Willerding, Dr.^a

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gomes Júnior, Waldoir Valentim
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO SOB A LENTE DO
CAPITAL SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES INOVADORAS / Waldoir
Valentim Gomes Júnior ; orientador, Édis Mafra Lapolli,
coorientador, Gertrudes Aparecida Dandolini,
coorientador, Inara Antunes Vieira Willerding, 2020.
251 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do
Conhecimento. 3. Compartilhamento do Conhecimento. 4.
Capital Social. 5. Organizações Inovadoras. I. Lapolli, Édis
Mafra. II. Dandolini, Gertrudes Aparecida . III.
Willerding, Inara Antunes Vieira IV. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento. V. Título.

WALDOIR VALENTIM GOMES JÚNIOR

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO SOB
A LENTE DO CAPITAL SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Áureo dos Santos, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr.^a

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. João Bosco da Motta Alves, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dr.^a
Orientadora

Florianópolis, 27 de abril de 2020.

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Valentim e Helena.
Mas, também, a Salma, Carolina e Naiara. Amo todos vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Inteligência Suprema do universo que me auxilia na caminhada da vida.

À minha querida esposa Salma Leandro Gomes, por suportar minha ausência neste longo período de dedicação à tese.

Às minhas filhas, Carolina Valentim Gomes e Naiara Valentim Gomes, por serem, também, fonte de energia nesta caminhada e, aos meus pais, pela educação, exemplo e amor a mim dedicados.

À minha orientadora, professora Édis Mafra Lapolli Dr.^a, por ter acreditado em mim e nos meus sonhos, por ser enérgica e compreensiva, por saber transformar adversidades em um passeio à beira mar.

À minha coorientadora, professora Gertrudes Aparecida Dandolini Dr.^a, pelo apoio às minhas demandas à coordenação do EGC, sobretudo, na orientação para o desenvolvimento da tese.

À professora Inara Antunes Vieira Willerding Dr.^a, também coorientadora, por dedicar atenção às minhas inquietudes, por estar a todo o momento disponível a uma nova discussão e oferecer sempre uma outra perspectiva de entendimento mais centrada.

À minha irmã Aurélia Valentim Gomes, que tem podido, nos últimos tempos, ajudar-me na condução da vida de nossa irmã Valéria Valentim Gomes.

Aos membros da Banca de Qualificação e da Banca de Defesa da Tese, Professores doutores: Áureo dos Santos, Irineu Manuel de Souza, João Bosco da Motta Alves; Professora doutora Ana Maria Benciveni Franzoni, pelo brilho das contribuições que enriqueceram os conteúdos finais da tese.

Ao professor Fabiano Armellini Dr., do Département de Mathématique et Ingénierie de l'École Polytechnique de Montréal – pelo apoio e orientação durante o período em que realizei estágio doutoral na cidade de Montréal – Canada.

Aos professores e técnicos administrativos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), pelo fato da colaboração, apoio e auxílio em expandir meus conhecimentos nestes últimos anos.

Agradeço a CAPES, por ter possibilitado os recursos para estágio doutoral de seis meses na Université de Montréal – Canada. Aos amigos do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - CoMoVi - UFSC/CNPq, por serem presentes e solícitos nesta caminhada e pela parceria nas conquistas e celebrações.

Ainda rendo agradecimentos a Universidade Federal de Santa Catarina nas pessoas dos gestores da Secretaria de Educação a Distância (SEAD); professores: Celso Tumolo, Fernando Ostuni Gauthier, Luciano Patrício Souza de Castro, Marcos Baptista Lopez Dalmau, que viabilizaram os meios para o meu desenvolvimento e capacitação profissional e científica.

Por fim, agradeço a todos, que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Ninguém é suficientemente perfeito, que não possa aprender com o outro e, ninguém é totalmente destituído de valores que não possa ensinar algo ao seu irmão. (São Francisco de Assis)

RESUMO

Nos últimos anos, o conhecimento tem chamado a atenção de pesquisadores pelo seu impacto à sociedade. Esse fato se percebe através dos estudos na área da gestão do conhecimento, os quais destacam a importância do capital intelectual em detrimento de outros ativos organizacionais. Potencialmente, por esse motivo, ainda há muito a ser explorado sobre a gestão do conhecimento, principalmente, sob a ótica do capital. Um olhar mais atento, permite observar que há um espaço a ser preenchido nos estudos que compreendem a importância da gestão do conhecimento pelo compartilhamento do conhecimento, principalmente, nos aspectos relativos às questões do comportamento humano regidos pelo capital social. Nesta proposição, o presente estudo tem por objetivo analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento. Dada essa condição para subsidiar o inquérito, os objetivos foram alcançados por meio de abordagem quantitativa. Além disso, a pesquisa também se classifica como exploratória, descritiva, aplicada e bibliográfica. A coleta de dados ocorreu de duas maneiras: a primeira foi por meio de uma revisão bibliográfica, constituída por uma revisão sistemática, na qual, para seleção dos registros, utilizou-se duas bases de dados (*Scopus* e *Web of Science*) e pesquisa bibliográfica. A segunda maneira foi realizada mediante estudos empíricos com pessoas que trabalham em organizações inovadoras por meio de questionários. A análise dos dados parte de um estudo quantitativo que, por meio de procedimentos estatísticos verificou-se a existência de relações causais entre as variáveis na construção de um novo construto e nas suas correlações para o estabelecimento do compartilhamento do conhecimento e o capital social no contexto das organizações inovadoras. Os resultados mostram que esse novo construto configura o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras, em que aspectos do comportamento humano estão galgados por fatores ligados a interação, acessibilidade, maturidade, resiliência e assimilação. Constatou-se, ainda, que os fatores possuem desempenho e correlações distintas. Por decorrência, o comportamento dos fatores oferece alternativas de como a gestão do conhecimento pode atuar para melhorar a performance organizacional. Esta situação é compreendida, uma vez que é possível identificar e, com o esforço da gestão do conhecimento, saber como atuar para que as relações interpessoais impactem no compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, e com isso manter-se competitivas.

Palavras-chave: Compartilhamento do Conhecimento. Capital Social. Organizações Inovadoras.

ABSTRACT

In recent years, knowledge has attracted the attention of researchers for its impact on society. This fact is perceived through studies in the area of knowledge management, which highlight the importance of intellectual capital to the detriment of other organizational assets. Potentially, for this reason, there is still much to be explored on knowledge management, mainly from the perspective of social capital. A closer look allows us to observe that there is a space to be filled in studies that comprise the importance of knowledge management through knowledge sharing, especially in aspects related to human behavior issues governed by social capital. In this proposition, the present study aims to analyze knowledge sharing in innovative organizations, under the lens of social capital in the context of knowledge management. Given this condition to support the investigation, the objectives were achieved through a multiple case study, using a quantitative approach. In addition, the research is also classified as exploratory, descriptive, applied and bibliographic. Data collection occurred in two ways: the first was through a bibliographic review, consisting of a systematic review, in which, for the selection of records, two databases (Scopus and Web of Science) and bibliographic research were used. The second way was carried out through empirical studies with people who work in innovative organizations through questionnaires. Data analysis is based on a quantitative study that, through statistical procedures, found the existence of causal relationships between variables in the construction of a new construct and its correlations for the establishment of knowledge sharing and social capital in the context innovative organizations. The results show that this new construct configures the sharing of knowledge under the lens of social capital in innovative organizations, in which aspects of human behavior are dominated by factors linked to interaction, accessibility, maturity, resilience and assimilation. It was also found that the factors have different performance and correlations. As a result, the behavior of the factors offers alternatives on how knowledge management can act to improve organizational performance. This situation is understood, since it is possible to identify and, with the effort of knowledge management, to know how to act so that interpersonal relationships impact the sharing of knowledge in innovative organizations, and thereby remain competitive.

KEYWORDS: Knowledge Sharing. Social Capital. Innovative Organizations.

RÉSUMÉ

Ces dernières années, les connaissances ont attiré l'attention des chercheurs sur leur impact sur la société. Ce fait est perçu par des études dans le domaine de la gestion de connaissance, qui mettent en évidence l'importance du capital intellectuel au détriment d'autres actifs organisationnels. Potentiellement, pour cette raison, il y a beaucoup à explorer sur la gestion de connaissance, principalement du point de vue du capital social. Dans ce contexte, les entreprises les plus attentives sont en mesure d'extraire un avantage concurrentiel de leurs actifs de connaissances organisationnelles, notamment dans les actions de gestion de connaissance. Un examen plus approfondi nous permet d'observer qu'il y a un espace à combler dans les études qui comprennent l'importance de la gestion de connaissance par le partage de connaissance, en particulier dans les aspects liés aux problèmes de comportement humain régis par le capital social. Dans cette proposition, la présente étude questionne sur: comment le capital social peut-il contribuer au partage de connaissance? Compte tenu de cette condition à l'appui de l'enquête, les objectifs ont été atteints grâce à une étude par une approche quantitative. De plus, la recherche est également classée comme exploratoire, descriptive, appliquée et bibliographique. La collecte des données s'est déroulée de deux manières: la première a été réalisée au moyen d'une revue bibliographique, consistant en une revue systématique, dans laquelle, pour la sélection de records, deux bases de données (*Scopus* et *Web of Science*) et des recherches bibliographiques ont été utilisées. La deuxième voie a été réalisée à travers des études empiriques auprès de personnes travaillant dans des organisations innovantes via des questionnaires. L'analyse des données est basée sur une étude quantitative qui, à travers des procédures statistiques, a vérifié l'existence de relations causales entre les variables dans la formation d'une nouvelle construction et ses corrélations pour l'établissement du partage de connaissance et du capital social dans le contexte des organisations innovantes. Les résultats montrent que cette nouvelle construction définit le partage de connaissance sous l'angle du capital social dans des organisations innovantes, dans lesquelles les aspects du comportement humain sont dominés par des facteurs liés à l'interaction, l'accessibilité, la maturité, la résilience et l'assimilation. Il a également été constaté que les facteurs possèdent des performances et des corrélations distinctes. En conséquence, le comportement des facteurs offre des alternatives sur la façon dont la gestion de connaissance peut agir pour améliorer la performance organisationnelle. Cette situation est comprise, dans la mesure qu'il est possible d'identifier et, avec l'effort de la gestion des connaissances, de savoir comment agir pour que les relations interpersonnelles impactent le partage des connaissances dans les organisations innovantes, et restent ainsi compétitives.

MOTS CLÉS: Partage de Connaissance. Capital Social. Organisations Innovantes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma de trabalho	44
Figura 2 - Modelo de compartilhamento do conhecimento entre membros de um grupo.....	68
Figura 3 - Modelo de pesquisa	77
Figura 4 - Modelo de compartilhamento do conhecimento entre empresa e cliente.....	84
Figura 5 - Modelo baseado ISM para ativação TIC de partilha de conhecimentos.....	88
Figura 6 - Modelo detalhado de pesquisa.....	90
Figura 7 - Modelo de compartilhamento de conhecimento.....	91
Figura 8 - Modelo conceitual.....	92
Figura 9 - Modelo do conhecimento baseado em antologia.....	93
Figura 10 - Modelo teórico de compartilhamento do conhecimento.....	97
Figura 11 - Modelo SECI de criação do conhecimento.....	100
Figura 12 - Representação conceitual do “Ba”.....	102
Figura 13 - Ontologia da partilha de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos	103
Figura 14 - Método de compartilhamento de conhecimento.....	106
Figura 15 - Desenho de pesquisa.....	113
Figura 16 – Indicadores da dimensão relacional do capital social	114
Figura 17 - Indicadores da dimensão cognitiva do capital social.....	116
Figura 18 - Indicadores da dimensão estrutural do capital social.....	119
Figura 19 – Criação do fator interação	141
Figura 20 - Criação do fator acessibilidade.....	143
Figura 21 – Criação do fator maturidade.....	145
Figura 22 – Criação do fator resiliência	148
Figura 23 – Criação do fator assimilação	150
Figura 24 – Fatores e seus elementos constituintes.....	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas selecionadas a partir das palavras-chaves “Compartilhamento do Conhecimento”, “Capital Social” e “Organizações Inovadoras.”	36
Quadro 2 - As distinções entre diferentes tipos de grupos	57
Quadro 3 - Oportunidades de pesquisa.....	60
Quadro 4 - Práticas de gestão de pessoas para fomentar a partilha de conhecimentos	71
Quadro 5 - Tipo de inovação quanto a área de impacto	74
Quadro 6 - Sinais distintivos dos empreendedores.....	85
Quadro 7 - Fatores favoráveis e limitantes ao compartilhamento do conhecimento.....	91
Quadro 8 - Categorização de barreiras e facilitadores.....	107
Quadro 9 - Objetivos do questionário.....	121
Quadro 10 - Objetivos com respectivas afirmativas que compõem o questionário	123
Quadro 11 - Organização dos fatores e seus itens	134
Quadro 12 - Resultado final da análise fatorial	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargas fatoriais, autovalores (<i>eigenvalues</i>) e percentual da variância explicada dos 26 itens propostos.	130
Tabela 2 - Cargas fatoriais, autovalores (<i>eigenvalues</i>) e percentual da.....	132
Tabela 3 - Cargas fatoriais, autovalores (<i>eigenvalues</i>) e.....	133
Tabela 4 - Pontuação média e consistência interna dos fatores.....	137
Tabela 5 - Correlações entre os fatores.	137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE – Análise Fatorial Exploratória

CC – Compartilhamento do Conhecimento

CIKI – *International Congress of Knowledge and Innovation*

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNS – Conselho Nacional de Saúde

COMOVI – Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia

CS – Capital Social

EBT's – Empresas de Base Tecnológica

EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento

HTC – *High-Tech Computer Corporation* - empresa multinacional de smartphones e tablets

IES – Instituições de Ensino Superior

KCP – *Knowledge Circulation Process*

KMO – *Kaiser Meyer Olkin*

LED – Laboratório de Ensino a Distância

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

PDA – *Personal Digital Assistants*

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

SECI – *Socialização, Externalização, Combinação e Internalização*

SJR – *SCImago Journal Rank*

SNIP – *Source Normalized Impact per Paper*

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologia da Informação

TIC's – Tecnologias da Comunicação e Informação

TRA – *Theory of Reasoned Action*

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	19
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	30
1.3 OBJETIVO	32
1.3.1 Objetivo Geral	32
1.3.2 Objetivos Específicos.....	32
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO	32
1.5 ESCOPO DA PESQUISA	35
1.6 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	36
1.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
1.7.1 Revisão bibliográfica.....	45
1.7.2 Desenvolvimento do questionário	45
1.7.3 Público-alvo	45
1.7.4 Aplicação do questionário	46
1.7.5 Tratamento e Análise Estatística	46
1.7.5.1 Análise Fatorial	46
1.7.5.2 Pontuação Média e Consistência Interna dos Fatores	47
1.7.5.3 Correlações entre Fatores	47
1.7.6 Reflexão e Síntese	47
1.8 ASPECTOS ÉTICOS	47
1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO	49
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	51
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	51
2.2 CAPITAL SOCIAL.....	52
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	64
2.3.1 Inovação	73
2.3.1.1 Organizações Inovadoras.....	78
2.3.2 Empreendedorismo	80
2.3.3 Aspectos comportamentais	87
2.3.4 Liderança	94
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	98
2.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	110

3 PROCESSO PARA COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS	112
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	112
3.2 DESENVOLVIMENTO E APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	112
3.2.1 Criação dos objetivos das questões do questionário.....	113
3.2.1.1 Dimensão relacional	114
<i>3.2.1.1.1 Indicador confiança</i>	<i>115</i>
<i>3.2.1.1.2 Indicador cooperação.....</i>	<i>115</i>
<i>3.2.1.1.3 Indicador tolerância.....</i>	<i>116</i>
3.2.1.2 Dimensão cognitiva	116
<i>3.2.1.2.1 Indicador valor</i>	<i>117</i>
<i>3.2.1.2.2 Indicador crença.....</i>	<i>117</i>
<i>3.2.1.2.3 Indicador código.....</i>	<i>118</i>
3.2.1.3 Dimensão estrutural.....	119
<i>3.2.1.3.1 Indicador posição</i>	<i>120</i>
<i>3.2.1.3.2 Indicador vínculo</i>	<i>120</i>
<i>3.2.1.3.3 Indicador conexão</i>	<i>121</i>
3.2.2 Apresentação dos objetivo das questões do questionário	121
3.2.3 Apresentação do questionário	122
3.2.4 Público-alvo	124
3.2.5 Pré-teste e ajuste do questionário	124
3.2.6 Aplicação do questionário	125
3.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	125
4 TRATAMENTO E ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	127
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	127
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	127
4.3 ASPECTOS TÉCNICOS PARA A ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	129
4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	130
4.5 PONTUAÇÕES MÉDIAS DOS FATORES, CONSISTÊNCIA INTERNA E CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES	136
4.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	139
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	140
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	156
APÊNDICES	177
ANEXOS	249

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O domínio de tecnologias tem acalentado o esforço da vida moderna, e para ser um privilégio da atualidade, a construção destes processos transita desde muito tempo e reeditam novos caminhos entre a descoberta até a obtenção do domínio, assim tem sido o desenvolvimento do homem na sociedade. Por certo, a descoberta do fogo foi um marco revolucionário que possibilitou proteção, iluminação, e até mesmo, uma nova forma de alimentação, mas os estudos comprovam que o domínio do fogo ocorreu há milhares de anos após sua descoberta.

Fundamental é perceber que a construção para estabelecer o domínio está associada à capacidade de observação, ao interesse e ao cenário constituído. Alves (2012) apresenta a Teoria Geral de Sistemas, desenvolvida pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy, como uma perspectiva para entender a construção de conceitos para aplicação em uma realidade baseado na experiência.

Há alguma coisa dentro de todos nós que adora montar um quebra-cabeça, que adora ver surgir a imagem do todo. A beleza de uma pessoa ou de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro. [...] Portanto, não é surpresa que a falta de saúde do mundo atual seja diretamente proporcional à nossa incapacidade de vê-lo como um todo (SENIGE, 2008, p. 99).

O desenvolvimento do homem aliado as suas ideias vem se organizando durante sua trajetória. Verificou-se que a Revolução Industrial foi um marco representativo desta caminhada. Assim, estabeleceu-se uma modificação significativa nas atividades produtivas, a produção de bens deixou de ser artesanal e passou a ser maquinofaturada. Com isso, as pessoas foram em busca de novas oportunidades.

Os desdobramentos ocorridos no transcorrer do Período Contemporâneo constituem, para as organizações, um momento marcado pela competitividade e sinergia com o mercado. Assim, procuram constantemente formas de manterem-se competitivas onde atuam. Destacam Dandolini, Souza e Lapolli (2014, p. 25) que “as organizações, ao longo da história, sempre precisaram se adaptar ao seu entorno ou ao seu meio como uma forma de sobrevivência”.

Sem a possibilidade de escolha, a reinvenção passa a ser uma constante nos processos organizacionais, desta forma, para manterem-se eficazes a cada nova demanda, torna-se obrigatório o desenvolvimento de novas competências. Para Prahalad e Hamel (2005) o

desenvolvimento organizacional está pautado em instituir o futuro da empresa a partir do ampliação de competências que sejam fundamentais ao seu negócio.

É evidente que estamos vivendo num ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica (TERRA, 2005, p. 54).

O fator desafiador é encontrar recursos que possibilitem atender as constantes mudanças e incertezas, o contexto enfrentado passa a ser arriscado por constituir aumento substancial na dinâmica e complexidade das interações. Passando a ser fundamental, atender os interesses das estratégias organizacionais que consigam acompanhar esta dinâmica, bem como efetivar arranjos competitivos, ainda tendo em vista a rapidez na tomada de decisão, como também encontrar perspectivas de alternativas estratégicas que constituem as organizações. Nessa conjuntura, o modelo de gestão passa a ser extremamente flexível. Para Teece (2009), este arranjo leva as organizações a reunirem novas aptidões para encontrar o que o autor denomina de capacidades dinâmicas.

A mudança no modelo de gestão passa de um formato mecanicista, aliado a atividade minuciosa do trabalho, para um formato orgânico, onde há maior disponibilidade para interação e capacidade de adaptação a mudanças. A partir dessa reflexão fica instaurada a necessidade de mudança na cultura organizacional. Este novo formato possibilita reunir “trabalho, pessoas, tecnologias e informações de modo a otimizar a congruência, ou adequação entre elas, a fim de produzir alto desempenho em termos da resposta eficiente às exigências” que se constituam (NADLER; GERSTEIN, 1994, p. 102).

A cultura organizacional é um instrumento de gestão que possibilita estabelecer ordem, crenças e pensamentos para alcançar objetivos da organização, um elemento administrativo gerencial essencial para promoção na adaptação de uma nova forma de agir e pensar a organização. O formato de gestão que proporciona maior sinergia no ambiente interno da empresa contribui para diálogos, troca de informação, liberdade de expressão, refletindo diretamente na redução de falhas, melhoria da qualidade e, por fim, gera maior valor aos produtos. O conhecimento individual passa a ser uma forma de conexão para a melhoria nos processos organizacionais que, por sua vez, vão culminar no melhor resultado para o desenvolvimento de seus produtos. Este acoplamento impulsiona a geração de valor por conta da inovação de métodos, por consequência amplia a capacidade competitiva da organização.

Tratar o conhecimento como um ativo organizacional tem mostrado o potencial que esse oferece ao desempenho competitivo das organizações. Realizar a gestão deste ativo remete entender as pessoas, os processos e as tecnologias de forma sistêmica no contexto organizacional. O potencial do conhecimento organizacional está profundamente relacionado com o conhecimento intrínseco às pessoas e a condição dessa entrega. Viabilizar esta construção proporciona a organização constituir seu capital intelectual, oportunizando compreensão aos gestores para identificar o potencial instituído, e assim, manter ou ampliar sua capacidade competitiva.

Neste momento, administrar ativos do conhecimento passa a ser fundamental, entender e compreender as pessoas e o que as mobilizam na organização torna-se imprescindível, tais compreensões repercutem diretamente em seu desempenho, principalmente, por serem elas as detentoras e transformadoras de conhecimento. Toma peso aos gestores encontrar formas de saber como aproveitar o potencial intelectual disponível, a fim de atender as demandas estratégicas instauradas na organização a partir de suas competências instaladas. Para Fleury e Fleury (2001, p. 187-188) competência é:

[...] um conjunto de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. [...] é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações.

A estratégia na concepção do conhecimento organizacional está apoiada no desenvolvimento de capacidades organizacionais pautada no relacionamento interpessoal e intrapessoal para ampliarem conhecimento. “O elemento mais crítico da estratégia corporativa é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo visando à implementação” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 71).

Fatores como inovação, empreendedorismo e tecnologia estão intimamente relacionados como agentes promotores de diferencial competitivo na atualidade. Compilar processos que gerem ideias atreladas a um potencial de realização e ainda dispor de recursos constituem um importante vetor para prosperar a cadeia de valor da organização. No estudo de Bueno e Lapolli (2001, p. 35), revelam que “o empreendedor é o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novas possibilidades”.

Dornelas (2005) apresenta o empreendedorismo como uma forma de envolver pessoas e processos para transformar ideias em oportunidades da criação de negócios de sucesso. A

disponibilidade em oferecer ambiente acolhedor aos empreendedores internos, também reconhecidos como intraempreendedores, proporciona potencial competitivo à organização, tendo em vista as características que os diferenciam dos outros colaboradores, por meio de seus conhecimentos, pois como destaca Willerding (2011, p. 31), “os intraempreendedores possuem características diferenciadas do colaborador tradicional”, estes são mais dispostos e ávidos a ação.

Quando Hashimoto (2006, p. 22) contribui para o entendimento da importância do intraempreendedorismo para organizações, ele destaca “que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. A potencialização de tais atributos é fundamental para as organizações modernas, nesta direção, passam a compor em seus quadros profissionais colaboradores que conjugam características potencialmente natas e conhecimentos, os quais são essenciais para o sucesso.

A gestão do conhecimento coloca o indivíduo como sendo a peça chave ao desenvolvimento organizacional, tendo em vista que o conhecimento germina no indivíduo e floresce quando ganha status de conhecimento organizacional, assim formando o Capital Estrutural. Essa construção é tratada por Probst, Raub e Romhardt (2002) como sendo processos essenciais da gestão do conhecimento, que por sua vez envolvem a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, o compartilhamento (partilha e distribuição), a utilização e a retenção do conhecimento.

As organizações de base tecnológicas têm se utilizado do conhecimento como alternativa a atender o que é fundamental ao seu negócio, estabelecendo o conhecimento como base à tecnologia. Por conta do que já foi amplamente abordado, as empresas de base tecnológica estão mais adaptadas a este ambiente, não necessariamente porque são melhor preparadas, mas sim devido seus integrantes serem profissionais do conhecimento. Quando Dias (2012, p. 61) aborda as organizações do conhecimento verifica que:

Elas também mantêm comprometimento constante com o capital humano envolvido nas tarefas, deixando as decisões serem tomadas pelos responsáveis por cada atividade executada ou tarefa realizada só escalando para outros níveis de decisão, quando impossível avançar.

As empresas de base tecnológica têm instituído diversas políticas para retenção e recomposição dos seus ativos do conhecimento, primordialmente, tendo em vista a saída inesperada ou mesmo por desligamento programado, em especial, a aposentadoria dos seus colaboradores. Restabelecer esses ativos, tendo em vista, seu caráter especializado, tem

constituído empenho, dedicação e tempo dos gestores, pois não se traduz em algo trivial transferir conhecimento humano, mesmo quando há programação.

Para os autores Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19), os conhecimentos se constituem em tácito e explícito, o “conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”, este pode ser transmitido mais rapidamente ao indivíduo por conta do caráter formal e sistemático. Por outro lado, o conhecimento tácito “não é facilmente visível e explicável”, tal característica o coloca como estando “profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora”.

Ainda, os mesmos autores abordam um círculo virtuoso de conhecimento, estes abordam à respeito da conversão do conhecimento para geração de novos conhecimentos, a qual denominam de Espiral do Conhecimento. Desta forma, quando ocorre conversão de conhecimento do indivíduo (tácito) para o indivíduo (tácito) fica estabelecida o que se denomina de Socialização. Outra forma é a Externalização, que ocorre do indivíduo para o grupo, havendo a conversão do conhecimento tácito para explícito. Já a Combinação ocorre do grupo para o grupo, isto é, a conversão do conhecimento explícito para o explícito. Finalizando o ciclo é instituída a Internalização, a qual ocorre do grupo para a organização, esta incide na conversão do conhecimento explícito para o tácito. Enquanto ciclo virtuoso, é fundamental que o processo seja cíclico.

Quando se trata do compartilhamento do conhecimento como fator promotor de conhecimento, as limitações ficam latentes tendo em vista que compartilhar conhecimento é um processo que ocorre pela troca de experiência direta entre indivíduos na promoção do conhecimento tácito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 23). Ainda, em se tratando do relacionamento entre indivíduos em uma organização, o ambiente é um dos principais fatores que potencializa o relacionamento para a troca de conhecimento. Nesta ciranda, Terra (2005) destaca fatores que impedem o compartilhamento do conhecimento, seja proveniente da cultura organizacional estabelecida, dos processos operacionais e os relativos ao clima organizacional.

Superar limitações tem sido a prática das organizações que conseguem manutenção nesses novos tempos de intensa competitividade, assim nota-se que compartilhar conhecimento, em especial o conhecimento tácito, tem se constituído um desafio. Fica latente a necessidade das organizações em encontrar subsídios que possam atender as limitações impostas por sua “Socialização” do conhecimento, tal fato, constitui em sua essência, que o

conhecimento não emerge somente da linguagem, mas sim da observação, da imitação e da prática.

Perante a construção desenvolvida, fica perceptível a importância do conhecimento individual e como este se consolida para constituir-se em conhecimento organizacional. Também há de se considerar o impacto que a gestão do conhecimento proporciona em potencializar o conhecimento intrínseco aos seus processos, ações e práticas, mas também de criar e obter novos conhecimentos, potencializando a capacidade competitiva pela melhor utilização dos recursos de conhecimento. Outro aspecto é a importância das pessoas e de seus relacionamentos para a organização, entretanto fatores relativos aos interesses individuais e da organização como também os relativos ao ambiente são condicionantes para alcançar o melhor resultado. Tocante também são as características intrínsecas ao intraempreendedorismo substancialmente ligadas à estratégia e à realização.

Neste conjunto desponta o compartilhamento do conhecimento como um elemento de gestão do conhecimento capaz de descortinar construções mentais por meio dos relacionamentos, desta forma atendendo interesses da organização para manter ou ampliar conhecimento. O aproveitamento dos ativos de conhecimento pelo compartilhamento do conhecimento constitui vantagem competitiva na razão que estes sejam direcionados para se transformar em ativo organizacional, por conta de se manter na organização.

Compreender fatores que potencializem o compartilhamento do conhecimento pela “Socialização” remete a perspectiva de desvendar quais competências articulam maior resultado. Levando em conta o comportamento empreendedor, o compartilhamento do conhecimento oferece vazão ao melhor uso do potencial humano tendo em vista a competência dos seus ativos do conhecimento (indivíduos) para realizar as melhores práticas na geração de novas ideias que convirjam ao interesse do planejamento estratégico para atingir competitividade mercadológica.

Compreender os caminhos que conduzam esta escrita, como também os de descrever comportamentos, vem das situações apresentadas pelo Professor Cristiano Cunha e a Professora Marina Keiko Nakayama quando trataram, entre outros conteúdos, da Etnografia na disciplina Métodos de Pesquisa em Engenharia e gestão do conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Quando Wielewicki (2001, p. 27-28) discute a pesquisa etnográfica como uma construção descritiva, demonstra que “esse tipo de pesquisa procura descrever o conjunto de entendimentos e de conhecimento específico compartilhado entre participantes que guia seu comportamento naquele contexto específico”.

Neste sentido, será utilizada a abordagem autobiográfica como forma de colocar o pesquisador, enquanto sujeito da pesquisa, na condição de se poder apreciar sua trajetória e motivações no transcorrer do contexto acadêmico. Vale destacar a posição de Willerding (2015, p. 26) ao realizar sua autobiografia como pesquisadora, reconhece-se como “sujeito de pesquisa, produtora de conhecimento sobre si, sobre suas vivências, provenientes de sua trajetória acadêmica, no âmbito pessoal e profissional, em prol do tema proposto” para sua pesquisa. Michael (2009, p. 33) entende que:

Certamente é possível usar as típicas técnicas de coleta de dados da etnografia sem realizar observação participante. Por exemplo, pode ser mais eficaz, em alguns casos, pedir aos participantes para escrever (ou gravar) suas próprias autobiografias, em vez de ter essas histórias de vida coletadas por um entrevistador in loco.

Em se tratando de um marco inicial, lembro-me do convite feito por um colega em meados de 2008, mais precisamente em frente da Reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina, na oportunidade convidou-me para participar de uma disciplina de Pós-Graduação. Sem entender muito bem do que se tratava a disciplina, mas convicto que a intenção do convite tinha muito haver com aspectos que pudessem me motivar, tendo em vista nossa conversa.

Recordo que foi custoso encontrar o LED/EGC (Laboratório de Ensino a Distância da Engenharia e Gestão do Conhecimento), como de costume cheguei mais cedo. Por não conhecer as instalações, aguardei algum outro aluno para orientação a respeito de onde seria a aula. Após alguns minutos, a primeira pessoa que entrou me causou estranheza. Uma mulher toda vestida de preto, sobre os ombros um lenço em várias nuances em vermelho intenso e, no mesmo tom, um sorriso que atravessava o rosto. Após o primeiro passo parou, nos cumprimentamos, senti que esperava algo mais de mim, mas fiquei contido por não entender bem a situação, então seguiu em caminhada corredor adentro. Com a chegada de outras pessoas, fui me ambientando ao ponto de sermos encaminhados ao local da aula, para meu espanto, a mulher do sorriso era uma das professoras da disciplina, professora Édis Mafra Lapolli.

Confesso que, para aquele momento, o que mais me interessou na disciplina foi a dinâmica do que propriamente o tema. Percebi, após algum tempo, que os encontros de segunda-feira à noite eram revigorantes para enfrentar meu descontentamento no ambiente de trabalho. Nos últimos anos, enfrentava inquietudes com respeito as minhas atividades

profissionais, mesmo eu procurando e apresentando alternativas para mudanças, não obtinha êxito.

O EGC proporcionou-me alternativa para novos sonhos. Em 2010, alcancei êxito quando fui aceito como aluno regular de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Porém, tive que lidar com a frustração do não ingressar em 2009, que fez-me refletir e entender que, para além de ultrapassar as várias etapas do processo seletivo, outro ponto fundamental, seria enriquecer meu currículo acadêmico.

Por não ter ingressado no programa, participava das disciplinas como aluno em disciplina isolada e “ouvinte participativo”¹, naquelas que não coincidiam com meu horário de trabalho, tendo em vista a recusa na compensação do mesmo pela chefia imediata. Esta caminhada deu início, para além das disciplinas, a participação em encontros, workshops, congressos e, ainda, algumas publicações em anais de eventos e capítulos em livros. A dedicação e os resultados alcançados repercutiram positivamente, tendo em vista os comentários de amigos que versavam que minha dedicação estava sendo reconhecida nas ações enquanto aluno. Foi esta construção que proporcionou ser mais um Egeciano².

Na condição de aluno regular do Mestrado, orientado pela Professora Édis Maфра Lapolli e coorientado pelo prof. Paulo Maurício Selig e, sendo tutor, Antonio Marcos Feliciano, na época aluno de doutorado, foi possível alcançar êxito com a finalização da pesquisa em 2013, tendo como título do trabalho “Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências”, com o propósito de analisar o mapeamento de competências como subsídio para gestão do conhecimento, abordando o mapeamento de competências como uma ferramenta gerencial para auxiliar a gestão do conhecimento.

Para alcançar o melhor resultado nesse processo de formação, foi importante a dedicação às disciplinas do programa e o relacionamento com os professores, instituindo novas visões e por proporcionar a reformulação de conceitos previamente consolidados. Perceber que o conhecimento cresce, quando compartilhado, e entender a conversão do conhecimento na perspectiva de Takeuchi e Nonaka foram inquietantes, sobretudo, nos instantes em que antecede o sono de cada dia. Instigante também foram as disciplinas ligadas ao empreendedorismo, principalmente em compreender o (intra)empreendedorismo e sua importância para a organização.

¹ Condição informal onde o interessado pode participar da disciplina como convidado, mas com as mesmas responsabilidades de um aluno matriculado.

² Aluno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Ainda neste período de formação, foi importante o apoio e compreensão dos que estão mais próximos, mas também dos que foram influenciados por estes para nos ajudar. O apoio dos que nos cercam é muito importante, mesmo que em muitas vezes nos sentimos sozinhos. Neste sentido, o amparo dos que oferecem sua generosidade foi muito importante para selar com sucesso esta etapa. Alcançar tamanha titulação acadêmica preencheu uma lacuna importante na minha vida pessoal e profissional, não somente pelo incremento financeiro, que passou ser algo secundário diante das novas perspectivas, mas para meu crescimento enquanto pessoa. E agora, José? os meus questionamentos começavam a crescer. Como posso utilizar todo meu potencial? Como enfrentar minhas limitações? Será que há espaço profissional para alguém com meu perfil?

Para aprender é necessário praticar, seguindo minha intuição fui a busca de oportunidades e, ao participar de um processo seletivo para professor, tive sucesso ao ser aprovado. Apesar da pouca experiência, na realidade nenhuma, fui em frente neste desafio, encontrei espaço para lecionar no curso de Graduação na área da Engenharia e Pós-Graduação na área de Gestão, com a disciplina Gestão do Conhecimento e da Inovação.

Na Pós-Graduação meu desempenho teve reconhecimento significativo tendo em vista o formato dos encontros, as dinâmicas propostas para compreensão e a fixação de conteúdos. Mas o fato inovador que gerou valor à disciplina foi desenvolver um vídeo de cada equipe na construção de um projeto cujo tema era acondicionar um ovo e que o mesmo suportasse um impacto em queda livre contra o solo.

A satisfação de poder oferecer um pouco do que sei (ou penso que sei) é imensamente gratificante, tenho me identificado com a atividade de ensinar. Percebo que encontrei um caminho que possa atender a procura que tenho realizado em pouco mais de uma década, assim ascender e encontrar novos caminhos que me tragam harmonia. A convicção de saber o que quero, levou-me a ter que me aperfeiçoar em termo de postura, desta forma abrir caminho para participar de bancas examinadoras, ainda de forma complementar melhorar minha dicção com especialista, entre outros, ampliar ciclos de convivência

Na perspectiva de novos horizontes, fui ao encontro de um tema que pudesse proporcionar motivação e ao mesmo tempo em que atendesse os requisitos para galgar o grau pretendido. A intenção no primeiro momento foi continuar na linha de Competências, mas minhas propostas para o tema não atendiam o que gostaríamos para uma tese. Neste momento, a orientação da Professora Édis Mafra Lapolli me surpreendeu novamente, disse algo do tipo “posso te ajudar no que precisares, mas o caminho é você que tem que encontrar”.

Ao mesmo tempo em que me sentia acolhido estava preocupado, ainda insisti em outras possibilidades para o tema, mas não obtive resultado acalentador, realmente a pesquisa poderia ficar rasa. Dei início a pensar quais assuntos me chamaram atenção nesta caminhada pelo EGC, logo me lembrei do processo de conversão do conhecimento e da dialética, também da competência na relação entre o conhecimento tácito e explícito (Takeuchi e Nonaka). Sempre foi instigante o ciclo de criação do conhecimento (Rowley) porque em sua escala máxima a competência era atingida. Lembrava também das falas dos Professores Neri dos Santos e Antônio Francisco Fialho ao deixarem claro que a competência é alcançada quando o conhecimento é utilizado na prática para gerar valor. Muito importante foram as perspectivas do (intra)empreendedorismo e da gestão de pessoas, articuladas com maestria pelas professoras Édis Mafra Lapolli e Ana Maria Benciveni Franzoni como agentes modificadores na construção de novos cenários. A de se destacar a contribuição da inovação e da teoria geral de sistemas apresentadas pelos professores João Bosco da Motta Alves, Gertrudes Aparecida Dandolini e João Artur da Silva.

Traçando relações que pudessem apontar para novas alternativas, em 2015 participei da apresentação de um *case* na disciplina de Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, onde uma gestora de Recursos Humanos fez um relato que me deixou extasiado. Comentou que a manutenção dos conhecimentos tácitos de alguns setores estratégicos de sua organização era mantida pelo volume de colaboradores. Inquieto com o relato, no intervalo conversamos sobre as limitações que isso poderia causar. Mas para o momento da empresa era a forma mais prática de manter os conhecimentos disponíveis, tendo em vista as aposentadorias crescentes e o desligamento de colaboradores por conta de melhores oportunidades profissionais. Isso me deixou instigado.

Diante do fato, recordei que, ainda como “aluno participativo”, fui apresentar um trabalho em um congresso de gestão do conhecimento e a apresentação que me antecedeu, chamou-me atenção por conta do custo de reposição de ativos intangíveis críticos ao seu negócio, principalmente, por se tratar de cinco anos de investimento e que uma das maiores dificuldades era de relacionamentos ligados à empatia.

Na participação no CIKI em 2015 (Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação) tive convicção, na finalização de uma das seções, qual seria o tema da Tese. Fiquei fascinado com a preocupação do compartilhamento do conhecimento, em especial tácito, que é essencial ao negócio das organizações de tecnologia. Ao apresentar esse “caminho” à professora Édis Mafra Lapolli, observamos a viabilidade do tema e suas fronteiras.

Debruçado em compreender melhor o tema e suas capilaridades, as leituras têm sido uma constante para aprimorar as percepções e chegar ao momento convicto que podia propor uma tese de doutorado abordando o tema até agora tratado. A construção das primeiras investigações demonstrou que o tema ainda é pouco explorado no contexto acadêmico, proporcionando neste entorno o autoconhecimento organizacional, conhecimento este que flui dos indivíduos e dos seus relacionamentos para compor o conhecimento organizacional.

Estabelecer tal contexto requer uma relação de harmonia que possibilite compreensão das ações, ambientes de conveniência, importância do compartilhamento do conhecimento para toda a organização. Constituindo através das experiências, novos conhecimentos, essencial ao negócio da organização, para tanto desenvolver ferramenta estratégica e desta forma constituir capital intelectual para compor o que se espera de uma organização do conhecimento.

Para sequência dos estudos, foi estabelecido, juntamente com a orientação da professora Édis Mafra Lapolli, um título funcional que pudesse compor um artefato estético inicial, cujo título ficou assim constituído “Compartilhamento do Conhecimento sob a Lente das Comunidades de Práticas em Organizações de Tecnologia” e desta forma responder a pergunta de pesquisa: Quais diretrizes orientam o compartilhamento do conhecimento sob a lente das comunidades de práticas em organizações de tecnologia?

A elaboração do título funcional deu vazão a construção da pergunta de pesquisa ora apresentada, por meio destes, foi possível dar o *startup* às primeiras ideias em desbravar melhor o tema, possibilitando ao pesquisador provar de várias fontes de conhecimento e se embriagar na diversidade de olhares que o tema oferece. Restabelecido, novas perspectivas emergem e constituem entendimentos com maior profundidade e latência, uma construção revigorante e motivadora ao pesquisador para restabelecer uma nova sintonia ao tema sobre novas perspectivas de abordagem.

Esta construção teve início com leituras em diversas fontes de informação, como conversar com diversos pesquisadores do EGC, leitura de livros e de artigos como também na busca em bases eletrônicas, estas sem a elaboração sistematizada, entre outras. Decorrente desse relacionamento, logo percebi a importância das comunidades de prática para o compartilhamento do conhecimento, ao mesmo tempo em que ficou latente não ser o que procurava, independente de reconhecer a importância do construto.

A estratégia organizacional desperta interesse quando é percebida a importância do conhecimento tácito, especialmente no que se refere à sustentação do conhecimento, a qual é essencial ao negócio da empresa, bem como devido à fragilidade das conexões estabelecidas

entre os agentes envolvidos, ou mesmo perante as dificuldades em se manter relações estruturadas ao seu compartilhamento. Mas não somente por isso, principalmente diante das relações estabelecidas intencionalmente, onde as características humanas se consolidam como facilitadoras do compartilhamento do conhecimento. As características humanas capilarizam a investigação para um local instigante e motivador.

O mais interessante surgiu nos desdobramentos progressivos e encadeados das leituras, das relações com outros pesquisadores, da experiência adquirida no processo investigativo, tudo nos coloca num contexto sistêmico, que desperta o interesse em entender melhor a importância do comportamento do indivíduo em suas ações para o compartilhamento do conhecimento.

Neste cenário, emerge o capital social para melhor compreender as relações entre indivíduos quanto aos seus valores, suas emoções, seu poder, entre outros elementos que estabeleçam cooperação ao compartilhamento do conhecimento.

Na busca pelos procedimentos metodológicos desta pesquisa, decidiu-se desenvolver o tratamento dos dados por um viés quantitativo. Os primeiros passos foram delineados durante estágio doutoral de seis meses na Université de Montréal, na École Polytechnique, no Département de Mathématiques et de Génie Industriel. Durante este período, os estudos foram dirigidos sob a orientação professor Fabiano Armellini Dr.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações procuram manterem-se competitivas, imersas em um ambiente altamente competitivo e volátil, onde a inovação parece ser a melhor forma de sustentar o diferencial competitivo almejado. Mas, a dinamicidade do ambiente, muitas vezes não permite implementar as soluções planejadas, assim a reinvenção passa a ser uma constante nos processos organizacionais.

A procura por encontrar os recursos necessários às suas necessidades de resposta ao mercado faz com que as limitações das organizações evidenciem sua fragilidade em compreender e dar respostas as constantes mudanças e incertezas, sendo um risco a sua manutenção. Assim, passa a ser temeroso tomar decisões sem conseguir sistematizar alternativas viáveis na mesma cadência da dinâmica do mercado.

Um modelo de gestão melhor adaptado faz-se necessário, mais orgânico, onde ocorra maior interação entre as estruturas e maior capacidade de adaptação às mudanças. Nesse formato, as pessoas desenvolvendo seus processos com apoio das tecnologias ganham

reconhecimento, pois estão nelas os conhecimentos que constituem o conhecimento organizacional.

O conhecimento da organização parte dos conhecimentos das pessoas e do resultado do compartilhamento do conhecimento por elas geradas, assim constitui-se os ativos de conhecimento de uma organização. A gestão destes ativos passa a ser um importante elemento para o planejamento estratégico, pois a gestão do conhecimento estabelece sua importância aos objetivos organizacionais.

A contribuição da gestão do conhecimento atinge a capilaridade organizacional em criar, desenvolver, compartilhar e gerenciar conhecimentos, mas também possibilita identificar onde estão os conhecimentos fundamentais e estratégicos aos seus processos, ao seu negócio, ainda aos seus planos, mas a posse do conhecimento depende de fatores mais complexos, principalmente os relacionados aos comportamentos humanos, como liderança, poder, *status*, medo entre outros.

Neste sentido, a complexidade dos fatores limitantes ao compartilhamento do conhecimento também integra as dimensões que compõem o capital social, sendo essas, as características constituintes da dimensão estrutural, dimensão relacional e dimensão cognitiva. Fica evidenciado neste contexto, que o capital social é um elemento potencializador para o desenvolvimento do conhecimento na organização.

Nesta perspectiva, transita a importância da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, haja vista, que o conhecimento tácito é de difícil estruturação formal, estando este, nas entranhas das estruturas dos grupos, ou mesmo na particularidade dos indivíduos. Alcançar os conhecimentos tácitos que são estratégicos e fundamentais aos processos organizacionais e, transformá-los em explícito, constitui uma “força”, ao invés de uma “fragilidade” organizacional.

No livro *Gestão do Conhecimento* de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 21 e 23), os autores destacam que o raciocínio dialético é “a chave para liderar o processo de criação do conhecimento” por conta da complementariedade dos conhecimentos, tácito e explícito, mas também evidenciam que a “organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. Esta conversão leva o conhecimento do indivíduo até a organização.

Diante da conjuntura denotada, a pergunta a ser respondida nessa pesquisa é a seguinte: Como o capital social pode contribuir para o compartilhamento do conhecimento?

1.3 OBJETIVO

Buscando responder a pergunta de pesquisa e levando-se em consideração o contexto, traçou-se o objetivo geral e os específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar como se caracteriza a relação entre o compartilhamento do conhecimento e o capital social;
- Verificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social;
- Verificar o impacto da correlação entre os fatores do compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Para se obter uma sintonia com o ambiente dos negócios, em especial com os das empresas contemporâneas, a capacidade de adaptação tem sido um dos grandes desafios em estabelecer e restabelecer posicionamento no mercado. Por isso, a construção de diferencial competitivo tem se constituído como um forte aliado em perceber as novas demandas do mercado e a capacidade para entendê-las (WILLERDING, 2015).

Os modelos de gestão têm sido fortemente pressionados no contexto contemporâneo, substancialmente nas últimas décadas, entre os vários fatores, a competitividade se destaca por ser, numa discussão mais ampla, resultado da maior disponibilidade de conhecimento e do seu melhor uso, aspectos esses intimamente relacionados com o uso das Tecnologias da Comunicação e Informação (TIC's) (TEECE, 2009; TERRA, 2005).

Nesse cenário, Gomes Júnior (2013) ressalta o conhecimento e sua gestão como promotores de um olhar especial às pessoas, sobretudo no entendimento que o conhecimento da organização tem início com o conhecimento individual e seus relacionamentos. Assim, o

conhecimento é um facilitador no atingimento das metas do planejamento estratégico em manter competitividade das organizações no mercado.

Para Takeuchi e Nonada (2008) o valor das pessoas para as organizações está para além do contrato de trabalho, é mais do que a realização das descrições listadas para a tarefa, está pautado na capacidade intelectual que o indivíduo possa oferecer. Neste sentido, os ativos organizacionais oriundos dos indivíduos são os componentes do capital de conhecimento organizacional, um ativo intangível que necessita de estímulo para que seja externalizado e possa compor o *rol* de ativos organizacionais.

Encontrar fatores que estimulem a articulação do conhecimento é uma tarefa estratégica, uma ação que ultrapassa a responsabilidade de um setor específico da empresa, é um olhar atento da gestão organizacional. Tais percepções ocorrem a partir do olhar dos gestores em consonância com as estratégias organizacionais, oportunizando neste momento, possibilidade de ajustes nos processos, em especial os estratégicos, de forma a reencontrar equilíbrio em suas ações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; DRUCKER, 1993).

A possibilidade da transferência do conhecimento está subjugada ao compartilhamento do conhecimento, que por sua vez é limitada por inúmeros fatores que podem bloquear essa transferência, não permitindo a fluidez do conhecimento pela organização. Este bloqueio está potencialmente relacionado a aspectos ligados ao comportamento humano, e por sua própria complexidade de articulação (PAYNE et al., 2011; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; TONET; PAZ, 2006, NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Nesta perspectiva de entendimento, a gestão organizacional obriga-se a cultivar ações com propósito de manter seus conhecimentos, principalmente os que são estratégicos ao seu negócio. Como o foco do conhecimento está nas pessoas, promover ações que as estimulem ao trabalho em equipe e a colaboração são iniciativas essenciais, mas, ao atender os conhecimentos que são fundamentais ao negócio, outras ações podem ser necessárias para identificar o tipo de conhecimento, sua importância estratégica, como está estruturado e institucionalizado (FOSSARI I., 2018; CISNE, 2015; WILLERDING, 2015; RISSI, 2013).

Assim, o capital social integrante na organização passa a compor relevância uma vez que traz entendimentos que possibilitam compreender, para além do olhar centrado nos relacionamentos, mas também, onde e quem são os elos de conectividade que geram força, ou mesmo favoreçam, às relações que repercutam para o compartilhamento do conhecimento. Fica sensível a compreensão de que o capital social transcende para uma competência organizacional e, sobretudo, diretamente relacionada com as ações e intenções dos indivíduos em gerar valor aos seus objetivos e realizações.

As ações organizacionais nesse contexto podem ser alcançadas por atitudes de indivíduos aliadas as suas competências em atividades específicas, em particular, as ligadas ao empreendedorismo. As competências reunidas propiciam o desenvolvimento de novos processos de inovação, obstante alcançar soluções aos desafios do capital social para o compartilhamento do conhecimento entre colaboradores de organizações inovadoras, como são os casos das empresas de base tecnológica (COSTA; BARROS E CARVALHO, 2011. (FELICIANO F., 2019; FIALHO ET AL., 2007, BUENO; LAPOLLI, 2001)

Nestes termos, fica caracterizada a relevância do tema. Já, quanto justificativa, tem início nas disciplinas cursadas no EGC, que retratam fortemente o contexto percebido e suas implicações na sociedade. Assim, as organizações contemporâneas procuram novas formas de gerenciamento de seus negócios e por meio do empreendedorismo interno abre-se novas oportunidades em atender demandas estratégicas essenciais ao negócio por meio de ações inovadoras.

Outro ponto que sustenta a justificativa desta pesquisa está alicerçado na construção da revisão sistemática da literatura. Em que se constatou poucos registros ligados ao tema, o que mostra a existência de uma lacuna de conhecimento, que por sua vez revigora a necessidade de estudos sobre o tema proposto para esta pesquisa. Outro fator relevante é a multidisciplinaridade do tema, também relevante para o EGC e ao desenvolvimento científico, por reunir relações entre os construtos relacionados ao compartilhamento do conhecimento, capital social e organizações inovadoras para compreensão da pesquisa.

Ainda reforça este pleito, as contribuições oriundas desta investigação ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento por oportunizar um novo conhecimento científico a área de pesquisa de Gestão do Conhecimento, contribuindo ainda mais à linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica.

Por fim, o impacto social é alcançado por meio da investigação na expectativa de oferecer a possibilidade de reestruturação a novas práticas no ambiente organizacional, as quais se desdobrem no apoio às empresas para manterem-se ativas no mercado, evidenciando uma forma que se possa associar os interesses das empresas e dos seus colaboradores, atingindo um nível de parceria em que todos possam ficar satisfeitos.

1.5 ESCOPO DA PESQUISA

A intenção desta pesquisa está em atender o tema proposto utilizando as delimitações necessárias para que se possam realizar as análises imprescindíveis aos fins desta investigação. Com a compreensão alcançada pelos limites do estudo e objetivos estabelecidos para a investigação e as expectativas projetadas dos resultados, como também por intermédio da síntese do objeto de estudo, fica estabelecido os elementos necessários ao que se pretende apresentar com o escopo da pesquisa.

A amplitude deste estudo, por vezes, pode omitir fatos importantes, por isso “há a necessidade de se limitar o escopo da pesquisa, de maneira a torná-la gerenciável, com um nível adequado de profundidade” (DIAS; SILVA, 2009, p. 20). A comunhão desses fatores demonstra o grau de comprometimento da pesquisa por meio de suas ações, fato este que delimita seu escopo de atuação, mas possibilita maior profundidade e qualidade da investigação.

Neste sentido, a construção metodológica é fator determinante ao escopo da pesquisa, servindo de suporte e orientação aos caminhos para alcançar o melhor resultado para a definição das fronteiras do estudo. Assim, esta pesquisa atende para analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento.

Decorrente da importância da delimitação do escopo, a pesquisa ocorre num cenário estabelecido por organizações inovadoras, tendo em seus colaboradores, os principais atores para o processo investigativo em analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento, objetivo dessa tese.

Neste contexto, o processo investigativo atende somente aos colaboradores de empresas que sejam inovadoras sem a intenção de investigar aspectos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou mesmo os que estejam ligados à estratégia da empresa. Também não é foco dessa pesquisa compreender ou julgar os conteúdos das informações dos processos organizacionais, como também não será investigado como ocorrem os fluxos de informação nas empresas pesquisadas.

1.6 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) tem, para além do compromisso de formar pesquisadores empenhados “com o ensino, a pesquisa” e a ampliação envolvendo “à codificação, gestão e disseminação do conhecimento nas organizações e sociedade”, o conhecimento como elemento central compreendido enquanto “produto, processo e resultado de interações sócio técnicas entre agentes humanos e tecnológicos” (EGC, 2015).

Na mesma sintonia, esta pesquisa visa analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento. Para esta construção são trabalhados construtos basilares tocantes à conectividade do compartilhamento do conhecimento sob o olhar do capital social em organizações inovadoras.

Neste sentido foi revisitado o *site* <http://btd.egc.ufsc.br> com objetivo de verificar a produção de trabalhos correlatos a esta proposta, identificar caminhos metodológicos apropriados, outras visões e abordagens que contribuíssem para diminuir dúvidas do processo investigativo, como também “saborear” o que os pesquisadores da área estão produzindo sobre o compartilhamento do conhecimento e o capital social em organizações inovadoras. Vale destacar as produções científicas do PPGEGC oriundas de dissertações (D) e teses (T), as quais foram substancialmente importantes para ampliar os caminhos da investigação. São apresentados no Quadro 1 os trabalhos que se identificam com a proposta desta pesquisa.

Quadro 1 - Pesquisas selecionadas a partir das palavras-chaves “Compartilhamento do Conhecimento”, “Capital Social” e “Organizações Inovadoras.”

TÍTULO	AUTOR	ANO	T/D
Relações entre a Estrutura Organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Inovação, em Empresas de Base Tecnológica	DIAS, A. JR.	2012	D
Avaliação do Compartilhamento do Conhecimento em Entidades de Saúde do Executivo Estadual de Santa Catarina	CARPES, C. E. P.	2012	D
A Confiança e as Relações Interpessoais Assegurando O Compartilhamento do Conhecimento No Ambiente Virtual de Aprendizagem	RISSI, M.	2013	T
Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina	DELFINO, N.	2014	D
Framework para o Compartilhamento do Conhecimento na Gestão de Tutoria de Cursos de Educação a Distância	LENZI, G. K. S.	2014	T

Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora	WILLERDING, I. A. V.	2015	T
Competitividade Sistêmica: conhecimento como fator de produção de capital social para o desenvolvimento local	CISNE, C. S.	2015	D
Indicadores para Avaliação da Influência dos Ambientes de Empreendedorismo Inovador na Geração de Capital Social	SILVA, D. B. L.	2015	T
A Influência da Espiritualidade no Processo de Gestão do Conhecimento em Empresas de Base Tecnológicas	TECCHIO, E. L.	2015	T
Método para o Compartilhamento do Conhecimento do Especialista Usado no Processo de Tomada de Decisão	LASSO, A. L.	2016	D
Compartilhamento do Conhecimento Tácito no Processo de Sucessão Empresarial Familiar	SILVA NETO, E.	2016	T
Políticas Públicas que Subsidiaram o Desenvolvimento de Empresas de Base Tecnológica: Um Estudo De Multicasos	PANISSON. C.	2017	D
Estratégias para o Compartilhamento do Conhecimento nos Processos de Hospitalização Pediátrica Visando o Cuidado Resolutivo	FOSSARI, I. M.	2018	D
Criação do Conhecimento em Processos Dramatúrgicos a Luz do Texto Literário	FOSSARI, C. L.	2018	T
A Estrutura Da Rede Social Organizacional e sua Influência no Fluxo de Conhecimento Inovador	FORMANSKI, J. F.	2018	T
Fatores que Facilitam o Comportamento Intraempreendedor em Organizações Inovadoras	FELICIANO, F. K.	2019	D
A Produção de Conhecimento Sobre Sustentabilidade e o Incentivo ao Comportamento Pró-Ambiental: Um Estudo em Blogs sobre Lixo Zero	LUMINI, M.	2019	D

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Desta forma, a proposta transita por macroprocessos de gestão do conhecimento com o propósito de explorar o compartilhamento do conhecimento (FOSSARI C., 2018; FOSSARI I., 2018; SILVA NETO, 2016, KAEWKITIPONG; CHEN; RACTHAM, 2016; LEE; SHIUE; CHEN, 2016) sob a percepção, sensação, entre outros que compõem o capital social (SILVA, 2015) em empresas de base tecnológica. Essas empresas se caracterizam (DIAS, 2012, p. 62) por possuir uma “estrutura organizacional que melhor suporta uma organização intensiva em conhecimentos, mantendo o contexto da Gestão do Conhecimento com vistas à Inovação”.

De forma mais específica, a contribuição de Dias (2012, p. 19) a esta pesquisa se dá na perspectiva de possibilitar, por conta das inquietudes do autor, no qual o mesmo percebe “ser deveras ousada a discussão da migração de formas de gestão e estruturas organizacionais sem, antes, entender as relações entre a estrutura organizacional das empresas de base tecnológica, a gestão do conhecimento e a inovação.”

Com relação a migração de formas de gestão e estruturas organizacionais, Panisson (2017, p. 87) em sua pesquisa, identificou a evolução do processo de inovação, em que, “essa

evolução contribui para o desenvolvimento dos modelos empresariais emergentes baseados em conhecimento, dentre eles as empresas de base tecnológica, que são caracterizadas por seu alto grau de esforço tecnológico e inovador”, gerando assim, novas estruturas e gestão pelo estágio de maturidade empresarial em que a organização se encontra. Desse modo, com reação as EBT's, Dias (2012) verificou relação importante de desequilíbrio, na qual o capital social se mostra relevante. No desenvolvimento da sua pesquisa, o autor realizou um estudo de caso em uma Empresa de Base Tecnológica, na qual identificou, entre outras contribuições interessantes, que a empresa investigada “embora possua alto nível de inovação, possui baixo nível de conhecimento organizacional, isto é, tem pouco capital estrutural.” Pois a estrutura organizacional instiga, “as interações entre os colaboradores de um mesmo grupo, contudo, não favorece a criação de conhecimentos oriundos de interações multidisciplinares” (DIAS, 2012, p. 111).

Outra contribuição importante foi a de Carpes (2012), com a pesquisa intitulada: *Avaliação do Compartilhamento do Conhecimento em Entidades de Saúde do Executivo Estadual de Santa Catarina*. Foi possível perceber a preparação das Gerências, na área da saúde, como ocorre o compartilhamento do conhecimento e a situação do conhecimento gerencial. Além da estruturação dos dados por meio das categorias de análise: pessoas, processos e sistemas, que por sua vez apoiaram as etapas de compartilhamento do conhecimento. Outro fator que despertou interesse foi à evidência da importância das pessoas no processo de compartilhamento do conhecimento, mesmo que ocorra de forma incipiente. No entanto, como “[...] os servidores e gerentes ainda compartilham o conhecimento com muita precaução e certo receio” (CARPES, 2012, p. 119), os resultados não são os melhores.

Já Rissi (2013) aborda o compartilhamento do conhecimento, tendo como construtos condutores a confiança e as relações interpessoais, no âmbito dos ambientes virtuais de aprendizagem. Tais construtos também subsidiam o capital social por meio dos elementos que compõem as suas dimensões, apresentando visões que ampliam para novas perspectivas dessa pesquisa. Sobretudo, em apresentar resultados que indicam as repercussões das ações tomadas pela gestão e seu impacto nas interações. Ao identificar os fatores que influenciam na confiança e as relações interpessoais, ressalta que as ferramentas digitais devem ser adequadas e que permitam fluidez de comunicação sem serem concorrentes. O autor também destaca o relacionamento presencial como forma de promoção da confiança e, por sua vez o compartilhamento do conhecimento (RISSI, 2013).

A pesquisa de Delfino (2014) ocorreu em uma organização intensiva em conhecimento, na qual verificou-se a contribuição do compartilhamento do conhecimento por

meios dos cursos de capacitação e aprimoramento ofertados na UFSC ao seu corpo administrativo. Entre as várias contribuições, verificou-se que a capacitação propicia uma mudança de atitude e abertura ao novo, contribuindo assim, para as boas práticas organizacionais por meio de aspectos comportamentais. Entre os aspectos apresentados, foram destacados o compartilhamento de opiniões e estilos, respeito à diversidade, ética no serviço público. Tais aspectos são alinhados aos processos organizacionais apoiados por todos participantes desta comunidade.

Com a promoção da Era do Conhecimento uma nova cadência entre indivíduos e as organizações é estabelecida. Nesta visão, a pesquisa de Lenzi (2014) transita no desenvolvimento dos modelos educacionais que possam atingir flexibilidade e atender demandas específicas, neste caso a Educação à Distância (EAD). Destaca que o EAD tem se limitado pelo compartilhamento de vivências, trocas de experiências, observação, como também aprender fazendo. A autora verifica a limitação nessa modalidade de ensino (EAD) e se propõe a investigar processos que possam apoiar o aluno no processo de aprendizagem, onde a tutoria é o elo de conexão com as várias estruturas do curso. Assim a tutoria traz consigo uma importante característica do capital social por meio da dimensão relacional. No que tange as estruturas do curso foi desenvolvido um Framework com base em Gestão do Conhecimento, utilizando-se de seus métodos e técnicas, de forma a impulsionar o sistema por meio do compartilhamento do conhecimento (LENZI, 2014).

Willerding (2015) faz uma contextualização que remete ao apresentado por Lenzi (2014), principalmente ao que tange ao arrojo organizacional em adaptar-se a um novo contexto, sobretudo nas ferramentas, na forma como gerir atributos humanos para o desenvolvimento organizacional. Assim a autora desenvolve um arquétipo pelo olhar da estética organizacional para a gestão do conhecimento. Ela transita por aspectos comportamentais por meio de sensações nas atividades do trabalho, mas também pela importância e as influências dos sentimentos dos colaboradores em seu local de trabalho e das implicações decorrentes para a performance organizacional. Haja vista que a interação social no ambiente organizacional desperta “sentimentos de segurança, confiança, alegria, felicidade, satisfação, pelas equipes existentes nas diversas unidades de negócio e principalmente pela condução da gestão” (WILLERDING, 2015, p. 217). No conjunto desta pesquisa, fica caracterizado o capital social, a visão do comportamento humano no ambiente organizacional, aliado aos sentimentos demonstrando sua importância enquanto construto.

Na direção em que o ambiente organizacional também é regido pelo Conhecimento e o capital social, a pesquisa de Cisne (2015), o apresenta como fator relevante para o

desenvolvimento local, tendo como elemento abarcador de valor do capital social. Para explorar o Conhecimento como fator promotor do capital social, a autora transita por caminhos literário científicos na construção de um diálogo entre o capital social, tema central desta pesquisa, a competitividade sistêmica, o desenvolvimento local sustentável, conhecimento como fator de produção, a inteligência territorial, ainda o empreendedorismo. Feliciano, F. (2019, p. 49) ressalta que a competitividade é maior em organizações que adotam uma postura empreendedora, proporcionando um ambiente favorável ao empreendedorismo, em que seu capital intelectual seja “basilar para que o intraempreendedorismo seja um agente de mudanças no âmbito organizacional, capaz de disseminar novos conhecimentos e inovação.” Sendo este último construto mais um elemento interessante a esta investigação, pois observou-se sua relevância no processo da pesquisa.

É importante a constatação desvelada por Cisne (2015) ao relatar que o capital social contribui para a sociedade por conta do desenvolvimento sustentável, com isso ressalta, do ponto de vista do desenvolvimento local, a necessidade de maior relacionamento entre os agentes sociais envolvidos. Lumini (2019, p. 28) afirma que “o conhecimento sobre sustentabilidade é visto como composto por quatro domínios”, sendo um deles o conhecimento social, considerado um importante influenciador do comportamento, por meio da percepção de seus agentes sociais sobre as responsabilidades pessoais voltadas ao meio ambiente e a consciência de como outras pessoas avaliam esses comportamentos. Vale ressaltar que a relevância dos agentes sociais não necessariamente contribui para o desenvolvimento social, é necessário que haja uma forma de “interação que propicie o compartilhamento de conhecimento existente para promover o desenvolvimento local” (CISNE, 2015, p. 96).

Silva (2015) contribui com sua pesquisa ao tratar de *Indicadores para Avaliação da Influência dos Ambientes de Empreendedorismo Inovador na Geração de Capital Social*, tal qual Cisne (2015), também a autora se sentiu instigada nas questões relativas ao desenvolvimento regional. Neste sentido, investiu esforços nos desdobramentos relativos a dois grandes grupos do capital social, o que trata de fatores tangíveis, relativo ao capital financeiro e físico, como também o que trata de fatores intangíveis, já esses estão relacionados, a sensação de pertence, a coesão e os laços de confiança. Ficam evidenciadas características dos empreendedores nos ambientes inovadores com relação aos elementos que compõem as dimensões do capital social (relacional, estrutural e cognitivo), sendo estes os promotores dos desdobramentos alcançados nas ações no ambiente empreendedor inovador (AEI). Importante são as contribuições da geração do capital em AEIs, pois a métrica

“permite conhecer esses ambientes como importantes componentes de desenvolvimento para países emergentes” (SILVA, 2015, p. 217).

Abordando o mundo do trabalho, Tecchio (2015) transita por mundos aparentemente antagônicos, a espiritualidade no contexto das empresas de base tecnológicas. O autor ressalta que são poucos os estudos do impacto da gestão da espiritualidade nas organizações, em especial o Processo de Circulação de Conhecimento (KCP) o qual é composto por cinco fatores: criação, compartilhamento, armazenamento, internalização e utilização do conhecimento. Nas investigações o autor destaca os principais fatores indutores da incorporação da espiritualidade no ambiente de trabalho, entre os quais necessidade de conexão com outras pessoas. Nesta perspectiva, a especialização do trabalho, caracterizada pela administração burocrática e científica, perde valor ao se deparar com a importância que as pessoas dão ao se sentirem conectadas. Para tanto, o tempo de sinergia com seus colegas no trabalho, como as relações estabelecidas, repercutem para a melhor sintonia. Evidenciando assim a dimensão relacional do capital social pelos elementos, como: confiança e colaboração.

Lasso (2016), tal qual Tecchio (2015), também mostra preocupação com as relações das pessoas no contexto organizacional, principalmente em se tratando da tomada de decisão alinhada à visão estratégica organizacional. Diante disso, a autora percebe o potencial das estratégias do compartilhamento do conhecimento, assim utiliza os conhecimentos adquiridos dos especialistas para serem utilizados por outros integrantes da organização. Entre as diversas contribuições de sua pesquisa, vale destacar que foi observado que em situações pontuais, os próprios especialistas não percebem conhecimentos importantes para organização, ou mesmo não dão valor. Ressalta a autora, embasada na literatura, que os especialistas não sabem tudo o que sabem, ficando limitada a redoma do conhecimento tácito, necessitando de um estímulo específico para materializar seus saberes. Assim este trabalho se apresenta para ampliar as percepções sobre as limitações do conhecimento em compartilhar o conhecimento tácito.

Em se tratando de conhecimento tácito, Silva Neto (2016) traz como título de sua pesquisa *Compartilhamento do Conhecimento Tácito no Processo de Sucessão Empresarial Familiar*, com o propósito de identificar práticas de compartilhamento do conhecimento tácito, desenvolvidas e aplicadas durante o processo de sucessão da gestão empresarial. O autor apresenta evidências da importância e as limitações do compartilhamento tácito, principalmente pelas relações estabelecidas entre os envolvidos com vista à sucessão. Quanto à interação, o autor evidencia a importância da relação pessoal como a forma mais efetiva

para o compartilhamento do conhecimento tácito, ressaltando que a tecnologia oferece limitação quase intransponível. Do ponto de vista de interesse dessa pesquisa, o autor ressalta que aspectos como despertar emoções, ligações interpessoais, símbolos da organização, mitos, entre outros, em dados contexto, remetem para aspectos que são intrínsecos nas relações para o compartilhamento do conhecimento (SILVA NETO, 2016).

A visão de Fossari, I. (2018) sobre importância do compartilhamento do conhecimento no trabalho em equipes multiprofissionais traz contribuições profundas para ampliar e compreende o efeito das relações dentro de um contexto social voltado para o restabelecimento da saúde. Sobretudo, pela importância e o impacto do capital social como interlocutor dos processos dos fluxos de conhecimento entre equipes interdisciplinares para o cuidado resolutivo nos processos de hospitalização pediátrica regidos pela interação de conhecimentos e experiências. Segundo Formanski (2018) a interação de agentes e um ambiente favorável a ela é essencial, pois relações interpessoais propiciam o compartilhamento do conhecimento (conhecimentos e experiências), sendo o conhecimento combustível para a inovação.

A pesquisa de Fossari, I. (2018) abre olhar para evidenciar a importância das relações interpessoais da equipe multiprofissional da área da saúde, da relação dessas equipes com os pacientes e/ou acompanhantes no processo de atendimento e da importância do compartilhamento do conhecimento. Ainda averiguasse a importância do trabalho interdisciplinar e a necessidade de “estabelecer mecanismos para desvelar o trabalho de cada um e, conseqüentemente, facilitar a comunicação entre os profissionais (FOSSARI I., 2018, p. 217).

A importância da comunicação entre profissionais também é identificada na pesquisa de Fossari, C. (2018, p. 186) ao investigar como ocorre o processo de criação e produção teatral em uma organização intensiva do conhecimento tendo como foco, Instituições de Ensino Superior (IES), partindo de textos literários adaptados ao teatro. Em sua pesquisa, trabalhou com entrevistas semiestruturadas com profissionais de IES onde averiguou os conhecimentos e experiências contadas voltadas aos “processos de produção teatral na área da extensão [...] entre os sujeitos da pesquisa e o grupo teatral trataram, [...], de partilha entre os conhecimentos [...] no processo de criação do conhecimento em processos dramaturgicos à luz do texto literário.” A pesquisadora relata a importância do compartilhamento do conhecimento e ainda, a relevância em ter um ambiente favorável para a troca de conhecimentos norteando os processos de criação do conhecimento dentro das organizações”.

Com a apresentação de um recorte das pesquisas realizadas no PPGEGC, fica sensível a percepção desta pesquisa científica junto ao Programa. Pois o capital social se constitui como um facilitador ao compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, não somente pelo caráter cognitivo, mas também pelas relações estabelecidas e pela estrutura organizacional constituída. Por sua vez, Mainardes, Ferreira Tontini (2009, p. 65) entendem que as ferramentas alcançam melhor performance quando “vincula as análises dos ambientes interno e externo” por meio de “maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos”.

Assim, esta pesquisa de tese dá um passo importante em associar o compartilhamento do conhecimento e o capital social numa perspectiva integrativa à gestão do conhecimento em organizações inovadoras. Em se considerar os estudos realizados no PPGEGC, a contribuição deste estudo avança em compreender o impacto dos fatores que promovem o capital social para uma gestão estratégica na promoção do compartilhamento do conhecimento.

Por conta desta construção, a pesquisa se insere no escopo do programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, por analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento.

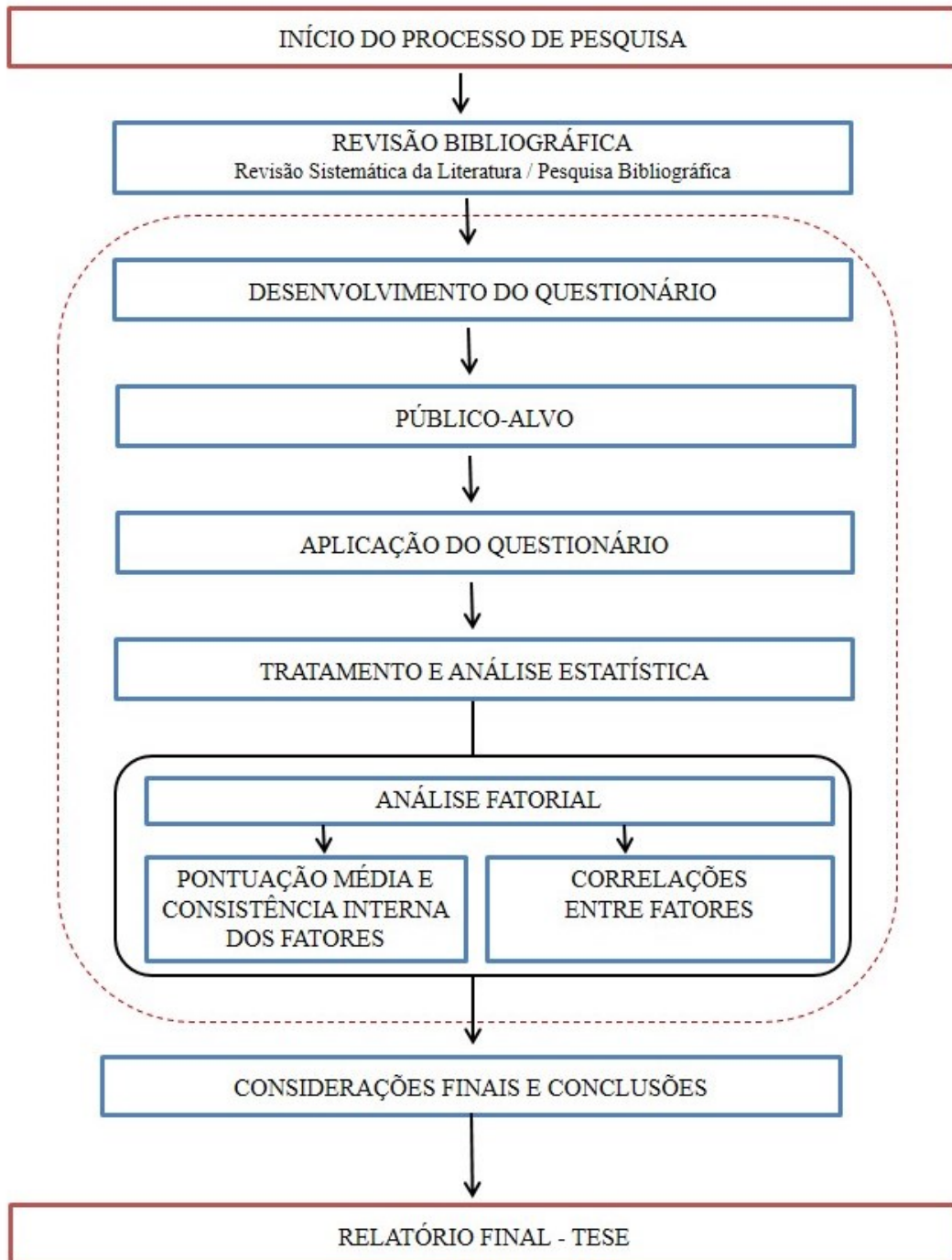
1.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos reforçam a responsabilidade do pesquisador e de suas ações no processo investigativo para encontrar resposta à pergunta norteadora: Como o capital social pode contribuir para o compartilhamento do conhecimento?

Nesta cadência, fica estabelecida a importância da sistematização das etapas para a realização desta pesquisa científica, estando estas incorporadas aos objetivos planejados e representadas por meio de um fluxograma de trabalho, conforme mostra a Figura 1.

O início do processo de pesquisa se deu numa configuração sistêmica que conduz a investigação científica de forma exaustiva e planejada para oferecer novos conhecimentos à sociedade, não obstante, um ato contínuo em se analisar, planejar, realizar e verificar. Sua sinergia conduz para um ciclo contínuo de informação estruturado para gerar conhecimento coletivo, onde as ações são empregadas por meio dos conhecimentos práticos e teóricos que ocorrem os avanços científicos.

Figura 1 - Fluxograma de trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor.

Neste sentido, o processo sistematizado se caracteriza pelas intenções em desvendar o problema de pesquisa, como também possibilitar melhor entendimento dos métodos empregados. De tal modo, a revisão bibliográfica oferece os caminhos teóricos ao desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

1.7.1 Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica é uma técnica de coleta de dados, que nesta pesquisa está fundamentada pela revisão sistemática da literatura e pela pesquisa bibliográfica. Por meio da revisão sistemática da literatura (Apêndice A) encontrou-se evidências sobre o tema proposto a partir das estratégias de buscas adotadas. Sobre esta premissa foi desenvolvida uma estratégia que trouxesse evidências teóricas que pudessem atender as expectativas da pesquisa. Esta construção reúne atributos, por meio dos métodos estabelecidos, recursos para responder a pergunta de pesquisa e, ao mesmo tempo, que evidencia um marco teórico temporal sobre o tema de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica (Apêndice B) revelou-se como uma valiosa fonte de conhecimento, pois oferece caminho a construtos devidamente formalizados e estruturados do ponto de vista dos conteúdos. Neste sentido, a consolidação dos dados da pesquisa bibliográfica visa também complementar a revisão sistemática da literatura, a qual propiciou evidenciar autores, cujas pesquisas não foram verificadas no processo de revisão. A revisão da literatura oferece a base conceitual para o desenvolvimento do questionário

1.7.2 Desenvolvimento do questionário

O desenvolvimento do questionário parte das dimensões do capital social (Figura 15, p. 112 da tese), as quais são compostas por elementos fundamentais: confiança, cooperação, tolerância, valor, crença, código, posição; vínculos e conexões. Os elementos fundamentais que constituem cada dimensão do capital social foram respondidos por afirmativas utilizando-se a escala *likert* de concordância de cinco pontos. Do ponto de vista da importância do aperfeiçoamento e validação do processo de coleta de dados, antes da sua aplicação, realizou-se pré-teste com três participantes com o mesmo perfil do público-alvo.

1.7.3 Público-alvo

O público-alvo formou-se por profissionais de organizações inovadoras, mais especificamente, de empresas de base tecnológica. A seleção dos respondentes formou-se de maneira intencional, na qual a prerrogativa de tal fato vai ao encontro de atender aos interesses científicos da pesquisa, e não a um facilitador do processo investigativo. Nesta

perspectiva, foram identificadas pessoas que possuísem um conjunto de atributos, entre os quais: experiência, percepção, cooperação, flexibilidade e conhecimentos específicos, e também que tivessem interesse em contribuir com a pesquisa de forma propositiva. Identificado o público-alvo, o questionário foi aplicado.

1.7.4 Aplicação do questionário

A aplicação do questionário (Apêndice C) se deu pelo envio de *mailing*³ pelos gestores, das organizações inovadoras selecionadas, a seus colaboradores, contendo instruções quanto a apresentação, orientação e objetivos da pesquisa. Encerradas as devolutivas dos questionários deu-se início ao tratamento dos dados para análise.

1.7.5 Tratamento e Análise Estatística

Nesta etapa, as informações obtidas por meio dos dados quantitativos foram tratadas e consolidadas por meio de critérios estabelecidos pela literatura em estatística. Entretanto, também é apreciado o perfil dos participantes da pesquisa, principalmente por aspectos revelados decorrente da investigação.

O processo de tratamento e análise dos dados é contínuo, sequencial e interativo, nesta cadência, foram verificados aspectos técnicos que sustentassem a análise estatística dos dados. Assim, foi aplicada a análise fatorial exploratória de forma recursiva, que possibilitou a identificação de grupos de itens, que melhor se relacionavam, para a formação de fatores.

1.7.5.1 Análise Fatorial

A análise fatorial foi o instrumento estatístico que definiu a reordenação aleatória multivariada da estrutura do capital social para a obtenção da estrutura que forma o compartilhamento do conhecimento sob a ótica do capital social em organizações inovadoras. O processo de criação desses fatores, atingiu êxito com a observância dos critérios estatísticos estabelecidos em literatura em cada uma das suas etapas, assim foram identificados e nominados estrutura subjacente.

³ Lista de e-mail

1.7.5.2 Pontuação Média e Consistência Interna dos Fatores

Com a identificação dos fatores que representam o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras, é importante identificar a pontuação média dos fatores para se saber o comportamento dos respondentes da pesquisa. Já a consistência interna é a forma de mensurar quanto cada fator é consistente, quanto aos itens que compõem versão sobre ele.

1.7.5.3 Correlações entre Fatores

Identificado o comportamento dos respondentes e o grau de coesão dos itens que compõem os fatores, outra medida importante é a correlação entre fatores. Esta métrica estima o nível de dependência entre os fatores, aspecto que permite verificar a dinâmica de resposta do conjunto dos fatores e suas proporcionalidades de respostas.

1.7.6 Reflexão e Síntese

Nesta etapa, que representa o último ato para a finalização desta tese, antes do descerramento das cortinas, que representa o relatório final desta pesquisa, cabe apresentar a etapa que trata da reflexão e síntese. A reflexão é o momento em que o pesquisador realiza considerações sobre a pesquisa, é o momento em que se apresenta, explica e alinha teorias, e onde opiniões fundamentadas são apresentadas para construir ideias que sustentem perspectivas tácitas.

Já a síntese aborda a ideia central do trabalho, evidenciando seus aspectos relevantes decorrentes do que foi apresentado no seu desenvolvimento e na argumentação para o atingimento dos objetivos. Constitui-se com o momento em que foram realizadas deduções, oriundas do que foi apresentado e discutido na pesquisa, ainda compete com o momento de tecer comentários e as consequências intrínsecas da pesquisa.

1.8 ASPECTOS ÉTICOS

Os aspectos éticos desta pesquisa seguem o rito do rigor científico e as premissas éticas, em conformidade com a Resolução 466/2012/CNS, que pondera sobre o respeito pela dignidade humana e pela proteção necessária aos participantes das pesquisas científicas que envolve seres humanos. Nesta abrangência, considera-se o desenvolvimento científico e

tecnológico como o resultado do engajamento ético e do rigor científico, simultaneamente com a credibilidade científica e o reconhecimento social por suas descobertas, proporcionando bem estar e qualidade de vida ao ser humano, para as presentes e futuras gerações.

As informações essenciais, que constituem os aspectos éticos desta pesquisa, têm como elemento central norteador às premissas éticas deste pesquisador, que por sua vez, são moldadas a partir das convicções constituídas ao longo de suas vivências enquanto ser social. Nesta perspectiva, vale evidenciar o aperfeiçoamento proveniente das vivências ocorridas no contexto científico do EGC, o qual destaca a importância do rigor científico e da ética. Portanto, faz presente o cuidado ético científico empregado nas publicações científicas desenvolvidas.

Quando Araújo (2003, p. 57) trata dos aspectos éticos nas pesquisas, destaca que houve um tempo em que era suficiente acreditar na determinação do pesquisador “de fazer o bem, sua integridade de caráter e seu rigor científico eram suficientes para assegurar a eticidade de suas pesquisas, nos dias de hoje essa concepção já não é mais objeto de consenso”. Ele evidencia as variáveis sociais, muitas influenciadas pelo incremento das tecnologias, como elementos que provocam uma nova dinamicidade no meio social, causando repercussões nas questões éticas ligadas a ciência, pois “quase que diariamente somos surpreendidos por novas descobertas”.

No sentido de novas descobertas, Araujo (2003) ressalta o esforço em solucionar um problema que atinge a sociedade, pois:

Apesar das diferenças, todas as maneiras de se produzir conhecimento têm um único fim prático: contribuir para nosso dia a dia. Em outras palavras, sua finalidade é social. Quando investimos nossos esforços para avançar o conhecimento, fazemos porque algo chamou a nossa atenção, seja um problema, um desafio ou alguma coisa que desejamos aperfeiçoar. Não é a realidade lá fora que determina o que precisamos saber, mas nós mesmos (ARAUJO, 2003, p. 38).

A ética profissional do cientista culmina com a reunião “de deveres derivados dos valores éticos especialmente científicos, isto é, valores que se impõem ao cientista em virtude de seu compromisso com a própria finalidade de sua profissão: a construção coletiva da ciência como um patrimônio coletivo” (SANTOS, 2011, p. 1). Neste contexto, ainda trata o autor da notoriedade da expressão *research integrity* (integridade da pesquisa) para delimitar o campo pontual da ética profissional do cientista.

Culminando com a perspectiva desta seção, a pesquisa ora apresentada tem seus valores aplicados no desenvolvimento do tema proposto de forma a atender, numa visão mais abrangente a sociedade e de forma pontual, as pessoas e seus relacionamentos no contexto organizacional.

Concernente ao apresentado, para o desenvolvimento desta pesquisa, foi constituído o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo A). Importante destacar que todas as informações quanto à pesquisa ou, decorrente desta, serão respeitadas com o anonimato dos participantes.

1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO

A organização estrutural para este trabalho está pautada em seis capítulos, tendo nesta composição maior perceptibilidade na construção desta pesquisa, fica assim indicada:

Como marco inicial apresenta-se o Capítulo 1, o qual contempla a introdução, que por sua vez é constituída pela contextualização da pesquisa, definição do problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, ainda a justificativa e relevância do trabalho, escopo da pesquisa, aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) e os procedimentos metodológicos. Em seus últimos itens, trata os aspectos éticos e, por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica da literatura, que por sua vez é fundamentada pela revisão sistemática da literatura realizada em plataformas eletrônicas de pesquisa científica, como também por uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica transita pelo levantamento bibliográfico realizado a partir dos trabalhos relevantes encontrados nos artigos selecionados na revisão sistemática, em publicações relevantes encontradas em outras bases de dados, nas pesquisas de Tese e Dissertação do PPGEGC/UFSC e de outros Programas de Pós-graduação, nos livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – COMOVI – UFSC/CNPq, nos que foram produzidos por pesquisadores no PPGEGC, ainda outros livros que se mostraram importantes.

O terceiro capítulo refere-se a coleta dos dados da etapa quantitativa, tem em seu início o desenvolvimento do questionário, em que sua primeira ação é apresentar os indicadores que compõem o capital social. Com isso foram desenvolvidos objetivos para cada indicador do capital social e, com isso foram desenvolvidas as questões do questionário. Com a validação do questionário, o mesmo foi aplicado no seu público alvo.

Com a devolutiva dos questionários, deu-se início ao tratamento e análise estatística dos dados, que é o quarto capítulo da tese. A primeira ação tratou de caracterizar os participantes da pesquisa por intermédio do seu grau de instrução e sua profissão. No segundo momento foi tratado os aspectos técnicos, que abordaram os tipos de testes estatísticos necessários e as escalas de valores que classificam sua pertinência à pesquisa. Justamente por isso, que análise fatorial exploratória apresenta seu melhor resultado para um conjunto de 20 itens agrupados em cinco fatores, que foram nominados por tolerância, acessibilidade, maturidade, resiliência e assimilação. Tais fatores foram submetidos a identificação de suas pontuações médias, consistência interna e análise de correlação, como forma de representar seu desempenho de forma pontual e seus reflexos, com relação aos demais fatores.

Após a tratamento e análise estatística dos dados, cabe realizar análise e discussão dos mesmos, é o que o quinto capítulo se propõe. Então, com a determinação dos fatores: tolerância, acessibilidade, maturidade, resiliência e assimilação, coube apresentar como cada fator foi constituído, com relação aos itens e os indicadores do capital social. Nesta forma, cada fator foi analisado do ponto de vista dos itens que o compôs, em algumas situações de forma individual, em outros, se relacionando com os demais. Ainda, sobre os fatores, também verificou-se a pontuação média, a consistência interna, e suas correlações como forma de apresentar suas pontuações e conferir robustez com relação aos indicadores estatísticos.

Com a discussão dos dados, coube realizar o sexto capítulo, que trata das conclusões desta tese e propostas para trabalhos futuros. A construção dessa etapa repassa e evidencia o desenvolvimento de cada fase da pesquisa, reforçando aspectos relevantes e trazendo a tona a ideia principal deste trabalho científico.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A revisão bibliográfica é uma técnica de coleta de dados, que nesta pesquisa está fundamentada pela revisão sistemática da literatura (Apêndice A) e pela pesquisa bibliográfica (Apêndice B). Por meio da revisão sistemática da literatura foi possível encontrar evidências sobre o tema proposto a partir das estratégias de buscas adotadas. Sobre esta premissa, foi desenvolvida uma estratégia de busca que trouxesse evidências teóricas que pudessem atender as expectativas da pesquisa. Esta construção reúne atributos que sustentam, por meio dos métodos estabelecidos, recursos para responder à pergunta de pesquisa e, ao mesmo tempo, evidenciam um marco teórico temporal sobre o tema de pesquisa.

O processo investigativo teve como marco inicial, a constituição do título funcional suportado pelos objetivos e questão de pesquisa. Tal construção ampliou a visão da pesquisa e proporcionou a criação de um processo sistematizado composto de oito etapas, na qual constituem a revisão sistemática da literatura, apresentada no Apêndice A. Com o extrato alcançado, por meio da estratégia do processo de revisão sistemática da literatura, foi possível atingir um portfólio composto de 36 publicações, reunindo um arcabouço teórico que apoia esta tese.

Dando continuidade a Revisão Bibliográfica, tem-se a Pesquisa Bibliográfica (Apêndice B), que se revela como uma valiosa fonte de informação, pois desenvolve construtos devidamente formalizados e estruturados do ponto de vista dos conteúdos. Neste sentido, a consolidação dos dados da pesquisa bibliográfica visa também complementar a Revisão Sistemática da Literatura, além de evidenciar autores, cujas pesquisas não foram verificadas no processo de revisão.

Importante destacar que no transcorrer da pesquisa, tendo em vista conversas com professores e colegas pesquisadores do PPGEHC sobre o tema, propostas de leituras e perspectivas foram oferecidas e contribuíram para ampliar conhecimentos sobre o tema. Outra fonte importante foi a plataforma eletrônica do banco de teses e dissertações do PPGEHC, que apoiou bibliograficamente à pesquisa por conta da riqueza em seus conteúdos, mas também por apresentar visões e construtos de outros autores, os quais também foram invariavelmente pesquisados para ampliar conhecimentos.

Também é fonte bibliográfica desta tese, as descobertas não intencionais, as quais ocorreram no desenvolvimento de outras pesquisas que abordam construtos específicos dessa

investigação, ou mesmo de forma transversal. São resultados dos trabalhos acadêmicos em disciplinas cursadas, desenvolvimento de artigos científicos e as atividades programadas de pesquisa em grupo de pesquisa.

Ressalta-se, que a pesquisa bibliográfica não determina limites na investigação, no entanto cabe ao pesquisador utilizar desta liberdade para procurar por outras fontes de dados confiáveis e disponíveis, as quais trouxessem valor científico por meio de livros, trabalhos acadêmicos, publicações que se apresentaram relevantes à pesquisa, podendo ser verificados no Apêndice B.

Percebe-se pela complexidade do contexto atual, seja pela globalização ou por seus derivados, que as organizações que conseguem vislumbrar novos cenários possuem consigo informações privilegiadas. Transformar essa perspectiva em vantagem competitiva torna-se fundamental para atender a gestão organizacional, pois utiliza seus ativos de conhecimento na sustentabilidade dos planos estratégicos da organização.

Neste sentido, a construção dos conhecimentos da organização passa invariavelmente pelos conhecimentos individuais que a compõe, e ainda, também, pelas relações estabelecidas e a disponibilidade de entrega daquilo que sabe. Então, o melhor resultado das “relações para a potencialização do novo conhecimento passa por um ambiente organizacional que favoreça, substancialmente, as possibilidades de trocas sociais entre os indivíduos, de forma a atingir os grupos e, assim, a organização” (GOMES JR., 2013, p. 43).

O extrato da revisão bibliográfica desta tese oferece uma construção conceitual robusta e basilar, que encontra-se amparada nos pressupostos investigativos, apresentado no Capítulo 1, para elucidação do questionamento e objetivos propostos na pesquisa. Gil (2008) destaca que a revisão bibliográfica apresenta uma reestruturação crítica de várias publicações, ou ainda “um referencial teórico para dar suporte ao desenvolvimento do trabalho” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 99).

2.2 CAPITAL SOCIAL

Pierre Bourdieu (1980) explora o termo capital sobre vários olhares: econômico, histórico, simbólico, cultural e social, onde suas reflexões permitem compreender a importância de cada projeção nos diversos aspectos da sociedade capitalista ou modelos de produção. O autor evidencia ainda, que tais aspectos da sociedade capitalista devem ser considerados sociais e devem ser respeitados por cada contexto histórico de sua produção.

Para Bourdieu (1980, p. 67), o capital social é a união:

[...] de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de inter-conhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis.

O termo Capital Social, por si só, pode repercutir para várias compreensões, até mesmo, por ser um termo que atenda significados específicos em outras áreas de conhecimento. Assim, o capital social pode atender propósitos para além dos recursos advindos da cooperação na geração de valor social. Neste sentido, Cisne (2015, p. 48) destaca que “podem-se encontrar conceitos voltados para as áreas da sociologia, ciência política ou economia”.

Ainda, com relação ao termo Capital Social, pesquisadores apontam que foi criado em 1916 com os estudos realizados pelo educador Lyda Judson Hanifan, o qual credita como o primeiro exemplo registrado sobre o termo. Cisne (2015) ressalta que Lyda faz referência por meio de elementos intangíveis nas relações sociais, que podem ser identificados por Dall’Agnol (2010, p. 131) ao apresentar o contexto onde o termo foi criado e a utilização conceitual para:

[...] descrever centros comunitários escolares rurais, nos quais detectava que a pobreza crescente fazia-se acompanhar pelo decréscimo da sociabilidade e das relações de vizinhança entre a população local. Para ele, a comunidade beneficiaria-se da cooperação de todos e quando as pessoas criam o hábito de relacionar-se, por razões sociais, de lazer ou econômicas, esse “capital social”, ou seja, essa rede de relações pode ser dirigida para o bem-estar da comunidade.

Ultrapassando a ideia de que o capital social tem a intenção de explicar um fenômeno limitado a um grupo, é que ele tem se apresentado como um balizador para compreender os diversos aspectos que compõem a estrutura social. Nesse entendimento, o capital social se constitui pela variação de diversas entidades. Assim, a perspectiva de Coleman (1988, p. 98) estabelece que o capital social:

[...] é definido por sua função. Ele não é uma entidade individual, mas uma variedade de diferentes entidades com dois elementos comuns: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores - sejam pessoas ou atores corporativos - dentro da estrutura.

Neste sentido, o capital social age de forma estruturante pelas relações entre os agentes da rede, as quais ganham evidência por aspectos da estrutura social que facilitam ações dos atores da rede (YEN; TSENG; WANG, 2015; WIDÉN-WULFF; GINMAN, 2004; HOEGL; PARBOTEEAH; MUNSON, 2003; TSAI, 2002). Bonamino et al. (2010, p. 489) destacam os pesquisadores Bourdieu e Coleman como transformadores do “capital social em um tópico específico de estudo para tentar entender como indivíduos inseridos em uma rede estável de relações sociais podem beneficiar-se de sua posição ou gerar externalidades positivas para outros membros”.

Aquino (2000, p. 25) ressalta que para Bourdieu, “o capital social é algo possuído por indivíduos”, já na visão de Coleman, o capital social compõe “as relações sociais que permitem a um conjunto de indivíduos (dois ou mais, podendo a coletividade em questão ser uma nação inteira) potencializar o uso de seus recursos econômicos e humanos (estes, sim, possuídos por indivíduos)”.

No caso do recurso econômico (capital econômico) ligado a fatores de produção como o trabalho e os bens econômicos, como dinheiro e bens, “é acumulado, reproduzido e ampliado por meio de estratégias específicas de investimento econômico e de outras relacionadas a investimentos” (BONAMINO et al., 2010, p. 488).

Para Putnam (1993, p. 1), o “capital social refere-se a aspectos da organização social, tais como redes, normas e laços de confiança que facilitam a coordenação e cooperação para benefícios mútuos”. Ainda destaca o autor, que a virtude cívica potencializa o capital social por conta da determinação ao estabelecer relações densas e duradouras nas redes estabelecidas.

O capital social, também pode ser entendido como a promoção informal de uma norma atuante de cooperação entre dois ou mais indivíduos, ou mesmo entre sistemas complexos. Diante desta perspectiva, Fukuyama (2000, p. 1) também destaca a “confiança, redes, sociedade civil e outros parâmetros que têm sido associados com o conceito são na realidade um resultado do capital social, mas não o constituem por si só”.

Fica latente a importância das contribuições de autores como Bourdieu, Coleman, Putnam e Fukuyama, uma vez que suas pesquisas têm importante contribuição nos trabalhos que abarcam o tema capital social e seus correlatos (CISNE, 2015; SILVA, 2015; DALL’AGNOL, 2010; SOUSA, 2007; AQUINO, 2000).

Tal relevância é percebida no artigo intitulado *As teorias da ação social de Coleman e de Bourdieu*, onde Aquino (2000, p. 7) ressalta “que, apesar das diferenças, as duas teorias sociológicas são antes complementares do que antagônicas”. O autor (2007, p. 18) aborda as

obras, de Coleman, *Foundations of Social Theory*, e de Bourdieu, *La Distinction*, onde destaca que:

Bourdieu é sem dúvida o sociólogo francês de maior prestígio na contemporaneidade e Coleman estava entre os autores que desfrutava de maior autoridade na comunidade acadêmica dos Estados Unidos. [...] Numa eleição dos “livros do século”, promovida pela Associação Internacional de Sociologia e da qual participaram sociólogos de todo o mundo, o livro *Foundations of Social Theory* ficou classificado em 23º lugar, o que pode não parecer uma boa colocação, mas foi a melhor posição obtida dentre os que adotam o paradigma do ator racional. *La Distinction*, de Bourdieu, bem melhor colocada, ficou em sexto lugar. O conceito de *capital social*, desenvolvido por Coleman em sua teoria, difundiu-se mundialmente com a publicação em 1994 de *Comunidade e Democracia*, de Robert Putnam, que faz uso do conceito. Estes fatos mostram a importância do estudo das obras de Coleman e Bourdieu para uma discussão atual sobre o estatuto da sociologia.

Tendo em vista esta construção, ainda é importante destacar que “não é, entretanto, qualquer norma atuante que constitui o capital social; somente será considerada aquela norma que conduz à cooperação nos grupos a que os sujeitos pertencem”. Para tanto, devem ser, de acordo com a tradição, compreendidas “como virtudes humanas, tais como: honestidade, manutenção de compromissos e reciprocidade” (FAÉ, 2013, p. 350).

Os aspectos da virtude humana para o capital social têm representado uma fonte inspiradora para a criação de redes colaborativas no contexto das organizações (WU; LEE, 2016; WANG; NOE, 2010; BOCK et al., 2005). Assim, Abreu e Camarinha-Matos (2011) realizaram uma pesquisa para estabelecer a importância da avaliação e da percepção do capital social para apoiar a rede colaborativa organizacional. Os atores ressaltam a carência e a importância de modelos que possam medir o capital social.

Diante da iminência da escassez dos recursos naturais, Gutiérrez, Hilborn e Defeo (2011) traçam um estudo para impedir a tragédia de um *commons*, neste caso o pescado. A pesquisa dos autores evidencia a diminuição de peixes pela pesca desorganizada, como também, o impacto social devido à extinção da atividade pesqueira, e ainda, pela rede de interesse formada pelos diversos atores do sistema. Percebem que a gestão compartilhada ajuda a evitar a pesca excessiva, promovendo a estabilidade e a gestão ecológica, tudo por conta do estabelecimento de quota de captura, entre os agentes envolvidos.

Payne et al. (2011), em *Multilevel Challenges and Opportunities in Social Capital Research* abordam que o conceito de capital social tem sido discorrido ao nível da análise do indivíduo, do grupo e da organização, e que um olhar multinível (de rede) ressalta para novos entendimentos com relação aos fenômenos gerenciais e organizacionais. Assim, os autores

promovem uma análise de duas décadas de pesquisa (1989-2008), por meio de revisão da literatura, onde verificaram lacunas e desafios relevantes sobre o tema. As oportunidades de pesquisa estão sobre os temas: Política de Negócios e Estratégia, Empreendedorismo, Recursos Humanos, Gestão Internacional e Teoria de Gestão Organizacional

Lewicka (2011) também se apropria de uma revisão da literatura para abordar a importância do desenvolvimento de uma teoria para o apego local, tendo em vista as lacunas observadas em sua pesquisa, onde ressalta que teorias relativas à estética do ambiente e do capital social podem fornecer novas perspectivas teóricas. Na pesquisa, os construtos do capital social evidenciam a importância dos laços afetivos com relação ao local que se vive e aos aspectos sentimentais que proporcionam e ampliam a convivência em comunidade.

Já Villena et al. (2011), em pesquisa intitulada como *The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective*, reconhecem os efeitos positivos do capital social, mas traçam aspectos negativos na relação comprador e fornecedor com relação ao gerenciamento da cadeia de suprimento. Entre suas várias sugestões, vale destacar a importância dos gerentes na percepção das relações estabelecidas. Segundo os autores (2011, p. 572), os gerentes:

[...] precisam fazer mais do que simplesmente promover o capital social na relação entre comprador – fornecedor, eles devem monitorar as relações com os seus fornecedores de parceria para identificar se pode haver quaisquer sinais de resultados contraproducentes, especialmente quando sua empresa enfrenta mercados competitivos.

A análise do estudo de Villena et al. (2011) ocorre por meio de um modelo que pondera as três dimensões do capital social: relacional, estrutural e cognitiva, e como cada dimensão repercute para o resultado do desempenho da organização. Os resultados sugerem que o efeito do capital social, por meio da dimensão relacional, possui efeito marginal maior no desempenho do que na frequência e diversidade de contatos, que estão relacionados à dimensão estrutural. Já a visão compartilhada, intrínseca a dimensão cognitiva, apresenta uma relação equilibrada e positiva com o desempenho.

No livro *Gestão Empreendedora da Inovação: recomendações e boas práticas*, terceiro livro de uma tríade, aborda a gestão empreendedora da inovação em seu segundo capítulo, intitulado *Valor do Capital para a Inovação do Contexto de uma Empresa de Base Tecnológica*, de Formanski et al. (2016), que sustenta as ideias basilares do capital social, contribuindo assim, para entender as suas dimensões.

A **dimensão estrutural**, o acesso físico ou virtual, é manifestada como laços de interação social. A localização dos contatos de um ator em uma estrutura social de interações proporciona certas vantagens para o ator, como acesso a recursos específicos. Por exemplo, um ator ocupando uma posição central é provavelmente percebido como confiável por outros atores, portanto tem mais acesso a informação que fluem por ele. [...] A **dimensão cognitiva** envolve atributos como códigos, significados ou paradigmas compartilhados que facilitam entendimentos de objetivos comuns, melhora a comunicação e criam maneiras apropriadas de agir num sistema social. [...] A **dimensão relacional**, é estabelecida a partir da existência da dimensão estrutural e cognitiva, se refere aos ativos que estão enraizados nesses relacionamentos, como confiança e confiabilidade e definem os conteúdos transacionados. Relações de confiança evoluem de interações sociais (FORMANSKI et al., 2016, p. 63-65).

As dimensões do capital social são importantes para identificar aspectos que fazem com que pessoas e grupos se relacionam. Assim Widén-Wulff e Ginman (2004) tratam do paradigma do capital social frente ao compartilhamento do conhecimento em organizações a partir de uma perspectiva da ciência da informação. Os pesquisadores tratam o capital social pela construção das dimensões: estrutural, relacional e de conteúdo, esta última ligada a comunicação, que pode ser entendida como similar a dimensão cognitiva, pois atende atributos de códigos e significados para o entendimento do grupo social. Predominando o que Tsai e Ghospel (1998) inferem sobre a dimensão cognitiva, que trata das interpretações e representações que são compartilhadas em ambientes sinérgicos entre seus constituintes.

Widén-Wulff e Ginman (2004) identificam que a formação de diferentes grupos e redes na organização respondem de forma diferente, mesmo regidas por aspectos basilares comuns. Neste tocante, Fossari C. (2018) apresenta o comportamento e a importância da comunicação como base para a partilha de conhecimento, por imprimir medida e contexto. Por decorrência, compreender a dinâmica da informação e seu teor em redes sociais, proporciona assertividade das condutas administrativas e mais previsões sobre o comportamento organizacional (WIDÉN-WULFF; GINMAN, 2004). O Quadro 2 apresenta um mecanismo pelo qual as unidades estruturantes (grupos) da organização respondem para cada dimensão do capital social.

Quadro 2 - As distinções entre diferentes tipos de grupos

Dimensão do capital social	Dimensão Conteúdo (Cognitiva)	Dimensão estrutural		Dimensão relacional	
		Quem pertence?	Clareza do limite?	O que os mantém juntos?	Quanto tempo duram?
Grupo	Propósito?	Auto seleção	Difuso	Paixão,	Evoluir e

formal	expandir, e trocar conhecimento, desenvolver capacidades individuais	baseada em especialização e paixão por um tópico		compromisso e identificação com experiência a grupo.	terminar organicamente (durar enquanto houver relevância para o tópico, valor e interesse em aprender juntos)
Equipes operacionais	Para entregar um produto ou serviço	Todos que se reportam ao gerente do grupo	Claro	Requisitos do serviço e objetivos em comum	Planejado para ser permanente (pelo menos até a próxima reorganização)
Equipes de projeto	Para cuidar de uma operação em curso ou processo	Pessoas que têm papel direto no acompanhamento da tarefa	Claro	Os objetivos e marcos do projeto	Planejado para ser contínuo (mas dura enquanto o processo de operação for necessário)
Comunidade de interesse	Estar informado	Quem quer que esteja interessado	Difuso	Acesso a informação e senso de entendimento comum	Evoluir e acabar organicamente
Redes informais	Para receber e passar informações, e saber quem é quem	Amigos e conhecedores do negócio, amigos de amigos	Não definido	Necessidade mútua e relacionamentos	Nunca iniciar ou termine (existe enquanto as pessoas mantiverem contato, ou se lembrem uma das outras)

Fonte: Adaptado de Widén-Wulff e Ginman (2004).

Os autores tratam no Quadro 2 as dimensões do capital social e o recurso advindo dos grupos sociais em seus diferentes ambientes, mostrando um novo entendimento do processo de partilha de conhecimento. A compreensão da resposta dos diferentes níveis, indica uma nova perspectiva sobre o poder do comportamento da informação sobre a construção de compartilhamento do conhecimento, identidade social e estrutura de poder em um grupo (WIDÉN-WULFF; GINMAN, 2004).

Kirkbesoglu (2013) interessado nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, investiga o capital social, com base nas relações estabelecidas de 28 gerentes mais competentes da Turquia, eleitos pela Forbes 100, uma revista renomada em que aborda entre outros assuntos, um *ranking* com 100 gestores de maior sucesso no mundo. O autor criou em sua pesquisa, dois grupos. O primeiro grupo, com gestores cuja organização foi antes de 1980 e o segundo, após 1980. Assim, enquanto o primeiro grupo representa os gestores tendo uma

reputação familiar, o outro representa os gerentes com suas próprias reputações. O autor percebeu que o capital social é multifacetado e que os laços relacionais são mais fortes com relação aos gerentes com reputação individual.

Na visão de Powell e Grodal (2006), com relação a reputação individual de gerentes, na procura por estruturar capacidade competitiva sustentável, as organizações, pelo menos as mais atentas, não têm se baseado na utilização individual para reflexão de suas estratégias, uma vez que, as relações em formato de equipe, resultam em um melhor resultado.

No sentido das relações individuais para performance de equipes, Chow e Chan (2008) desenvolveram um estudo que contou com a participação de 190 gerentes de pesquisa e desenvolvimento de Hong Kong. A pesquisa explorou o capital social, por meio da teoria da ação fundamental para atingir compartilhamento do conhecimento, os autores observaram que o capital social foi representado por um contingente de aspectos relativos a rede social, confiança social e objetivo do compartilhamento.

Observam que por meio da teoria da ação fundamental (TRA), que trata das atitudes e comportamentos das ações humanas, que o sucesso depende do resultado do engajamento do indivíduo. Pode-se afirmar, segundo os autores, que este comprometimento é oriundo de fatores motivacionais que provocam mudanças de comportamento social e que impactam no estímulo para a partilha do conhecimento.

Verificam Lumini (2019), Van Den Hooff e Huysmans (2009), Cabrera e Cabrera (2005) que a interação entre membros de equipe potencializa o capital social e o fluxo de informações, resultando num mecanismo que aproximam pessoas e resultam em troca de conhecimento. Powell e Grodal (2006) dão destaque a dimensão da informação como um canal para viabilizar a inovação nas organizações. Em se tratando de informação no âmbito da tecnologia, Quandt e Pereira Jr. (2014) apresentam a contribuição do compartilhamento do conhecimento e do capital social nas relações interorganizacionais entre empresas de desenvolvimento de *software* e servidor de TI.

Já em 2015, tendo a inovação como pano de fundo, os autores apresentam contribuições interessantes ao verificar as dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitivo) e o compartilhamento do conhecimento interorganizacional relacionados com empresas de *software* no Brasil. As relações interorganizacionais também podem ser vistas como um processo de conhecimento, mas é imprescindível um ambiente de troca e de estímulo que deixe as emoções e experiências serem compartilhadas além dos limites organizacionais (TSAI, 2002).

O autor ressalta que o compartilhamento do conhecimento entre interunidades potencializam a melhoria das competências organizacionais por meio de atividades colaborativas de aprendizado e sinergia oriundos dos processos de trocas de informação, *know-how* ou expertise local entre unidades concorrentes. Mas independente do ganho global da organização como um todo, o conhecimento sofre assimetricamente em sua distribuição entre diferentes unidades, que pode ser atenuadas por diminuição das restrições hierárquicas e aumento da interação social (TSAI, 2002).

Inkpen e Tsang (2005) ressaltam que as alianças formadas por unidades concorrentes são regidas para alcançar o melhor desempenho da organização, entretanto, os laços sociais serão muito provavelmente regidos por cautela em um ambiente tenso. É nesta condição que gerentes agem de forma cautelosa entre si para não divulgar conhecimento valioso para outros parceiros das unidades.

Quandt e Pereira Jr. (2014) destacam que algumas pesquisas recentes têm sinalizado a importância das relações interorganizacionais para o processo de emergência de conhecimento, argumentando que a configuração em rede poderá ser mais efetiva do que uma empresa integrada na criação, na transferência e na recombinação de conhecimento.

A partir da investigação de Payne et al. (2011), que realiza um estudo sobre o capital social entre 1989 e 2008 foi traçado um quadro com a ampliação de novas questões de pesquisa, o resultado é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Oportunidades de pesquisa

OPORTUNIDADES DE PESQUISA ENVOLVENDO MULTINÍVEL DO CAPITAL SOCIAL		
Divisão de Gestão Acadêmica	Pesquisa de Multinível do Capital Social Tópico de Exemplo	Questões de pesquisa
Política de Negócios e Estratégia	Analisar a relação interna e externa das equipes de alta administração e dos conselhos de administração para determinar o impacto do capital social no desempenho da empresa	Estabelecer indicadores de inovatividade e o grau de centralidade da rede em grandes empresas.
		Identificar as técnicas para o mapeamento do conhecimento crítico que apoiam a inovação.
		Quais os fatores organizacionais que influenciam a dimensão estrutural na capacidade de inovação.
		Compreender a inteligência territorial e sua conexão com o capital social e o conhecimento como fator de produção.
		Qual é a relação entre o capital humano, capital social e Desempenho firme?

		<p>Os diretores internos e externos mantêm diferentes tipos de redes ou diferentes níveis ou tipos de capital social? As redes de TMT são diferentes das redes de diretores?</p> <p>Os laços externos informais dos membros do conselho fornecem diferentes formas de capital social do que os laços formais no conselho (por exemplo, intertravamentos)? Como o capital social afeta a eficácia do conselho?</p> <p>Os membros da TMT derivam seu poder de relacionamentos sociais informais ou formais?</p> <p>Quais são as inter-relações entre o capital social dos conselheiros e membros do TMT, o capital social da empresa e o desempenho da empresa?</p> <p>O capital social individual e coletivo dos membros dos conselhos de administração e do TMT contribui para o desempenho da empresa de maneira diferente? O desempenho da empresa afeta o capital social?</p> <p>Como a gestão do conhecimento contribui com o capital relacional para a aprendizagem organizacional?</p> <p>Quais os impactos e riscos da formação do capital social instrumental entre empresários, a sociedade civil e comunidades afins para o desenvolvimento setorial?</p> <p>Qual é o caminho a ser adotado para o desenvolvimento de um survey com base na proposta do banco mundial para identificar o impacto do capital social em projetos?</p> <p>Compreender a inteligência territorial e sua conexão com o capital social e o conhecimento como fator de produção De que forma caminha a formação do capital social por OIC com base em indicadores de desempenho?</p>
Empreendedorismo	Explorar a relação entre o capital social e os resultados empresariais, incluindo a formação organizacional, o crescimento, a inovação e a sobrevivência	<p>Investigar o acompanhamento das iniciativas empreendedoras inovadoras para quantificar sua contribuição para o desenvolvimento local.</p> <p>Para <i>start-ups</i>, quais os tipos de capital social são derivados vários grupos como os capitalistas de risco, segurador e banqueiros de investimento? Qual é o mais importante para a sobrevivência?</p>

		Os laços de rede dos empreendedores individuais e o capital social diferem dos empreendedores da equipe? Como e por quê?
		Como os relacionamentos da rede e capital social em diferentes níveis de análise (empresarial, individual, firme e indústria) dizem respeito a comportamentos e resultados empresariais?
		Qual é a relação entre orientação empreendedora e Capital social?
		Qual é a lógica sobre o “natural, o social e o econômico” na vivência das práticas e na ética da vida social para o desenvolvimento do empreendedorismo e à inovação em regiões emergentes?
Recursos humanos	Explorar a relação entre o capital social e os resultados empresariais, incluindo a formação organizacional, o crescimento, a inovação e a sobrevivência	A rotatividade de pessoas nas empresas impactam o capital social pela dimensão relacional, principalmente por impactar na confiança, assim cabe compreender a importância da liderança servidora
		Até que ponto o volume de negócios voluntário resulta em perdas de capital social?
		Qual o efeito que a diversidade no que diz respeito a um membro da equipe relativo a força de laços, conteúdo de laços, e formalidade de laços afeta o grupo e o capital social coletivo?
		As capacidades de gerenciamento de relacionamento são consideradas na contratação e recompensa de funcionários?
		Em que tipo de estrutura social é que o conhecimento se torna uma entidade coletiva em vez de um indivíduo?
		Em que tipo de estrutura social organizacional o capital social de um grupo se transfere para membros individuais da equipe ou produz benefícios para a organização?
Gestão Internacional	Análise da criação e utilização do capital social subunidades estrangeiras de multinacionais corporações (MNCs)	Em empresas em ambientes distribuídos internacionalmente, com a dimensão estrutural predominantemente virtual, como responde a dimensão cognitiva na capacidade de inovação?
		Como o capital social afeta a relação entre sede e subunidades estrangeiros de empresas multinacionais?

		<p>Será que o capital social reduz os problemas associados com o oportunismo em empresas multinacionais?</p> <p>É o capital social derivado de fontes estruturais ou relacionais mais eficaz com diferentes tipos de estratégias internacionais?</p> <p>O capital social formado em uma MNC é mais provável que seja um bem público ou privado? É um preferido sobre o outro?</p>
Teoria de Gestão Organizacional	Explorando o papel do social no gerenciamento de dependências de recursos e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais	<p>Seja pelo relacional (por exemplo, confiança) ou estrutural (por exemplo, os atores centrais) os relacionamentos incorporados possuem maior dependência de recursos ou custos de transação?</p> <p>Quais são as inter-relações entre um gerente's sociais de capital, uma organização de capital social, derivado das relações interorganizacionais, e os resultados de desempenho?</p> <p>Nas relações interorganizacionais verticais (isto é, cadeias de suprimento), quais são os resultados de desempenho associados ao capital social coletivo no nível interfirmas, da cadeia de suprimentos, em comparação com o capital social individual da empresa?</p> <p>Que papel desempenha o contexto institucional do ambiente mais amplo no desenvolvimento de redes interorganizacionais e de capital social organizacional?</p>

Fonte: Adaptado e complementado de Payne et al. (2011, p. 508-509).

Na perspectiva das questões de pesquisas constantes no Quadro 3, que tem o capital social como disciplina transversal às propostas, fica latente a contribuição desta pesquisa por apoiar o compartilhamento do conhecimento pelo olhar do capital social como subsídio à gestão do conhecimento em organizações inovadoras, neste caso, as empresas de base tecnológica.

Tal fato pode ser evidenciado na “Política de Negócios e Estratégia”, a qual trata do desempenho da empresa, em que o capital humano é o fator determinante na performance organizacional (BERNETT, 2015; CAMELO et al., 2011; PAYNE et al., 2011) também nas questões da aprendizagem organizacional e do impacto do capital social na formação de indicadores de desempenho (BERNETT, 2015), ainda na importância do capital social e do conhecimento como fatores de produção (CISNE, 2015; HOEGL et al., 2003), e o

mapeamento de centralidade de redes para mapeamento de conhecimentos críticos (FORMANSKI, 2018).

Ao tratar da relação entre o capital social e os resultados empresariais, o “Empreendedorismo” transita por questões íntimas aos aspectos inerentes a inovação e o desenvolvimento social, que são aspectos intrínsecos a esta tese. Fica evidente nas propostas que tratam de questões envolvendo a importância dos laços nas redes estabelecidas e a importância do relacionamento para o capital social em diferentes níveis de análise, também propostas que tratam do comportamento humano e capital social (PAYNE et al., 2011), e também, dos aspectos relativos a importância do empreendedorismo e inovação na sociedade (LIU et al., 2018; BERNETT, 2015; CISNE, 2015).

Outras questões levantadas também cooperam com as propostas desta pesquisa, é o caso em se perceber os “Recursos Humanos” como uma fonte de recursos que não se esgota no capital humano, mas também encontra força no capital social. Assim, os recursos cooperam no avanço em compreender a diversidade entre membros de equipes, os laços que estabelecem união e a transferência do capital social a nível individual e de grupo (FOSSARI I., 2018; PAYNE, et al., 2011; CABRERA, CABRERA, 2005). Outro aspecto é o impacto da confiança no ciclo social organizacional e seu impacto na rotatividade de pessoas nas empresas (FORMANSKI, 2018).

A importância do capital social para as organizações fica bem caracterizada no levantamento das questões de pesquisa, inclusive a contribuição desta pesquisa. A proposta deste estudo tangencia aspectos do capital social que se relacionam com maior ou menor grau, com os apresentados nas propostas, pois tratam de aspectos relativos ao desempenho organizacional pelos aspectos integrantes do capital social, ou mesmo, pelo comportamento humano.

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento é fruto das transformações ocorridas na economia para atingir o que hoje é reconhecido como economia do conhecimento. Nesta condição, o conhecimento passa a ser um recurso indispensável na sociedade atual e o ativo mais importante das organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 2008; STEWART, 2008; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; URIARTE, 2008; DALKIR, 2005) e precisa ser compartilhado.

Para Davenport e Prusak (2008), o compartilhamento do conhecimento ocorre pela mistura de experiências, pela relação de troca de saberes entre indivíduos e por um processo de valor e informação originados na mente das pessoas, que se amplia para gerar novo conhecimento. Também pode ser entendido como o compartilhamento de sugestões e de propostas fundamentalmente relevantes aos interessados, conforme Bartol e Srivastava (2002).

Ipe (2003) ampliando o entendimento de compartilhamento do conhecimento, constrói sua perspectiva na simplicidade do ato de dispor do conhecimento acessível à utilização. O autor ainda destaca, que os fatores que levam ao compartilhamento do conhecimento são de ordem interna, relativa à reciprocidade, resultante do compartilhamento, como também de ordem externa, relativa às recompensas e aos relacionamentos.

Corroborando com Ipe (2003), mas tratando de aspectos psicossociais da partilha de conhecimento, é que Cabrera e Cabrera (2005) apresentam uma série de facilitadores e incentivadores ao compartilhamento do conhecimento entre pessoas no ambiente de trabalho, entre os quais se destacam: laços sociais ou padrões e frequência de interações com outros funcionários, linguagem compartilhada, confiança, normas de compartilhamento, identificação de grupo, custo percebido, recompensas percebidas, auto eficácia e expectativas de reciprocidade.

Os aspectos motivacionais também ocupam espaço dentro da perspectiva de Cabrera e Cabrera (2005) e Ipe (2003), mas também são tratados de forma marcantes por outros autores (LIU; LO; DAI, 2018; HU; RANDEL, 2014; MAKELA; BREWSTER, 2009; BOCK et al., 2005), tendo em vista serem promotores do compartilhamento do conhecimento por despertar interesse para a ação.

Camelo-Ordaz et al. (2011) evidenciam a importância do papel do compromisso afetivo, que influencia na disposição dos indivíduos a compartilhar conhecimento por ações voluntárias que estão além dos compromissos contratuais do trabalho. Outro aspecto é a motivação intrínseca e extrínseca ao ato de partilhar conhecimento, pois independente de qual fator possa ser mais relevante, o importante é que eles podem cooperar entre si, a fim de estimular pessoas a partilhar o que sabem no contexto da organização.

Como processo, o compartilhamento do conhecimento é dependente das entregas, das interações e das relações entre indivíduos, e as ações, são estabelecidas por meio dos costumes, das crenças e da confiança. Neste sentido, do ponto de vista organizacional, as pessoas “tendem a compartilhar mais seu conhecimento quando elas mantêm uma relação de confiança com a organização”, diz Terra (2005, p. 126).

A confiança no âmbito organizacional também é observada por Wu e Lee (2016) nas relações entre equipes de trabalho pela interdependência da tarefa, a qual por possuir impacto positivo na confiança do grupo. A recíproca é verdadeira do ponto de vista do capital social estrutural organizacional, pois “quando as relações entre os funcionários melhoram, a confiança também aumenta”. (YEN; TSENG; WANG, 2015). Conforme Tsai e Ghoshal (1998), a condição de confiança propicia a expectativa de um indivíduo se relacionar com outro, sem a intensão oportunista, o que articula diretamente para o compartilhamento do conhecimento.

As relações sociais entre funcionários de uma mesma rede social incentivam o compartilhamento do conhecimento e informação. Assim, é neste ciclo envolvente que a confiança atua diretamente no compartilhamento do conhecimento, elevando seu desempenho como papel mediador entre as relações interpessoais e o compartilhamento do conhecimento. Isso sugere que o compartilhamento do conhecimento provavelmente ocorrerá quando houver confiança entre os funcionários (YEN; TSENG; WANG, 2015).

Observa-se nos escritos de diversos autores que a confiança é um elemento presente nas relações interpessoais para o compartilhamento do conhecimento, mas sua percepção nem é sempre percebida em alguns estudos. É o caso da pesquisa realizada por Chow e Chang (2008), em que a confiança social não repercutiu influência no comportamento da ação humana para o compartilhamento do conhecimento. Os autores acreditam que possam haver aspectos do capital social que limitem o compartilhamento do conhecimento, tais como: cultura organizacional compartilhada, laços de rede da sociedade e estabilidade da rede organizacional, estabelecendo uma interação pessoal característica.

As interação entre atores da rede social podem ser analisados a partir de laços internos e externos, que tem no capital social do ator a fonte para estabelecer novos vínculos sociais e mobilizar a criação de novos laços, Adler e Kwon (2002). Os autores destacam que os laços representam um aspecto importante do capital social, haja visto que rede onde um ator está incluído, os laços sociais cooperam para oportunidades de transações de capital social.

Silva Neto (2016, p. 163), por sua vez, em pesquisa relativa ao processo de sucessão empresarial familiar, evidencia que a interação pessoal é a “forma mais efetiva de Compartilhamento do Conhecimento tácito” [...] “e o compartilhamento não acontece somente com políticas, processos e ferramentas, mas sim, através de pessoas”. A disposição para a troca dos conhecimentos tácito e explícito “entre indivíduos, por meio de métodos e técnicas, tornando-os acessíveis para outros membros da organização”, corrobora Lenzi (2015, p. 56).

A acessibilidade ao conhecimento tácito e explícito sofre a influência do tipo de relacionamento, segundo Hu e Randel (2014) a dinâmica da troca de conhecimento tácito e explícito se propaga de forma diferente, mesmo quando estão inseridas no mesmo contexto de capital social, pois são regidas pôr aspectos particulares do grupo social. Isto pôde ser verificado nas pesquisas de Yen; Tseng; Wang (2015) e Hu e Randel (2014) em equipes de alto desempenho ligadas ao desenvolvimento produtos, como também em ambientes em que a cultura é predominantemente determinante.

Com relação ao conhecimento tácito, Willerding (2015, p. 102) ressalta que:

Pelo conhecimento tácito ser de extrema importância hoje nas empresas, o grande diferencial na economia contemporânea, alguns pesquisadores buscam identificar modelos, formas para a disseminação e o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

Takeuchi e Nonaka (2008) abordam a importância do ambiente nas etapas ligadas ao desenvolvimento do conhecimento e também fazem referência à importância do ambiente para ocorrer o favorecimento para a captura, para criação e para o compartilhamento do conhecimento. Neste ambiente, por meio da interação das pessoas, há a ocorrência da partilha do conhecimento na forma de um processo de auto transferência.

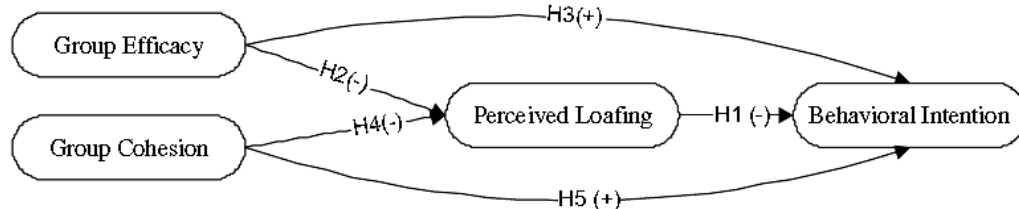
Por meio da interação no ambiente, Delfino (2014) realizou sua pesquisa em um ambiente de capacitação profissional, a qual tratou sobre “comunidade” e “pessoas”, com intuito de verificar o processo de compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação oferecidos pela Universidade Federal de Santa Catarina. Neste cenário, o autor (2014, p. 145) identificou que “mudanças positivas são percebidas pelo servidor, principalmente; quando este assume o seu papel profissional e de servidor público; com observação para as questões de desenvolvimento de suas competências e em sintonia com o desenvolvimento da Instituição”.

Na mesma perspectiva de Delfino (2014), com relação ao respeito às relações interpessoais, Rissi (2013) também aborda as relações de confiança no compartilhamento do conhecimento em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). O autor destaca como aspecto relevante a interação no processo de aprendizagem, pois repercute no aumento das relações, tendo em vista os aspectos ligados à confiança. Porém, o autor também ressalta os excessos, no caso, a interação a qual prejudica a proatividade das atividades.

A formação de grupos de trabalho está baseada na confiança dos relacionamentos oportunizados no compartilhamento do conhecimento, onde Ali e Hasan (2006) destacam esta importância para o desempenho do grupo e do sucesso dos projetos de trabalho. Neste

sentido, os autores desenvolveram um estudo baseado em sistemas de comportamento para verificar os fatores que comprometem o compartilhamento do conhecimento. Para tanto, elaboraram um modelo da intenção de compartilhamento do conhecimento entre membros de um grupo (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de compartilhamento do conhecimento entre membros de um grupo



Fonte: Ali e Hasan (2006, p. 144).

O modelo apresenta os elementos que se correlacionam, trazendo no centro do modelo o elemento **proveitador percebido**, como aquele que possui a característica de exercer menos esforço no trabalho em grupo do que quando trabalha sozinho. Outro elemento está relacionado à **eficiência do grupo** que trata da autoconfiança das pessoas com relação ao seu comportamento ao utilizar suas habilidades no desenvolvimento de atividades e alcançar excelentes resultados. Ainda se refere a questão em que as pessoas não vivem nem trabalham sozinhas e que o conceito de eficácia se estende ao grupo.

Outro fato relevante do modelo desenvolvido por Ali e Hassen (2006) é a **coesão do grupo**, a qual envolve aspectos relativos à aproximação de indivíduos ao grupo como também a sua percepção de pertencimento, apontado como um dos principais fatores para a coesão do grupo. Os efeitos são percebidos no que tange à cooperação, à comunicação, ao planejamento, à qualidade do grupo de trabalho, à quantidade de trabalho e o desempenho global do trabalho. O modelo evidencia a importância estratégica de cada elemento em sua especificidade, constituindo um facilitador para as análises gerenciais e estratégicas da organização.

Do ponto de vista da estratégia organizacional, Lasso (2016) ressalta no desenvolvimento de sua pesquisa, a dependência de recursos para as ações ligadas ao compartilhamento do conhecimento. Da mesma forma, a autora também observa que a implementação de novas estratégias repercute no aumento de eficiência nos processos organizacionais. A autora se vale de uma construção teórica para evidenciar os benefícios, onde destaca que:

- prover mensagens específicas e personalizadas para diversos públicos, segundo as necessidades de CC;

- ressaltar os diferentes componentes do corpo de conhecimento compartilhado, aumentando, assim, as oportunidades para pensamentos colaborativos e não unicamente a apresentação de informação;
- propiciar a conexão dos membros da organização de diferentes maneiras;
- incrementar a probabilidade de a mensagem ser ouvida e, de fato, ser considerada durante o processo de tomada de decisão, ao tornar o conhecimento acessível em vários momentos e maneiras (LASSO, 2016, p. 44).

Em se tratando de estratégias organizacionais para a gestão do conhecimento, Beirão Filho (2011) em sua pesquisa, desenvolve um repositório virtual para a criação e compartilhamento do conhecimento por meio de um acervo de moda. Assim, criou a Modateca do Centro de Artes da UDESC, que entre outros aspectos, visa proporcionar “modernização na área de ensino técnico-artístico, bem como a divulgação e exposição de bens culturais na forma de produtos manufaturados ligados ao uso pessoal e à vida privada” (BEIRÃO, 2011, p. 151).

No tocante ao uso do conhecimento como estratégia, verifica-se que as organizações têm utilizado o potencial das equipes para tomar decisões, fundamentalmente porque, do ponto de vista de um coletivo, reúnem a justaposição de especialidades que se sobrepõem a atuação de qualquer gestor atuando sozinho. A integração em formato de equipe potencializa a transformação da informação em conhecimento pelo processo de síntese, a criação deste valor tem repercutido para a importância do conhecimento na tomada de decisão organizacional (ROBERT; DENNIS; AHUJA, 2008).

Neste sentido, o capital social potencializa a criação e o desenvolvimento do compartilhamento do conhecimento pelas relações no ambiente de trabalho, que atualmente são fortemente digitalizadas. Desta forma, hoje em dia são compreendidas como equipes híbridas, pois seus membros relacionam de forma presencial e virtual, com uma nova perspectiva de local e tempo e de forma síncrona e assíncrona (ROBERT; DENNIS; AHUJA, 2008).

Diante desta nova forma de organização das equipes de trabalho, os pesquisadores foram entender o impacto do capital social pelo compartilhamento do conhecimento em ambiente presencial e virtual, como também o desempenho de equipe. Neste sentido, verificaram que o capital social reproduzido pelas dimensões: estrutural e cognitiva, são mais significativos quando as equipes se comunicavam de forma virtual, em comparação a comunicação presencial. A dimensão relacional impactou positivamente no compartilhamento do conhecimento independentemente do formato de comunicação estabelecido entre as equipes.

A integração de conhecimento foi percebida por Robert, Dennis e Ahuja (2008) pela influência do capital social, pois impactou na capacidade de equipe integrar conhecimento, resultando no impacto da qualidade de decisão da equipe. Ainda os autores ressaltam que os resultados não podem ser generalizados, entretanto, verifica-se um horizonte para o desenvolvimento do capital social, em que outras equipes obtenham tão bons resultados em outros ambiente de comunicação.

Os autores reconhecem que suas contribuições atendem para compreender melhor a integração do conhecimento para o desempenho da equipe, pois acreditam que suas contribuições trazem dois aspectos importantes. Um é relativo ao capital social diminuir o efeito contraproducente das redes digitais enxutas, aprimorando a conexão de conhecimentos. O outro trata de uma perspectiva em que as equipes com capital social progresso podem executar suas atividades eficientemente em qualquer ambiente de comunicação.

Do ponto de vista da comunicação para a difusão do conhecimento e a geração de valor social, Fossari, I. (2018) identifica que o trabalho em equipe multidisciplinar com elevado nível de capital intelectual viabiliza maior fluxo de conhecimento da busca de uma visão sistêmica sobre aspectos específicos. Sua pesquisa ressalta, para a área da saúde, que o limite de ação de cada especialista pode formar um hiato e causar ruptura no processo de comunicação, ocasionando maior esforço e custo para identificar solução aos problemas de saúde. Ressalta que “a cultura organizacional, porém, é falha, os profissionais não dialogam entre si, a proposta de um trabalho em equipe existe, mas sua concretização ainda está longe de ser bem-sucedida” (FOSSARI I., 2018, p. 33).

Nessa mesma ótica, Gomes Jr. et al. (2015, p. 127) evidenciam a cultura organizacional, porém como estratégia para o desenvolvimento da inovação em empresas de base tecnológica, o qual verificam que são “as pessoas, os processos e as tecnologias que estão incorporados à cultura organizacional de maneira a impulsionar a inovação”. O compartilhamento do conhecimento traz em sua carga genética o processo de transferência, de repasse, ou disseminação de conhecimento, este é definido pelo comportamento humano nos relacionamentos (LUMINI, 2019; TONET; PAZ, 2006), sendo praticados no contexto organizacional pelo esforço em criar ideias na solução de problemas organizacionais (DIAS et al., 2012; ALENCAR; FLEITH, 2003; AMABILE, 1998).

As práticas de gestão de pessoas também potencializam a solução de problemas organizacionais pela partilha do conhecimento, assim Cabrera e Cabrera (2005) pesquisam teorias que trazem em si uma série de facilitadores e incentivadores ao compartilhamento do conhecimento entre funcionários, entre os quais se destacam: laços sociais ou padrões e

frequência de interações com outros funcionários, uma linguagem compartilhada, confiança, normas de compartilhamento, identificação de grupo, custo percebido, recompensas percebidas, auto eficácia e expectativas de reciprocidade.

Neste sentido, os autores apresentam no Quadro 4 práticas de gestão de pessoas que colaboram para o compartilhamento do conhecimento por meio de redes sociais.

Quadro 4 - Práticas de gestão de pessoas para fomentar a partilha de conhecimentos

Práticas de gestão de pessoas	Compartilhamento do conhecimento
Planejar o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipes multifuncionais ✓ Interdependência ✓ Comunidades de práticas
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajuste organizacional de pessoas ✓ Referências de funcionários ✓ Habilidades de comunicação
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Treinamento extensivo ✓ Baseado na equipe/treinamento cruzado ✓ Orientação formalizada e programas de socialização
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação de desempenho ✓ Incluir critério de compartilhamento de conhecimento
Remuneração e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensa pelo comportamento de compartilhar conhecimento ✓ Recompensas intrínsecas ✓ Sistemas de compensação baseado na empresa e grupo
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas para o compartilhamento de conhecimento ✓ Cultura de tratar bem (confiança e cooperação) ✓ Comunicação ampla ✓ Igualdade ✓ Justiça ✓ Apoio percebido
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologia da informação de fácil utilização ✓ Treinamento para o uso de tecnologia ✓ Tecnologia adequada à cultura ✓ Tecnologia para melhorar as redes sociais existentes

Fonte: Adaptado de Cabrera e Cabrera (2005).

Assim, as práticas de gestão de pessoas apresentadas no Quadro 4 promovem o surgimento de fatores sócio psicológicos de facilitação e encorajamento ao compartilhamento do conhecimento. Nesta condição, as práticas de gestão de pessoas passam a ser compreendidas com normas ao compartilhamento do conhecimento, que aliadas as atitudes positivas ao compartilhamento do conhecimento, oriundas dos aspectos sócio psicológico, conduzem as intenções para compartilhar conhecimento. Estas intenções, associadas ao ambiente criado pelos fatores sócio psicológicos, é o que resulta no aumento da atitude em compartilhar conhecimento (CABRERA; CABRERA, 2005).

O aspecto psíquico no ambiente de trabalho são observados por Wang e Noe (2010) ao tratarem o compartilhamento de conhecimento em nível individual, os autores verificam que a cultura organizacional possui efeito direto sobre o compartilhamento do conhecimento entre funcionários e indireto sobre gerentes. Neste sentido, sugerem que é importante projetar iniciativas de gestão do conhecimento alinhadas com os hábitos e rotinas de trabalho, e vincular o compartilhamento de conhecimento aos objetivos e valores da organização.

Outro aspecto é relativo ao apoio de gerência e supervisão para o sucesso das iniciativas de compartilhamento do conhecimento. O suporte gerencial ao compartilhamento do conhecimento fica enfatizado pela valorização do compartilhamento de lições aprendidas, em vez de enfatizar os erros cometidos. Assim enfatizam a responsabilidade da cultura organização no desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas para apoiar o compartilhamento de conhecimento (WANG; NOE, 2010).

Ainda dentro do contexto da cultura organizacional, o clima vigente na organização influencia no arranjo do trabalho, que por sua vez causa influência nos recursos provenientes do capital social. Portanto, criar caminho a melhor uso do capital social de grupo, pela interdependência da tarefa e interação social, trazem novas implicações nas práticas da gestão de pessoas (WU; LEE, 2016).

A solução de problemas é um dos “combustíveis” que movimenta o empreendedorismo (BUENO; LAPOLLI, 2001), que guiado pelo poder de liderança dos empreendedores, e dos preceitos de gestão do conhecimento (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012) desenvolvem ideias para gerar inovação tecnológica nas empresas (TIDD; BESSANT, 2015). As empresas inovadoras, em especial as empresas de base tecnológica, são organizações regidas pela inovação e tecnologia (DIAS et al., 2012), mas também pela cultura organizacional, que dita o comportamento para as práticas inovadoras (TIDD; BESSANT, 2015; AMABILE, 1998).

Cabe evidenciar que a construção teórica a respeito do compartilhamento do conhecimento transita por vários campos dos conhecimentos, os quais cooperam invariavelmente entre si. Desta forma, com o objetivo de apresentar uma estrutura teórica mais organizada, foram identificados cinco campos, (inovação, empreendedorismo, aspectos comportamentais, liderança, gestão do conhecimento) em que o compartilhamento do conhecimento é evidenciado e estes são apresentados a seguir.

2.3.1 Inovação

Atualmente o conhecimento e sua interação são fundamentais para competitividade e sustentabilidade das organizações, por conta disso é exigida uma nova dinâmica de entendimento dos contextos instaurados. Sendo assim, a inovação reúne aspectos fundamentalmente interessantes para identificar o entorno estratégico organizacional, seja interno e/ou externo. Neste sentido, o Manual de Oslo (OCDE; 2005), uma das principais fontes bibliográficas mundiais no campo da inovação tecnológica, produzida pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), entende inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo 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 (OCDE, 2005, p. 46).

É oportuno ressaltar, que para Trott (2012) e Drucker (1998) a inovação difere da invenção, pois possuem aspectos distintos e ao mesmo tempo complementares. A “inovação não é invenção, nem descoberta. Ela pode requerer qualquer das duas – e com frequência o faz. Mas o seu foco não é o conhecimento, mas o desempenho - e numa empresa isso significa desempenho econômico” (DRUCKER, 1998, p. 129).

Complementando, Barbieri (2003) evidencia que a invenção pode ser compreendida como uma ação eminentemente técnica, já a inovação possui caráter de exploração bem-sucedida de técnicas por meios organizados, gerando assim, fator econômico. Já Tidd e Bessant (2015, p. 4) destacam inovação como sendo “movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”.

Em se tratando dos tipos de inovação, Dandolini, Sousa e Lapolli (2014) ressaltam, com base em sua pesquisa, que o tipo de inovação faz refletir a perspectiva empregada. Destacam algumas formas de classificação quanto: à área de negócio impactado, ao grau de impacto provocado, ao grau de controle que a empresa exerce sobre o processo e ao grau de originalidade.

Quanto à área de negócio impactado, o Manual de Oslo (OSLO, 2005), que norteia a comunidade científica com vistas a inovação, apresenta contribuição, conforme o Quadro 5:

Quadro 5 - Tipo de inovação quanto a área de impacto

TIPO DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO
Em produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (OSLO, 2005, p. 57).
Em processo	A implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas. Equipamentos e/ou softwares (OSLO, 2005, p. 58).
Em marketing	É 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 (OSLO, 2005, p. 59).
Em método 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 (OSLO, 2005, p. 61).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Manual de Oslo, 2005.

Por conta do grau de novidade envolvido, Tidd e Bessant (2015), ressaltam que as inovações podem ser classificadas em incrementais ou radicais, e ainda que em algumas situações, a classificação pode não ser trivial. A esse respeito, Dandolini, Souza e Lapolli (2014, p. 31) afirmam “que, muitas vezes, é difícil analisar a inovação e classificá-la em incremental ou radical, pois existem diversos graus de novidade”. Os autores tratam da inovação radical e da incremental:

[...] as inovações incrementais se caracterizam em fazer aprimoramentos, ou seja, “melhorar o que já se conhece”. Tem relação com o termo “*exploitation*” no sentido de explorar o potencial da ideia vigente (produto, processo...). [...] Já as inovações radicais derivam de um processo de “*exploration*” onde se busca explorar novos horizontes. Sejam novos mercados, novas tecnologias, novas políticas, entre outros, de onde emergem novas regras, novas oportunidades que desafiam os jogadores a se remodelarem frente às novas condições (DANDOLINI; SOUZA; LAPOLLI, 2014, p. 31-32).

Para Rodrigues et al. (2010, p. 2), “a maioria das organizações parece optar por inovações incrementais em seus produtos e processos”. O autor articula o pensamento de Leifer, O’Connor e Rice (2002) e Christensen e Bower (1996) para evidenciar que são empregadas menos ações ao sistematizar inovações radicais e, ainda menos, as que tratam da mudança do modelo de negócio, que são o caso das inovações disruptivas, que se relacionam a aspectos ligados a mudança de tecnologia.

A pesquisa intitulada *The innovator’s dilemma: when new technologies cause great Firms to fail*, de Clayton M. Christensen em 1997, cunhou o termo “Inovação disruptiva”,

tendo seus pressupostos balizados que os consumidores de cada mercado possuem condições restritas de observação e que o desenvolvimento tecnológico evolui mais rápido do que o mercado consegue aplicá-lo. O autor ainda destaca que, a inovação disruptiva se caracteriza por causar ruptura, por ações simples e impactantes, as quais mudam o modelo de negócio.

O tipo de inovação a ser utilizada por uma organização não segue regra específica, mas está alinhada com suas características, que por sua vez, são balizadas pela estratégia corporativa. Assim, a característica da estratégia competitiva, no que lhe concerne, é composta pela estratégia de inovação, cujo objetivo é acumular novos conhecimentos específicos à organização, conforme Tidd e Bessant (2015). Assim, os autores destacam que:

Uma estratégia de inovação deve se adequar a um cenário externo complexo e em contínua mutação, com incertezas consideráveis sobre desenvolvimentos tecnológicos presentes e futuros, ameaças competitivas e demandas de mercado (entre outras demandas). Estruturas e processos internos devem continuamente equilibrar exigências potencialmente conflitantes (TIDD; BESSANT, 2015, p. 161).

Ainda sobre estratégia da inovação, Chen et al. (2014) tratam dos efeitos gerados quando exploram as relações entre o desempenho da empresa, o capital social e o compartilhamento do conhecimento.

Os autores evidenciaram que a inovação é essencial para o desempenho das empresas tecnológicas, a partir de uma perspectiva holística da estratégia de inovação. Esta pesquisa teve o intuito de explorar as relações entre a partilha de conhecimentos, capital social, e desempenho da empresa no que diz respeito aos efeitos de estratégias de inovação, onde evidenciaram a importância do papel, das implicações gerenciais de seus líderes em todo o processo, tanto em sua comercialização, quanto na integração das empresas.

A integração da empresa têm sido uma estratégia presente em empresas inovadoras, sobretudo, na forma como se relacionam e cooperam. Nesta direção que Chiambaretto, Massé e Mirc (2019) apresentam sua pesquisa, que trata da coopetição entre unidades de negócios das organizações. Eles descrevem ferramentas e mecanismos de gestão para encontrar caminho na geração de valor, tendo na criação de um ambiente competitivo entre unidades seu principal aliado.

Os autores identificam que nesta situação em que as unidades são convidadas a cooperar, transferindo seus conhecimentos, mas ao mesmo tempo competindo entre si, acaba gerando um clima de animosidade. É neste momento que os corretores de conhecimento atuam

na mediação das conflitos para aliviar as tensões entre as unidades de negócios concorrentes (CHIAMBARETTO; MASSE; MIRC, 2019).

A cooperação e a formação de redes de relacionamento também impactam no desempenho de equipes de inovação. Sobre as redes geradas por membros de equipes de inovação Hoegl, Parboteeah e Munson (2003) descrevem que as equipes ao se depararem com novos desafios, seus membros devem conferir competências para a produção de resultados.

Os autores ofereceram aspectos que contribuem para as organizações promoverem o desenvolvimento de redes de conhecimento por meio de projetos de equipes inovadoras. Para tanto, as organizações inovadoras devem ressaltar, os membros de sua equipes de base, a importância de redes de conhecimentos para a performance sustentável da organização. Com isso as equipes adquirem maior experiência por meio de contatos externos, pelo atendimento de demandas com recursos necessários, pois tornam-se mais integradas com a organização e conectadas com clientes (HOEGL; PARBOTEEAH; MUNSON, 2003).

A integração e conexão são ações importantes para a formação de redes e podem ser desenvolvidas de diferentes formas nas organizações inovadoras. No sentido em questão, a pesquisa realizada por Hoegl, Parboteeah e Munson (2003) destaca o desenvolvimento com foco na pessoa e nas atividades de desenvolvimento organizacional, que líderes e membros da equipe possam compreender a importância das redes de conhecimento para manter a sustentabilidade da organização.

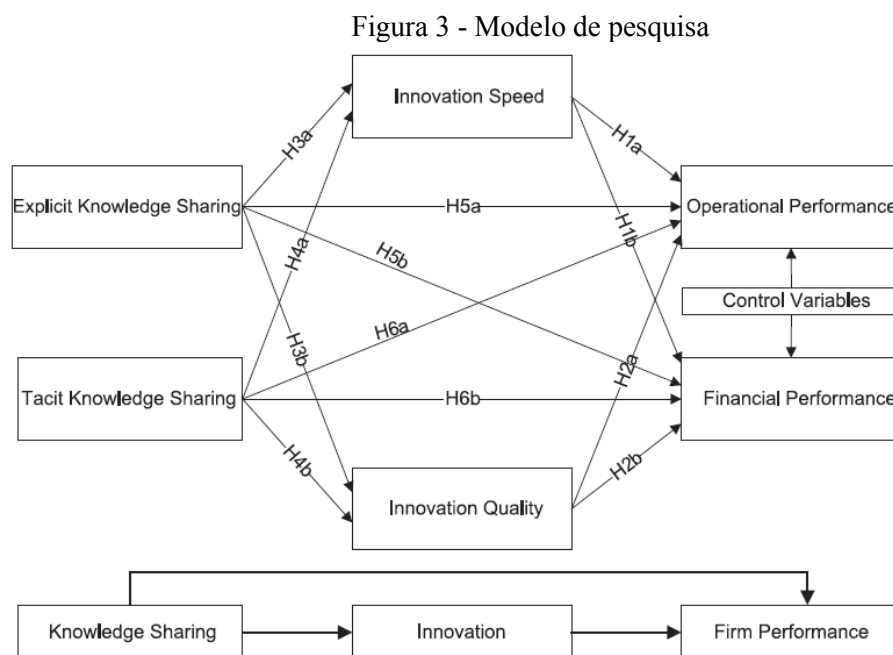
Além da sustentabilidade das organizações por meio do desenvolvimento redes de conhecimento, Hoegl, Parboteeah e Munson (2003) enfatizam que as empresas inovadoras devem promover um clima de relacionamento favorável a nível organizacional. Principalmente, como apresentado anteriormente, pela importância das redes e da partilha de conhecimento para atender a inovação. Então passa ser crucial para a organização enfatizar a relevância de criar e apoiar redes de relacionamentos, construindo um ambiente amistoso na organização em que seus membros se ajudem para a realizar tarefas.

Na perspectiva do desempenho de empresas, evidencia-se a pesquisa realizada por Zhou e Li (2012, p. 1098) em empresas de porte e idades distintas na China, em que as descobertas permitiram identificar que as empresas com uma ampla base de conhecimento estão melhor preparadas para inovações radicais, principalmente pela presença do compartilhamento do conhecimento interno. Ainda, ressaltam que o conhecimento externo apoia a inovação radical de forma mais eficiente quando o conhecimento da organização é mais profundo.

A contribuição aponta para a importância em se dosar a base de conhecimento organizacional, seja interno ou externo, e a melhor forma de integrá-los. O melhor uso do recurso do conhecimento no contexto investigado por Zhou e Li (2012), permitiu ampliar a sutileza de como a base de conhecimento e sua integração atingem a inovação radical, mas também, a importância da cognição compartilhada para a criação de conhecimento organizacional.

Ao tratar da cognição social compartilhada, Dorow et al. (2013) compreende que o compartilhamento do conhecimento auxilia na rapidez da inovação da empresa. O autores (2013, p. 10) destacam que os “fundamentos teóricos da cognição socialmente compartilhada evidencia a influência da cultura sobre a cognição humana”, bem como a “maneira de formular problemas, de abordá-los, de resolvê-los, questões históricas, de tradição cultural, etc [...]”.

Os estudos de Wang e Wang (2012) trazem a proposta de um modelo de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, levando em conta a velocidade e a qualidade da inovação, que, por sua vez, atingem o desempenho operacional e financeiro. O modelo proposto pelos autores, parte da relação do compartilhamento do conhecimento tácito e explícito para apoiar a inovação e para o desempenho da empresa. A inovação é avaliada por sua capacidade de resposta, e pela qualidade em atender o desempenho operacional e financeiro. A pesquisa evidencia que o desempenho da empresa ocorre por meio de variáveis de controle, apresentadas na Figura 3, bem como seus fluxos.



Fonte: Wang e Wang (2012, p. 8901).

Com relação ao compartilhamento do conhecimento, a pesquisa intitulada como *Attitude toward knowledge sharing in construction teams*, de Zhang e Ng (2012), por sua vez, abordam aspectos do comportamento humano relativo ao compartilhamento do conhecimento na organização e evidenciam o empreendedorismo, pois chamam a atenção com relação a capacidade de assumir riscos, quando descrevem que membros de equipes “devem ser incentivados a aprender com os erros, engajar-se na inovação e assumir riscos razoáveis” (ZHANG; NG, 2012, p. 1341). Este encorajamento em membros da equipe de trabalho é típico de empresas inovadoras, que permitem aos seus membros aplicar suas capacidades a favor da inovação (TIDD; BESSANT, 2015; LAURSEN; SALTER, 2006).

2.3.1.1 Organizações Inovadoras

As empresas estão continuamente à procura de um melhor posicionamento de mercado, não é à toa que investem esforços em traçar seu planejamento organizacional na busca por serem competitivas no mercado em que atuam. Da mesma forma, as empresas inovadoras, que possuem a inovação como elemento central na diferenciação do seus produtos e serviços, trazem em si, elevada capacidade de compreender novos cenários e se readaptar de forma ágil (DOLINSKA, 2015).

Neste sentido, Simantob (2003) ressalta que as empresas inovadoras têm se destacado por atenderem um dos maiores desafios do mundo cooperativo moderno, que é o desempenho econômico e a criação de valor. O autor assegura que a inovação em sua essência tem um conceito simples, ela é uma ação transformadora, que nasce como novidade para a organização e para o mercado, sendo a tecnologia um dos seus maiores aliados.

A tecnologia é um agente importante nas empresas inovadoras, fato pelo qual, Nakagawa (2008) realizou estudo, em que propôs um modelo descritivo de desenvolvimento de empresa inovadora de base tecnológica para o contexto brasileiro. O autor enfatiza que as empresas inovadoras de base tecnológica são particulares, não somente por terem a inovação como bandeira na criação de produtos e serviços, mas também pela necessidade de investimentos contínuo e elevado em pesquisa e desenvolvimento.

Para Laursen e Salter (2006) pesquisa e desenvolvimento vem sendo uma prática sistemática entre empresas inovadoras, apesar dos custos e complexidades envolvidas. Tais características as tornam mais ávidas em adquirirem conhecimentos externos, assimilam segundo a sua realidade e aplicam para novas alternativas comerciais. Os autores ressaltam a

importância da inovação aberta para as organizações inovadoras, principalmente do ponto de vista estratégico.

Neste sentido, as organizações inovadoras devem observar e perceber a dinâmica do ambiente externo, aspecto que possibilita adquirir informações sobre os rumos do mercado e como as informações do meio contribuem para o conhecimento interno, na promoção da pesquisa e desenvolvimento (LAURSEN; SALTER, 2006). A capacidade de adquirir conhecimento demonstra o potencial da organização em absorver e constituir novos conhecimentos, que por sua vez, melhoram o desempenho organizacional (VARRICHIO, 2016).

O desempenho organizacional das organizações inovadoras passa por estabelecer laços de cooperação com outras empresas, estabelecendo redes de inovação. A esse respeito, Dolinska (2015) aborda os laços de cooperação baseados no conhecimento e desenvolvimento inovador de empresas no âmbito de redes externas de inovação em sua pesquisa e os resultados ressaltam a influência das redes de inovação no desenvolvimento real sustentado pelo conhecimento de empresas inovadoras.

As empresas contemporâneas devem utilizar continuamente suas capacidades, devem ser revigoradas pelo investimento nas competências inovadoras, habilidade e uso de conhecimento de base, dos relacionamentos sustentados pelo conhecimento dos colaboradores no ambiente das redes de inovação. Assim, por meio dos relacionamentos baseados no conhecimento, as empresas criam caminhos mais curtos aos mercados reais de conhecimento e inovação (DOLINSKA, 2015).

Para Tidd e Bessant (2015, p. 9) evidenciam que “as empresas inovadoras crescem a uma velocidade duas vezes maior, tanto em emprego como em vendas, em comparação com as que não inovam”, ainda sustentam que esta performance ocorre pela prática da gestão da inovação em condições estáveis, mas também em situações de incerteza. O comportamento organizacional a “tal situação incluem fatores como agilidade, flexibilidade, habilidade para aprendizagem rápida, ausência de preconceitos sobre a forma como as coisas podem vir a evoluir” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 24).

Quanto aos rumos do comportamento organizacional, Allemand et al. (2017) observam em sua pesquisa que as organizações transformam o ambiente quando a inércia causa efeito negativo ao seu desempenho e, que a inovação possui os elementos capazes de fomentar as mudanças internas necessárias a reestruturação das estruturas administrativas. O conselho administrativo é um dos principais articuladores para nortear a organização no enfrentamento às incertezas, para isto o nível intelectual dos conselheiros deve ser elevado. O

potencial intelectual dos conselheiros atua para compreender e processar informações, avaliar incertezas, compreender inovação e dar conselhos sobre decisões. Cabendo ressaltar a importância do capital humano para o desempenho dos conselhos em empresa inovadora, para se redescobrir e alavancar novos projetos inovadores (ALLEMAND et al., 2017).

As características das empresas inovadoras, em especial as de pequeno porte, vem se destacando ao ponto de serem importantes para atender especificidades de empresas de grande porte, principalmente por sua capacidade dinâmica em se estruturar para novos projetos. A esse respeito, Varrichio (2016) ressalta a prática do empreendedorismo como uma ação importante aos objetivos estratégicos ligados a inovação, que por sua vez fomentam o desenvolvimento social e o ecossistema de inovação.

Nesta forma de cooperação entre empresas, Freire et al. (2017) ressaltam que a articulação da parceria é movida pela capacidade das empresas inovadoras renovarem e reestruturar em sistemas produtivos continuamente, em setores como o da indústria, de serviços, do comércio e da agricultura, construindo elos com clientes, fornecedores e institutos de pesquisa. Também destacam a importância do setor privado para o empreendedorismo inovador no Brasil.

Verifica-se que as empresa inovadoras são constituídas por pessoas com elevado nível de conhecimento, seus produtos são inovadores e com elevado nível de valor, também possuem a capacidade adaptativa elevada e foco no resultado. São empresas que adotam os princípios do empreendedorismo inovador para atingir seus objetivos e valor econômico no mercado que atuam.

2.3.2 Empreendedorismo

Oriundo do termo francês *entrepreneurship*, o qual faz menção ao indivíduo que assume risco ao criar novos negócios, o empreendedorismo "é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os da forma produtiva", conforme Fialho et al. (2007, p. 26). Bueno (2005) corrobora, evidenciando que o empreendedorismo não pode ocorrer sem provocar alteração nos canais de rotina econômica. Neste sentido, o autor diz que o empreendedorismo:

[...] enquanto sistema de organização e desenvolvimento social é um dos instrumentos que pode reverter a condição de subdesenvolvimento das nações [aspecto econômico] para um patamar mais estabilizado e

competitivo, superando o estado de alienação dos trabalhadores [aspecto psicológico] que busquem serem empreendedores (BUENO, 2005, p. 24).

Tanto a abordagem econômica, quanto a psicológica (comportamental) podem ser verificadas como dimensões do empreendedorismo, pois podem ser compreendidas como um processo organizacional que ocorre em distintas situações e ambiente do cotidiano. Neste contexto, as inovações são geradas pelas pessoas, que “nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade”, conforme Pereira (2001, p. 17). Costa, Barros e Carvalho (2011) corroboram ao tratarem da dimensão histórica referente à perspectiva do empreendedor e do empreendedorismo, trazendo três enfoques: o econômico, o comportamental (behaviorista) e o gerencial.

O empreendedorismo conjuga no bojo suas ações para aspectos sociais, políticos e econômicos, que por sua vez gera emprego, renda e a abertura de novos negócios. Desta forma, gera o desenvolvimento econômico. Ainda, impulsionado pelas novas tecnologias, o empreendedorismo tem sido protagonista em diminuir distâncias econômicas, culturais, territoriais e comerciais pelo desenvolvimento tecnológico, sendo ele, promotor da abertura global do mercado (ESPEJO; PREVIDELLI, 2006; DORNELAS, 2005).

Já na perspectiva econômica relativa aos comportamentos, os economistas “associam o empreendedor à inovação e criação e desenvolvimento de novos negócios, e os comportamentalistas (ou behavioristas) às características como criatividade e intuição, em suma o comportamento empreendedor” (HERRERA; OLIVEIRA, 2010).

A perspectiva gerencial, segundo Costa, Barros e Carvalho (2011) possui sua centralidade em aspectos relacionados às habilidades e competências empreendedoras e a forma como se relaciona com o espaço organizacional. Para os autores, possui viés nas posturas empreendedoras para geração de valor pelos relacionamentos internos e externos à organização.

Para Baron (2006) o empreendedorismo tem sido alvo de interesse na atualidade, principalmente, pela visibilidade de casos de sucesso profissional e da instabilidade do emprego formal. Porém, Schmitz (2012, p. 55) ressalta que também é possível empreender dentro da organização, pois “o empreendedorismo em organização pode ser visto como um processo onde o empreendedor é o indivíduo motivado a criar, capaz de inovar processos, projetos, a fim de projetar de forma exitosa a instituição em que atua”.

Ao destacar o empreendedor como agente do contexto, vale evidenciar, entre suas características, as que despertam como administrador, pois é visionário e capaz de encontrar oportunidade em inovar e por si só é motivado. Da mesma forma, possui desapego da função

pré-estabelecida, reúne comportamento impulsionado por sua visão de mundo, valores e crenças, forma pela qual justifica suas atitudes (DORNELAS 2005; FILION, 2004; DOLABELA, 2003).

Neste cenário, o empreendedor conjuga predicativos importantes ao contexto da sociedade moderna, em se tratando, principalmente das organizações, em que o conhecimento é o ativo fundamental do negócio. Nesta perspectiva, Trimi e Berbegal-Mirabent (2012, p. 449) realizaram uma pesquisa para “avançar a compreensão dos desenvolvimentos emergentes no modelo projeto de negócio dentro do campo do empreendedorismo”, o qual é baseado em tecnologia. Na pesquisa, as autoras evidenciam a dificuldade de criação de um negócio, e explanam:

Reconhece-se que o processo de criação de um novo empreendimento é uma tarefa muito complexa e exigente, especialmente nos estágios iniciais, onde os esforços se concentram principalmente na construção do produto que pode ser comercializado e onde a arquitetura organizacional e financeira da empresa deve ser desenvolvida (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012, p. 450).

Os autores para compor essa pesquisa, utilizaram as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* para uma busca de publicações para o arcabouço da sua revisão de literatura, onde perceberam limitações de publicações pertinentes ao tema *Projetos de Modelos de Negócio para o Empreendedorismo*. Mas, ao mesmo tempo, constituem forte referencial para traçar o caminho dos empreendedores no processo de criação e desenvolvimento de *star-up* e apontam a importância dos métodos emergentes e ágeis para este tipo organização.

Assim, os autores destacam a importância das práticas de Modelos de Negócios Emergentes, quando relatam a importância da “busca por um modelo de negócios flexível e apropriado” para as *start-up*. Entre os quais, enfatizam o Modelo de Negócios Aberto, no qual “as empresas precisam inovar em resposta às mudanças nas demandas e estilos de vida dos clientes” e gerar valor, e assim, sustentar vantagem competitiva à organização (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012, p. 456).

As organizações precisam investir no empreendedorismo de oportunidades, ampliando seu poder de oportunidade no mercado. Nesta direção que o empreendedorismo estratégico impulsionou a empresa HTC para se uma das principais fabricantes de telefones celulares de alta tecnologia de Taiwan. Seu prestígio proporcionou crescimento financeiro e reconhecimento no mercado da telefonia. A esse respeito, os pesquisadores Liu et al. (2018) investigaram a capacidade da organização em utilizar o capital social como potencializador de vantagem competitiva.

Os autores verificam que os benefícios da HTC são oriundos da construção de um canal pautado na credibilidade e no estabelecimento de relações sociais entre parceiros comerciais. Nesta condição, é que o capital social da empresa, baseado na confiança, articula as dimensões cognitiva e estrutural para atingir seus objetivos. Tal situação pode ser observada nas relações com grandes empresas pelo mundo.

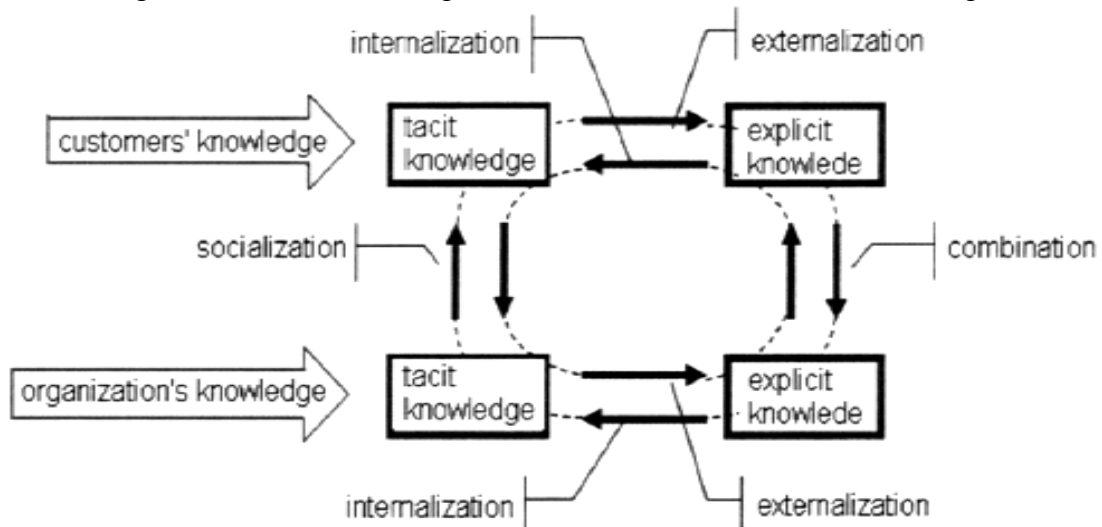
Para Liu et al. (2018) a capacidade cognitiva da HTC foi fundamental para alavancar e apoiar os interesses de empresas em desenvolver projetos conjuntos. Os autores ressaltam o caso da Microsoft para inserir-se no mercado de PDA (*Personal Digital Assistants*), tendo em vista que as empresas do setor naquele momento não demonstraram interesse em adotar o sistema operacional Windows CE da Microsoft.

Apesar que a Microsoft não demonstrando ser competitiva naquele momento, a THC vislumbrou, no interesse da Microsoft em entrar no mercado, uma importante oportunidade para estreitar seu relacionamento. O resultado foi que a THC utilizou a dimensão cognitiva do capital social na cocriação de valor junto a *Microsoft*. Os desdobramentos possibilitaram que THC pudesse ampliar seu capital social estrutural, pois seu reconhecimento e credibilidade foram reconhecidos por outras empresas, assim a THC pode transitar neste mercado com mais facilidade.

Os autores sugerem que as empresas de grande potencial tecnológico deveriam utilizar seu capital social cognitivo e estrutural baseados na confiança, para que harmônica as empresas possam cocriar e desenvolver produtos e serviços de elevado valor agregado. Nesta condição as relações de cliente e fornecedor se consolidam pelo grau de confiança.

Na perspectiva que as organizações empresariais dependem de seus clientes para gerar valor e serem competitivas. Liu e Sun (2008) constroem um modelo de partilha de conhecimentos para simular o processo de interação entre uma organização e seus clientes, tendo em vista que o conhecimento é trocado, aplicado e criado. O fluxo de conhecimento segue o princípio de avanço em espiral, onde o conhecimento se transforma por sua socialização, externalização, combinação, internalização (Figura 4).

Figura 4 - Modelo de compartilhamento do conhecimento entre empresa e cliente



Fonte: Liu e Sun (2008, p. 56).

O modelo é constituído por elementos, que se caracterizam como principais, constituídos pelos conhecimentos do cliente e da organização, já os elementos característicos são os conhecimentos implícitos e explícitos. Outro aspecto é o tipo de conversão, que são 2 (dois). O primeiro é a conversão do conhecimento entre o cliente e a organização pelos processos de socialização e combinação. O segundo é a conversão interna, por conta dos processos de externalização, internalização. Encerrando, é tratado o recurso dinâmico do modelo, onde o modelo de conversão forma uma espiral de conversão em rotação dinâmica, que se conecta a conversão exterior e conversão interior entre o conhecimento do cliente e conhecimentos da organização.

A conversão do conhecimento no ambiente organizacional pode ser encarada como um processo de apoio a nível gerencial da estratégia da organização. Com relação a estratégia organizacional, os autores Trimi e Berbegal-Mirabent (2012), abordam em sua pesquisa, o Modelo de Geração de Negócios Canvas, uma ferramenta gerencial estratégica, que permite desenvolver, esboçar e enxergar todos os aspectos fundamentais de um modelo de negócios de forma holística, em apenas uma folha. Refere-se a um modelo composto por nove elementos, considerado fundamentais no mundo dos negócios, que em conjunto, abarcam as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Esse modelo de geração de negócios, segundo os autores, apoia “a criação de empreendimentos altamente complexos que lidam com as tecnologias frágeis e voláteis, surgiu para criar novos procedimentos e testar modelos de negócios” (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012, p. 457). Também destacam o Modelo de Desenvolvimento de Clientes (*Customer Development Model*), ferramenta adequada à realidade de iniciativas inovadoras,

composta por quatro fases: Descoberta do Cliente, Validação do Cliente, Geração de Demanda e Estruturação do Negócio, buscando melhorias contínuas com clareza e entendimento do negócio. Esse modelo, também auxilia na redução dos riscos, de desperdício de recursos, levantamento de fundos, e principalmente, diminui o estresse do empreendedor. Os autores afirmam que é uma forma de estreitar os laços com os clientes para identificar o mercado e minimizar falhas. Por fim, a Filosofia Enxuta, ao qual se refere a aspectos das *start-up*, contribui ao “processar informações rapidamente, tomar decisões rápidas e agir mais rapidamente do que os concorrentes fazem” (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012, p. 459).

No ambiente do empreendedorismo, a ponte que oferece passagem para criar um negócio de sucesso, está centrada em vários atributos que se complementam mutuamente em maior ou menor escala. Neste pensamento, Bueno e Lapolli (2001) verificaram que os (intra)empreendedores possuem sinais distintivos com relação a outros indivíduos, conforme mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Sinais distintivos dos empreendedores

SINAIS DISTINTIVOS DO EMPREENDEDOR	
Sinais	Característica
Velocidade:	Requer raciocínio lógico-matemático, conseguir apresentar a solução do problema com maior rapidez.
Polivalência:	Está em conseguir trabalhar com pessoas desconhecidas e de diversas áreas de atuação/conhecimento. Utilização da tecnologia para gerenciar o processo de comunicação entre os membros do grupo.
Visão	É a capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação sobre um desafio/situação proposta, buscando sempre visualizar o futuro.
Capacidade de realização	Está relacionada em transformar ideias em ações realizar o que foi planejado para a conclusão da tarefa.
Relacionamento intra e interpessoal	Trata da capacidade de relacionamento humano, intrapessoal e interpessoal, é ter habilidade para se relacionar com as pessoas do grupo, buscando extrair o conhecimento de cada membro a fim de encontrar a solução do problema.

Fonte: Adaptado de Bueno e Lapolli (2001).

Assim, as organizações, que possuírem em seu quadro funcional esses sinais distintivos e souberem reunir tais capacidades dinâmicas, estão mais bem preparadas para atender as demandas do mercado e compor novas estratégias. Vale ressaltar, que a capacidade dinâmica é um recurso proveniente da organização oriundo das práticas dos colaboradores, do tipo de produto, do tamanho da empresa, entre outros. Tais características auxiliam a organização a poder se adaptar a cenários mais competitivos aproveitando melhor seus recursos econômicos, conforme Ladeira, Costa e Araújo (2013).

Corroborando com a perspectiva dos autores, Majumdar (2010), explana que para o desenvolvimento das empresas se faz necessário desempenho, motivação, atitude e competência dos gestores no planejamento estratégico. Afirma ainda que, para o desenvolvimento de pequenas organizações empreendedoras por meio do planejamento estratégico, são fundamentais dois fatores: o primeiro é referente à estratégia de relacionamento, que tem como princípio, a visão empreendedora voltada para o fortalecimento dos laços relacionais. Assim, fornece insumos ao crescimento planejado, tendo como principais características, a confiança, a cooperação, a comunidade e o benefício a sociedade. Já o segundo fator, tem a ver com estratégia de tecnologia, que está relacionada a capacidade dos gestores em identificar o suporte tecnológico necessário para o desempenho dos processos, e assim, alcançar excelência nos produtos. Para tanto, necessita de investimentos e capacidade para assumir riscos.

Na mesma visão, Asadinasab et al. (2013) constataram que as empresas que empreendem em tecnologia estão procurando melhorar continuamente seu desempenho, mas por conta do percurso empresarial, sofrem com oscilações. Diante deste quadro, os autores investigaram o desempenho das empresas de base tecnológica com relação aos recursos investidos em tecnologia e o resultado do seu desempenho da organização, verificaram que o aumento de recursos de uma empresa atinge de forma significativa as capacidades dinâmicas, na sua competitividade e no seu desempenho financeiro

Com embasamento teórico e estatístico, Asadinasab et al. (2013) desenvolveram um modelo conceitual com cinco variáveis (pesquisa em empresas, capacidades competitivas, desempenho, capacidade dinâmica, tendência de participação em empresas) e sete hipóteses e um questionário respondido por empresas de fabricação de aço do Irã. Foi identificado nas análises realizadas pelos autores que:

- Os recursos heterogêneos que compõem a empresa elevam sua posição no mercado e aumenta sua capacidade competitiva;
- O aumento de recurso de uma empresa não vai necessariamente aumentar sua capacidade dinâmica;
- Com a lógica do capital social a taxa de participação entre as empresas cresce e sua capacidade dinâmica também se eleva;

- Apesar de vários fatores afetarem a taxa de formação de parceiros de negócios e alianças entre empresas, o fator que se destaca é a probabilidade de obter benefícios econômicos e lucro;
- As empresas com alta capacidade dinâmica possuem maior adaptabilidade ao mercado com relação aos concorrentes.

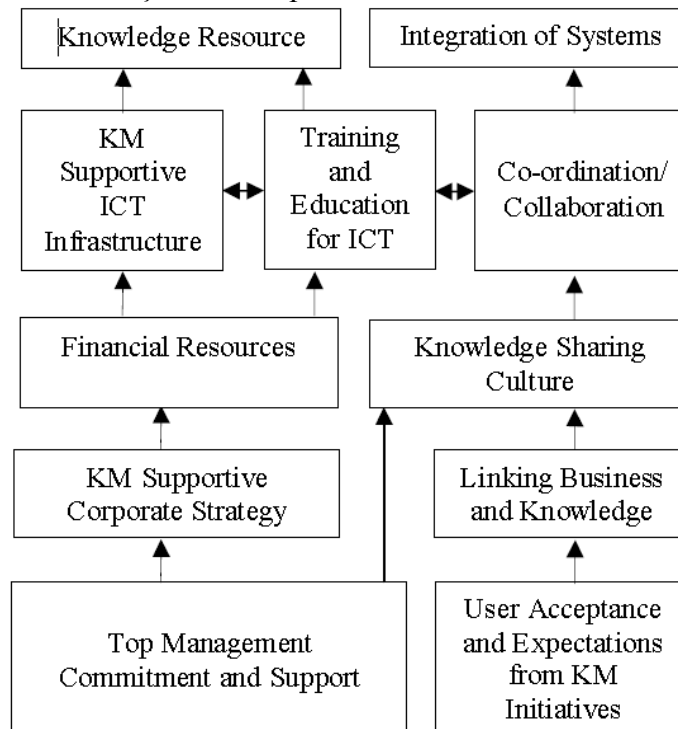
A capacidade empreendedora da organização é influenciada pelas características da forma de gestão, pela forma que seus líderes pensam, agem, prospectam e arriscam um conjunto de características ligadas ao comportamento humano. Corroborando, Stevenson (2001, p. 7) diz que a capacidade empreendedora “não é nem um conjunto de características da personalidade nem uma função econômica. É, isso sim, um padrão coeso e mensurável de comportamentos gerencial”.

2.3.3 Aspectos comportamentais

Xiang, Lu e Gupta (2013) utilizam o modelo mental de comportamento, oriundo da psicologia, segundo o qual, os membros da equipe devem ter expectativas comuns e entendimento dos processos do trabalho e saber os papéis dos outros membros da equipe. Os autores (2013, p. 1026) entendem o modelo mental de compartilhamento como sendo “desenvolvido a partir da ideia do modelo mental. Modelo mental é um conceito de nível individual, que descreve a interação de um indivíduo com o meio ambiente”. Trata-se de prever e descrever comportamentos das pessoas, como lembrar e reconhecer as relações com os que lhe são próximo. Assim, o modelo mental das equipes de trabalho sofre influência das relações do compartilhamento de conhecimento por meio do capital social no desenvolvimento de novas tecnologias.

Kant e Singh (2008), também abordam o compartilhamento do conhecimento ligado a TIC, que evidenciam as variáveis que auxiliam o uso da TIC como facilitadores do compartilhamento do conhecimento. Usando a Modelagem Estrutural Interpretativo, a pesquisa apresenta um modelo (Figura 5) baseado em hierarquia, também nas relações mútuas entre os facilitadores para o compartilhamento do conhecimento.

Figura 5 - Modelo baseado ISM para ativação TIC de partilha de conhecimentos



Fonte: Kant e Singh (2008, p. 955).

O modelo apresentado por Kant e Singh (2008) é constituído por intermédio de uma revisão da literatura e pelo apoio de especialistas. Possui em sua base, um facilitador ligado aos aspectos relativos ao compromisso e apoio da alta gestão, tendo em vista seu poder decisório, de envolvimento, de suporte e também de manter as diretrizes que sustentam a capacitação eficaz em TIC para o compartilhamento do conhecimento. O segundo facilitador trata do compartilhamento de conhecimento estratégico de apoio, que auxilia no processo de formulação dos objetivos, definição de estratégias e das suas políticas, para tanto a integração de tecnologias da informação apoia o compartilhamento de conhecimento organizacional.

Já o terceiro facilitador apresentado pelos autores, aborda os recursos financeiros para as TIC, trata esse recurso como essencial para execução da infraestrutura de TIC e destacam a importância da alocação de fundos e outros recursos para a capacitação em TIC para o compartilhamento do conhecimento. Na sequência, outro aspecto importante é a vinculação do negócio e conhecimento, em que aborda a necessidade da sintonia entre o conhecimento e os objetivos estratégicos da organização, ajuda a compreender a importância da capacitação em TIC para o compartilhamento do conhecimento para melhorar o desempenho profissional.

Ao tratarem da infraestrutura de TIC, Kant e Singh (2008) abordam o quinto facilitador, o qual dá apoio à gestão do conhecimento. São ferramentas indispensáveis para a

gestão e o compartilhamento do conhecimento. As plataformas tecnológicas propiciam o impacto do compartilhamento do conhecimento nas organizações por meio de alcançar o conhecimento sistêmico e ativo. Na sequência de facilitadores os autores ressaltam a formação e educação para as TICs, tratam como um aspecto ligado a elevação de conhecimento dos funcionários relativo ao aumento de suas competências. Neste viés, os funcionários reúnem condições de atender novas tarefas e possam desenvolver as antigas com melhor desempenho.

Os autores constituem como sétimo facilitador da cultura do compartilhamento do conhecimento, que faz referência aos aspectos táticos e de capital intensivo, a importância do não negligenciamento da cultura do compartilhamento do conhecimento, pois impacta diretamente em aspectos da confiança e colaboração. O próximo facilitador, o oitavo, está relacionado com a coordenação e colaboração, que podem ser interorganizacionais e intraorganizacionais, ou mesmo em rede, todas auxiliam na capacitação das TIC para o compartilhamento do conhecimento.

O Sistema de integração é o nono facilitador, nesta etapa Kant e Singh (2008) colocam que a integração dos sistemas é definida como a integração do sistema organizacional e seus subsistemas, o que permite fluxo contínuo de informação e conhecimento em toda a organização. Na continuidade é apresentado o facilitador aceitação do usuário e a expectativa de compartilhamento do conhecimento, está associada a capacitação de TIC para o compartilhamento do conhecimento tendo em vista a aceitação do usuário as TIC e se atende suas expectativas.

Finalizando com o décimo primeiro facilitador é apresentado o recurso de conhecimento por Kant e Singh (2008). Esse trata da capacitação de TIC para o compartilhamento do conhecimento, é apoiado pelos recursos de conhecimento da organização. Esse conhecimento parte do capital humano, estrutural e dos clientes para sustentar os recursos estratégicos da organização, enfim, por meio do capital social.

Por entenderem que o conhecimento dos indivíduos não se transforma facilmente em conhecimento organizacional, mesmo com a adoção de repositórios de conhecimento, é que Bock, Zmud e Lee (2005) traçam uma visão em compreender a integração de fatores que contribuem ou limitam as relações de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos no ambiente organizacional.

Assim, com pesquisa realizada por meio de empresas Coreanas, os autores utilizaram a Teoria da Ação Racional (TRA), que visa explicar a relação entre atitudes e comportamentos relativos a ações humanas, por meio de motivadores extrínsecos ligados a forças psicológicas

e fatores do clima organizacional na intenção do compartilhamento do conhecimento dos indivíduos.

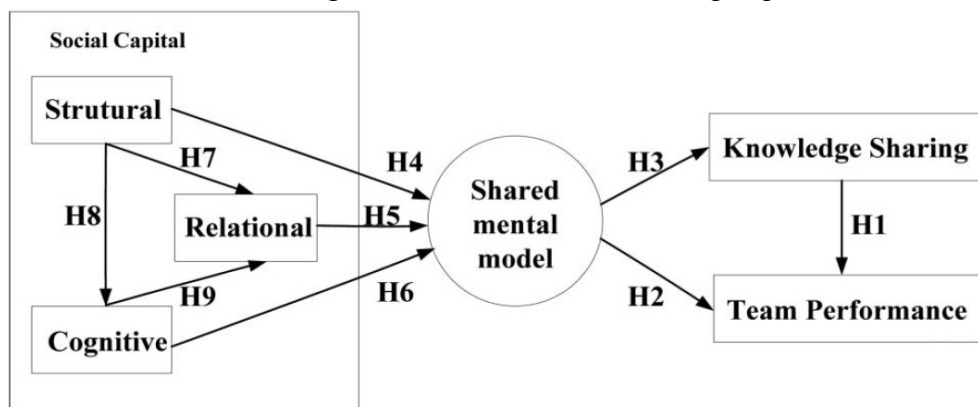
Os autores propõem um conjunto das principais contribuições para atender as ações da gestão do conhecimento por meio do compartilhamento do conhecimento nas organizações. O primeiro elemento faz referência ao momento que antecede as iniciativas ao compartilhamento do conhecimento, em que deve ser empenhado esforço na obtenção de relações sociais direcionadas e interações interpessoais, ambas entre funcionários.

Outro aspecto é o apoio incisivo na formação e amadurecimento de comunidades de referência, como também o uso de *feed-back* apropriado aos membros interessados e não interessados, pois dessa forma são diminuídas as pressões e aumentada a autoestima. Por fim, entendem ser prudente, não enfatizar o retorno extrínseco com o um motivador desencadeador ao compartilhamento do conhecimento (BOCK et al., 2005).

Neste sentido Xiang, Lu e Gupta (2013) investigam a influência do capital social sobre o modelo mental no compartilhamento de equipes de desenvolvimento de tecnologia da informação, as equipes são encaradas como pequenas redes sociais que sofrem influência cognitiva e de personalidade dos seus membros, que são analisados por um modelo.

O modelo parte de uma construção teórica, que parte do capital social até alcançar o desempenho de equipe, e de um processo estatístico. Neste arquétipo, são investigadas as relações das dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitiva) para perceber o modelo mental de compartilhamento. Neste momento são verificadas as práticas de compartilhamento do conhecimento para entender o desempenho da equipe, a Figura 6 apresenta o modelo.

Figura 6 - Modelo detalhado de pesquisa



Fonte: Xiang, Lu e Gupta (2013, p. 1030).

Na mesma perspectiva de verificar a resposta das equipes de trabalho, ligado a inovação, Hu e Randel (2014) também utilizam o capital social e suas relações com o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito com o objetivo de investigar o comportamento dos membros de equipes para realização da inovação. Mas, os autores trazem um elemento potencialmente interessante, pois destacam como fatores extrínsecos os que retratam a limitação ao compartilhamento do conhecimento.

Hu e Randel (2014) apresentam no Quadro 7 fatores favoráveis e limitantes ao compartilhamento do conhecimento.

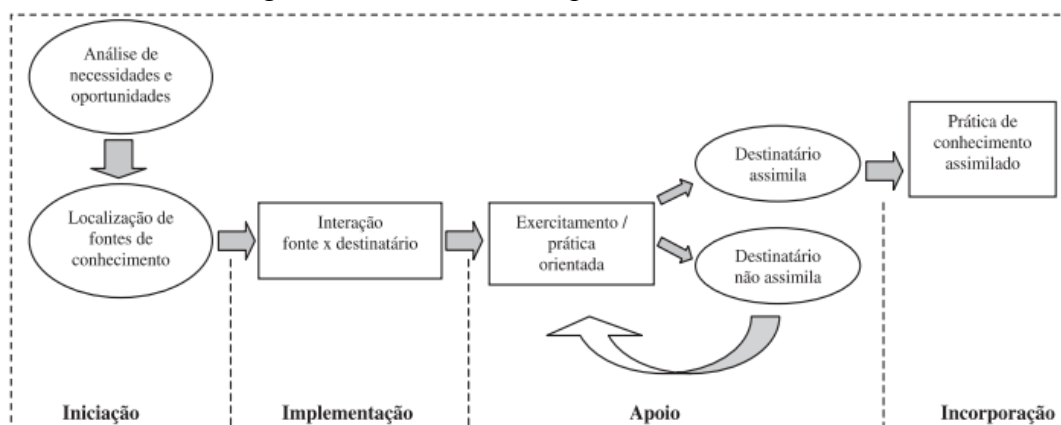
Quadro 7 - Fatores favoráveis e limitantes ao compartilhamento do conhecimento

Fatores favoráveis	Fatores limitantes
<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas são estimulantes ao compartilhamento do conhecimento; • A motivação dos funcionários para compartilhar do conhecimento é importante; • Os incentivos extrínsecos fazem parte da estrutura organizacional; • As ações oriundas dos incentivos extrínsecos repercutem na mesma medida dos incentivos oferecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A partilha de conhecimento reduz a vantagem individual, pois deixa o banco de conhecimento individual escasso; • Significa perda de tempo e um gasto de energia extra; • Perda da própria vantagem competitiva individual sem a certeza de receber algo em troca; • O compartilhamento do conhecimento não faz parte das avaliações de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor com os estudos de Hu e Randel (2014).

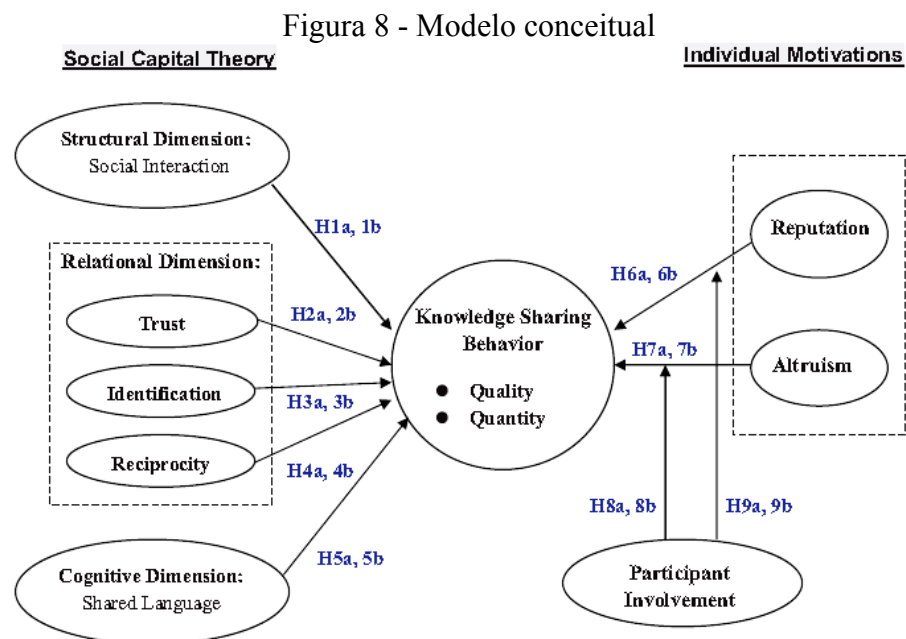
Tonet e Paz (2006) desenvolveram um modelo de compartilhamento do conhecimento integrado em quatro fases (iniciação, implementação, apoio e incorporação). Também fazem referência aos principais elementos que integram o processo, destacando suas características basilares, as quais, no final, evidenciam as medidas de viabilidade do projeto por meio do compartilhamento do conhecimento, conforme Figura 7.

Figura 7 - Modelo de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Tonet e Paz (2006, p. 81).

Chang e Chuang (2011) tratam do compartilhamento do conhecimento no contexto do ambiente virtual, onde, identifica os fatores críticos para o compartilhamento do conhecimento através do capital social e da motivação individual. O modelo conceitual (Figura 8) dos autores está estruturado pelas dimensões do capital social e seus elementos constituintes. Já do ponto de vista das motivações individuais, são enfatizados os aspectos relacionados à reputação e ao altruísmo dos participantes, que por meio da colaboração dos construtos é alcançada a motivação do compartilhamento do conhecimento.



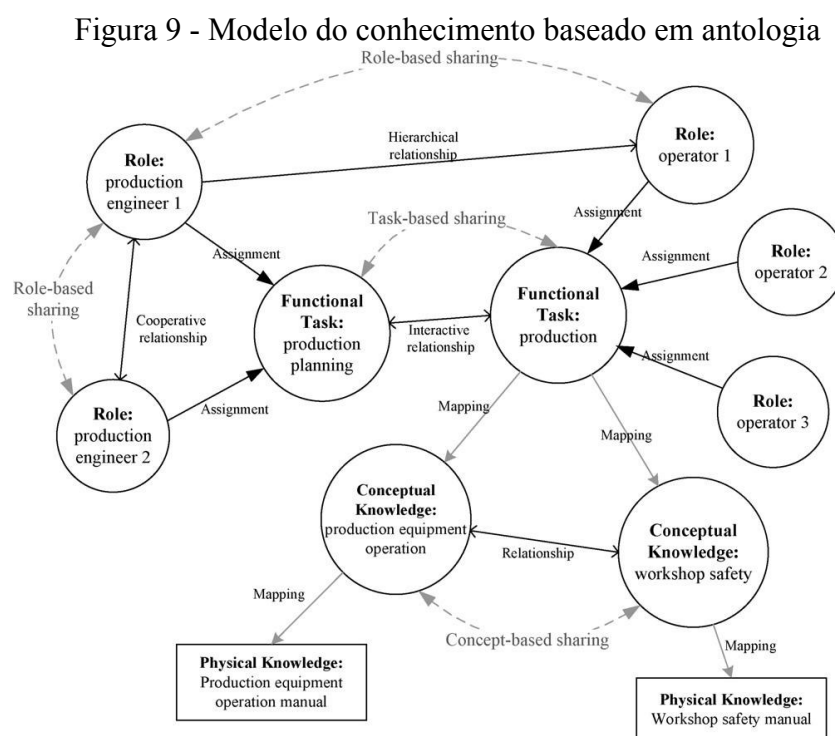
Os autores destacam ainda, que no contexto do ambiente virtual, as motivações individuais ao compartilhamento do conhecimento em comunidade virtuais “está longe de ser espontâneo, especialmente quando não há recompensas. Não pode ser forçado, mas apenas pode ser encorajado e facilitado” (CHANG; CHUANG, 2011, p. 11).

Neste caso, evidenciam que o conhecimento ocorre pela motivação, mas ficam a mercê da qualidade da integridade do conhecimento (reputação de quem compartilha) se o conteúdo não for seguro.

Assim, quanto aos benefícios pessoais, os autores ressaltam que a contribuição de conhecimentos valiosos reflete para o reconhecimento e para a melhora da imagem. Os resultados são os benefícios pessoais percebidos, que por meio da reputação e o altruísmo, revigoram os indivíduos ao compartilhamento do conhecimento nas comunidades virtuais.

Verificam ainda, que o estabelecimento de reputação e o fortalecimento do status são fatores estimulantes ao fornecer conteúdo à internet.

Em se tratando de empresas virtuais, Chen (2008) apresenta um controle de acesso ao conhecimento para facilitar as empresas virtuais no que diz respeito à gestão do conhecimento e no compartilhamento com outras empresas, aumentando assim, a segurança e a flexibilidade do compartilhamento do conhecimento e ainda dinamiza o compartilhamento do conhecimento para impulsionar mudanças no ambiente de negócios. Neste sentido, na Figura 9, é apresentado o modelo do conhecimento baseado em antologia.



Fonte: Chen (2008, p. 506).

Os atores que tratam do modelo enfatizam que uma vez que o conhecimento para o usuário possa ser adquirido pelo compartilhamento do conhecimento de acordo com seus níveis, este modelo de compartilhamento do conhecimento abrange três modelos, os quais são:

- Baseado na tarefa do compartilhamento do conhecimento - interage com outras tarefas;
- Baseado no compartilhamento do conhecimento - através de uma relação de cooperação;

- Baseado nos conceitos do compartilhamento do conhecimento – atua na camada conceitual do conhecimento construído pela ontologia.

Do ponto de vista construtivo, o modelo de Chen (2008) fica estruturado em três níveis, o do conhecimento organizacional, o do índice de conhecimento e também o da camada física do conhecimento. Assim, o conhecimento sobre ontologia auxilia nos preceitos conceituais de cada camada ao longo de quatro dimensões: de quem, o quê, quando e onde, assim ajuda os administradores aos acessos dos usuários.

Na próxima etapa do modelo de Chen (2008), é tratado o acesso para o compartilhamento do conhecimento das empresas virtuais, nesta etapa é desenvolvido um método com base na camada conceitual de conhecimento. Assim, esta desenvolve como principais tarefas a concepção de um modelo de controle de acesso ao conhecimento, que analisa métodos de propagação de autorização e o desenvolvimento de um controle de acesso por política de linguagem para o modelo do conhecimento.

Com relação a ambientes virtuais, a pesquisa de Widén (2011) corrobora tendo em vista ter explorado o contexto das organizações empresariais e o mundo virtual, ampliando essa relação, uma vez que transita nas relações do compartilhamento do conhecimento tendo em vista a confiança. O autor esclarece que este atributo influencia outros aspectos do compartilhamento do conhecimento, já que evidencia o valor por meio das trocas e da motivação das partes envolvidas. Essa relação converge para o que Northouse (2012) evidencia como liderança, entende o autor que a liderança é uma forma de influenciar pessoas, a qual provoca mudanças que atingem os atores envolvidos.

2.3.4 Liderança

Para responder aos novos desafios da sociedade moderna, as organizações buscam elementos que as auxiliem, especialmente por fatores ordenados por objetivos similares. Neste entendimento, manter o escopo alinhado aos propósitos organizacionais passa pela liderança e a forma como está desencadeia ações para motivar seu colaboradores (VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2011). Para Amaral (2014, p. 34) a “liderança pode ser compreendida como o fenômeno que ocorre na relação entre duas ou mais pessoas, que agem de modo coordenado no intuito do atingimento de objetivos comuns”.

A existência de objetivos comuns e formas de pensar entre pessoas faz com que elas sejam percebidas como elementos mais confiáveis e com melhor grau de propensão a agir de

forma oportuna, aspecto que levam a crer num facilitador ao acesso a informação e conhecimento (TSAI; GHOSHAL, 1998).

Neste sentido, os líderes empregam ações para gerar mudanças, que por sua vez, afetam outras pessoas. Bass (2008, p. 25) entende que a liderança é uma “interação entre dois ou mais membros de um grupo que envolve estruturação de reestruturação de situações, percepções e expectativas dos membros envolvidos”.

Kolb et al. (1978, p. 76) destaca que “as interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico”.

Li e Gan (2015) descrevem que os fatores estruturais influenciam a vontade de compartilhar conhecimento, mas também influenciam a confiança em grupos. Enfatizam que a estrutura organizacional administra a relação entre a confiança individual e o comportamento do compartilhamento do conhecimento. Os autores destacam que “muitos estudos têm demonstrado que a liderança autoritária não é uma boa opção para os trabalhadores do conhecimento” (LI; GAN, 2015, p. 623).

Do ponto de vista da estrutura organizacional, a confiança organizacional desenvolve um ambiente mais produtivo e agradável, tendo em vista responsabilidades e regras. Segundo Costa (2000), a confiança descreve as relações estabelecidas no contexto formal, estando estas regulamentadas pelas práticas, pelos procedimentos e pelas leis.

Na visão de Sheehan (2016), ainda pouco se sabe sobre o papel da liderança como um facilitador ou limitador do compartilhamento do conhecimento dos colaboradores. Neste sentido, o estilo de liderança ganha respaldo para ser melhor estudado, em especial, em se tratando do compartilhamento do conhecimento em ambientes inovadores. A autora percebe em sua pesquisa, que o líder deve ser selecionado por seu estilo e competência em incentivar e mediar a troca de conhecimento, contribuindo assim, com a inovação.

A importância da inovação passa pela articulação do líder em atingir o seu próprio potencial criativo, como dos seus liderados. Para Amabile (1998) os fatores como a experiência pessoal, o uso do pensamento divergente e a motivação são fundamentais para a criatividade. Para que os fatores apresentados anteriormente possam difundir-se da organização, muito dependerão da forma como o líder atua frente aos sus liderados, potenciando atitudes e comportamentos, em especial quanto à inovação (AMABILE, 1998).

Com a abertura das fronteiras comerciais globais, organizações se expandem com diversos propósitos, de encontrar mercados mais promissores, ou mesmo de constituir outra

unidade. Nesse contexto, para Stal (2010, p. 122), a internacionalização é um terreno a se desbravar, “mas existem muitos fatores de motivação, como o desejo de crescer e buscar novas oportunidades; marcar presença no mercado global”.

Neste sentido, Stensaker e Gooderham (2015) ressaltam que as organizações se internacionalizam para ampliar sua competitividade e destacam a importância dos conhecimentos adquiridos. Apesar disso, “a aquisição de conhecimento em diferentes locais dentro da Empresa Multinacional não garante o sucesso competitivo”, conforme os autores (2015, p. 443).

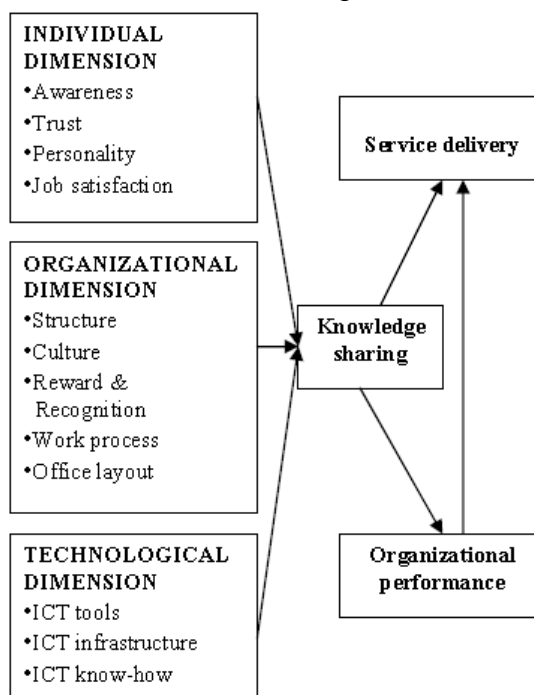
Diante da internacionalização das organizações é que Makela e Brewster (2009), identificam a importância de uma base cognitiva para a partilha e aquisição de conhecimento para a efetiva promoção da interação individual, mesmo que ocorra em unidades distintas.

As relações entre equipes internacionais e de interação com colaboradores vindo de outros países estão associadas com a confiança interpessoal e a partilha com base na dimensão cognitiva do que entre reuniões entre unidades e grupos de projetos. Outro aspecto verificado é a relação significativa entre o contexto das equipes internacionais e os de interação com colaboradores vindos de outros países, quanto ao compartilhamento do conhecimento. Ainda, o capital social promovido pela dimensão relacional e cognitiva influencia a relação entre equipes internacionais e na interação com colaboradores vindos de outros países e o compartilhamento do conhecimento.

Da mesma forma, em se tratando de conhecimento organizacional, mas com foco em empresa pública, Li e Gan (2015) ressaltam que há fatores externos que influenciam os processos de conhecimento em um grupo, inferindo aspectos relacionados aos mecanismos de coordenação entre as unidades da mesma organização.

Por meio de uma investigação dos modelos de compartilhamento de conhecimento para a Gestão Pública, Ismail e Yusof (2008) apresentam um modelo conceitual de compartilhamento do conhecimento. A proposta está ancorada em fatores classificados em três categorias, sejam as dimensões: individual, organizacional e tecnológica (Figura 10).

Figura 10 - Modelo teórico de compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Ismail e Yusof (2008, p. 866).

O modelo apresentado por Ismail e Yusof (2008) ressalta os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento, mas também, a dinâmica desses fatores para que as organizações possam atingir melhor resultado por intermédio de seus ativos baseados em conhecimento. A dimensão individual está estruturada em quatro componentes para esta proposta: a consciência, a confiança, a personalidade e a satisfação no trabalho. Já a dimensão organizacional, cinco variáveis são sugeridas, que são a estrutura organizacional, a cultura organizacional, a recompensa e o reconhecimento, o processo de trabalho, e do escritório de *layout*. Por fim, a dimensão tecnologia possui três variáveis, que são ferramentas de TIC, estrutura de TIC e a experiência de TIC.

A importância do conhecimento para as Empresas de Tecnologia passa a ser vital para o seu desenvolvimento, ainda mais, se for observado o seu grau de tecnológico, inovação e conhecimento empregado pelas empresas de base tecnológica (DIAS, 2012). Com relação a transformação da forma de gestão desse tipo de empresa, Panisson (2017) que o processo de inovação é importante para o desenvolvimento dos novos modelos empresariais alicerçados em conhecimento. Neste molde, destaca o autor, que as empresas de base tecnológica se caracterizam por possuírem capacidade de gerar novas estruturas por seu grau de maturidade. Nesta perspectiva administrar os recursos de conhecimento da organização passa a ser uma necessidade, por isso a gestão do conhecimento passa a ser estratégica, destacam Takeuchi e Nonaka (2008).

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste momento, é relevante ressaltar o conhecimento como algo que se desenvolve pela habilidade de perceber o que acontece ao redor do indivíduo, e possa ser articulado por sua capacidade cognitiva na solução de problemas do dia a dia, com o objetivo de saber agir corretamente (ROLEY, 2007; PROBST, RAUB, ROMHARDT; 2002).

Neste sentido, o conhecimento tem sido um dos principais agentes da revolução da sociedade moderna. Fialho e Santos (2012) consideram que diferentemente do capital, que é condicionado ao indivíduo, o conhecimento amplia seu valor quando é compartilhado. Nesta perspectiva, Terra (2005) complementa que o conhecimento é algo que pode ser reutilizável infinitamente, cujo valor se amplia pelo uso.

Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam o conhecimento como um processo dinâmico e contínuo, com interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Os autores definem que:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. [...] é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 26), “o indivíduo é o criador do conhecimento e a organização é o amplificador do conhecimento. Entretanto, o contexto real no qual grande parte da conversão ocorre é no nível do grupo, da equipe”. O grupo possui a função de sintetizar o conhecimento para desempenhar papel vital no processo de criação do conhecimento.

O PPGEHC traz a perspectiva de que o conhecimento “é conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor científico, tecnológico, econômico, social ou cultural” (PACHECO, 2014, p. 19). Esta definição traz em si, o perfil interdisciplinar com o propósito da geração de valor; de tratar o conhecimento como conteúdo ou processo, que esteja tanto na mente humana, como em artefatos, que sejam tecnológicos ou não tecnológicos, ainda que derive de indivíduos, grupos, organizações, redes, países num ambiente de inovação e, por fim, que a convivência possibilite convergência para interdisciplinaridade.

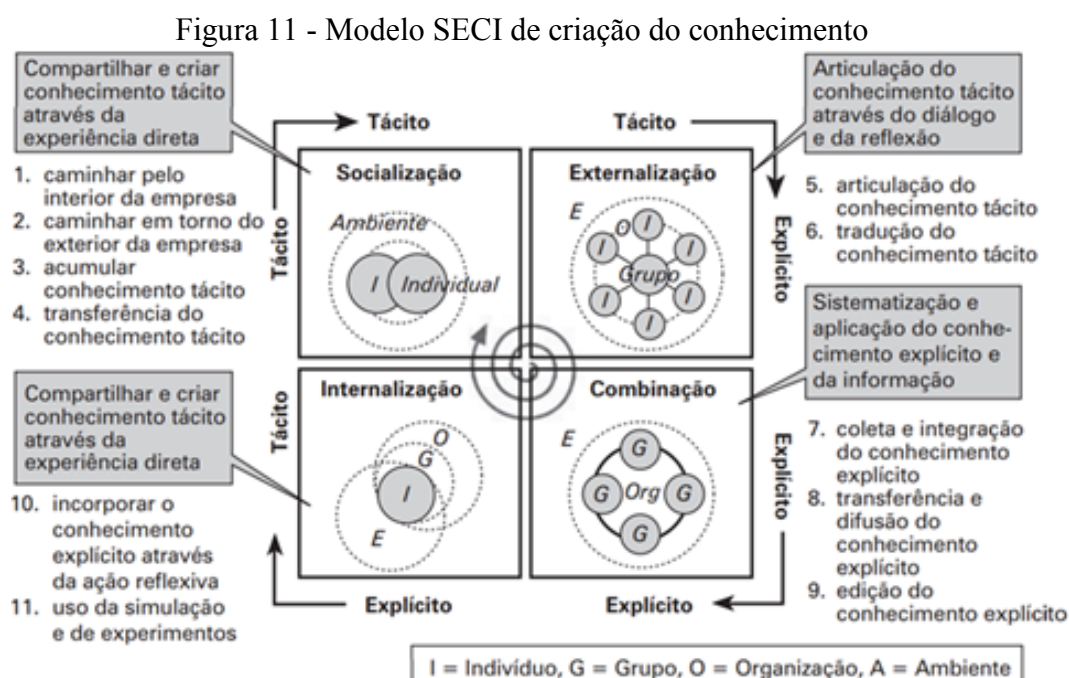
Quanto a aplicação da gestão do conhecimento Bi, Wang e Peng (BI; WANG; PENG, 2009) destacam o compartilhamento do conhecimento como sendo o seu elemento central. Entretanto, observaram pesquisas que apontam um elevado percentual de funcionário que não tem interesse em compartilhar conhecimento com seus colegas de trabalho. Diante deste fato, verifica-se que o fator preponderante para a promoção do compartilhamento do conhecimento não está centrado em ferramentas, mas sim na construção do sistema de conhecimento.

Gerir princípio que conduzam conhecimento passa a ser uma atividade vital e trabalhosa para as organizações, tendo em vista que os conhecimentos estão nas mentes das pessoas que constituem a organização. Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam as etapas da criação de conhecimento, denominado de Modelo SECI, composto por quatro modos de conversão de conhecimento e suas ações no processo:

- a) **Socialização** ocorre de indivíduo para indivíduo, a conversão de conhecimento se estabelece do tácito para tácito. Esta conversão consiste no compartilhamento de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas para a criação do conhecimento tácito. Na prática diária das organizações, ocorre por meio de diversas atividades de desenvolvimento, entre outras: treinamento, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes. Assim, os principiantes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte, não através da linguagem, mas através da observação, imitação e prática. Consideram que a criação do conhecimento tácito se dá pela experiência direta;
- b) **Externalização** ocorre do indivíduo para o grupo, havendo a conversão do conhecimento tácito para explícito. Trata da articulação do conhecimento tácito para convertê-lo em explícito. Os conhecimentos tácitos normalmente são de difícil externalização, a verbalização não se apresenta como um meio eficaz, então a importância do processo de comunicação para a conversão desse conhecimento. É importante enfatizar que os conhecimentos tácitos são externalizado por meio de metáforas, analogias, conceitos, modelos ou hipóteses;
- c) **Combinação** ocorre do grupo para o grupo, a conversão ocorre entre o conhecimento explícito para explícito. Consiste na sistematização de conceitos de um sistema de conhecimento envolvendo as relações de elementos adjacentes diferentes de conhecimentos explícitos. É um sistema baseado nas relações de troca de informações no formato explícito relacionado com as tecnologias da informação e comunicação;

d) **Internalização** ocorre do grupo para a organização, ocorre a conversão do conhecimento explícito para tácito. Este é um momento importante para o processo de internalização do conhecimento explícito para o tácito. Está intimamente ligado ao conceito de “*learning by doing*”, no qual a organização vivencia os resultados práticos do novo conhecimento. Neste contexto, são criados os conhecimentos operativos.

O Modelo SECI, apresentado por Nonaka e Toyama (2008) para a criação de conhecimento é composto por quatro processos de conversão de conhecimento, bem como, suas ações para a efetividade do modelo como um todo, conforme a Figura 11.



Fonte: Nonaka e Toyama (2008, p. 96).

O processo SECI apresentado por Nonaka e Toyama (2008), advém de uma construção teórica e robusta apresentada por Nonaka (1991), representa a dinâmica da transformação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito no ambiente organizacional. O conhecimento tem atingido o mundo corporativo e se tornado um agente estratégico nos procedimentos organizacionais que envolvam pessoas e seus relacionamentos. Apesar das evidências da importância do capital humano aos processos organizacionais, se admite “uma certa dificuldade para entender isso, mas não é mais algo incomum. A primazia da capacidade mental está evidente em toda parte, basta procurarmos” (STEWART, 1998, p. 11).

Segundo Nonaka (2008, p. 41-42), “o conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento”. Para Santos e Amato Neto (2008, p. 573), “o conhecimento organizacional deve ser uma construção propositada que tenha como foco desenvolver um conjunto diferenciado de habilidades, crenças, valores, atitudes e comportamentos”.

Ainda na esfera do comportamento humano, a pesquisa de Lumini (2019), que trata da necessidade de mudanças comportamentais dos indivíduos e da sociedade para um futuro sustentável, observa-se a importância do conhecimento social como forma de compreender os motivos e intenções dos outros. A autora (p. 120) considera que o conhecimento social “está relacionado a fatores individuais, como o senso de responsabilidade, e a comparações com outras pessoas do grupo ao qual o indivíduo se sente pertencente”.

Na perspectiva que a importância do conhecimento é um dos mais valiosos ativos da organização, cabe traçar estratégias que permitam sua gestão. A gestão do conhecimento pode ser compreendida com tendo por finalidade entender, focar e gerir, de forma organizada, como também, explicitar e deliberar a respeito da construção do conhecimento para sua reutilização, renovação e aplicação (WIIG, 1997).

Para Mulbert, Mussi e Angeloni (2008, p. 247), a gestão do conhecimento é “como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar, com eficiência, o conhecimento na organização, atendendo para o seu aspecto estratégico”. Em se tratando do ponto de vista estratégico, a gestão do conhecimento desenvolve a aprendizagem organizacional por meio dos relacionamentos estabelecidos por suas ações (AMIN; ZAWAWI; TIMAN, 2011).

As ações da gestão do conhecimento são centradas no potencial dos indivíduos (WIIG, 1997; NONAKA, 2008; KIM et al., 2013), que por meio do capital intelectual apresenta-se como capacidade para agir baseadas em conhecimento e no conhecedor (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A capacidade de alocar recursos eficientes conduz ao capital social para ser promotor de eficiência adaptativa, criatividade e aprendizado (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), atendendo também para ações de condutas cooperativas, atuando na construção de novos modelos de associação e organizações inovadoras (PUTNAM, 1993). De tal modo, passa ser relevante o “entendimento de dinâmica institucional, inovação, e criação de valor (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 245).

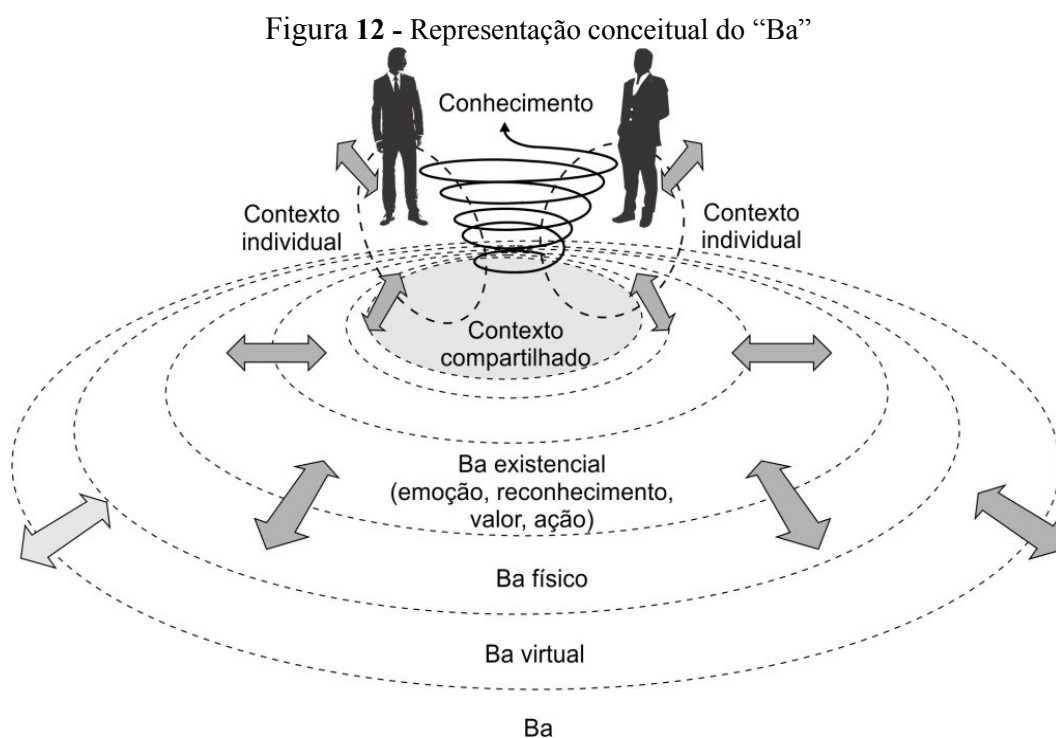
Assim, o conhecimento é tratado como um agente estratégico da organização, capaz de desenvolver respostas aos anseios da sociedade de forma mais assertiva. As organizações se

constituem a partir das pessoas, e estas, disponibilizam seus conhecimentos à organização para constituir o capital intelectual da organizacional e manter a organização em condições de equilíbrio sustentável (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Segundo Drucker (1993, p. 7):

[...] estamos entrando na “sociedade do conhecimento”, na qual “o recurso econômico básico” não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim “o conhecimento”; uma sociedade na qual os “trabalhadores do conhecimento” desempenham um papel central.

Sendo a entrega do conhecimento um ato fortemente ligado ao comportamento humano, Nonaka e Takeuchi (1997) introduziram o conceito “Ba”, relativo ao ambiente propício a conversão do conhecimento. Trata-se de um contexto cuja proposta é ser facilitador para que o conhecimento se pulverize na organização. Assim, estabelecendo um clima adequado aos relacionamentos que favoreça a troca de conhecimentos (Figura 12).



Fonte: Adaptado de Nonaka e Toyama (2008, p. 100).

Pinho, Rego e Cunha (2012), por meio de uma revisão da literatura, em quatro bancos de dados (*ISI Web of Science, EBSCO, Emerald e ProQuest*), identificaram e discutiram as barreiras e facilitadores para os processos de Gestão do Conhecimento (aquisição, criação, compartilhamento e transferência). Os autores percebem que os fatores que afetam os processos de Gestão do Conhecimento devem ser observados de forma holística. Ainda

entendem que os “fatores influenciam uns aos outros, muitas vezes de forma recíproca” repercutindo com aspectos positivos e negativos (PINHO; REGO; CUNHA, 2012, p. 230).

Para Willem e Scarbrough (2006) as relações em grupos sociais são importantes para a partilha de conhecimento, tendo em vista que as relações de poder, pertinente ao capital social, desenvolvem-se para impedir ou estimular o compartilhamento do conhecimento. Esta situação pode desencadear o aparecimento de formas dominantes de conhecimento, o aparecimento de partilha de conhecimento seletivo, cerceamento de liberdade dos membros da rede. As trocas de conhecimento seletivos não deixam claro se o compartilhamento de conhecimento gera benefício líquido para a organização, pois pode ser tendenciosa ou contrária a subgrupos da rede (WILLEM; SCARBROUGH, 2006).

Ramaprasad e Prakash (2009) desenvolvem uma análise ontológica do problema do compartilhamento do conhecimento em gerenciamento de projetos, apresentam a complexidade do processo tendo em vista fatores inibidores e facilitadores ao compartilhamento. Dimensões são desenvolvidas, conforme a Figura 13 por conta de pesquisas na literatura e por experiência da equipe.

Figura 13 - Ontologia da partilha de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

Fostering methods	Fostering factors	Fostering functions	Knowledge types	Knowledge sharing methods
Identifying	Individual	Facilitators	Problem recognition	Orally
Introducing	Organizational	Barriers	Problem formulation	Informally
Eliminating	Societal		Problem analysis	Formally
Maintaining			Problem solution	In writing
Strengthening			Problem prevention	Informally
Weakening				Formally
Evaluating				

Illustrative combinations

Identifying individual barriers to sharing problem recognition orally informally.

Maintaining organizational facilitators for sharing problem analysis in writing formally.

Strengthening organizational barriers to sharing problem solution orally formally.

Fonte: Ramaprasad e Prakash (2009, p. 3).

Ramaprasad e Prakash (2009) apresentam cinco dimensões e suas taxionomias correspondentes, conforme a Figura 13. A construção do conhecimento parte da conexão da frase "para / de partilha". A frase faz com que ocorram os encadeamentos entre todas as dimensões de forma natural, a expansão para todas as ontologias chega a um total de 840 combinações ($7 \times 3 \times 2 \times 5 \times 4$). Na Figura 13 são apresentados três exemplos.

Quanto a primeira dimensão que trata dos tipos de conhecimento, são utilizadas 5 (cinco) categorias de taxonomia plena para os seguintes tipos de conhecimento, conforme é apresentado.

- Formulação do problema – conhecimento para formular o problema de forma rápida e correta;
- Análise do problema - Conhecimento para a formulação e análise dos prós e contras, também de alternativas para resolver problemas;
- Solução do problema - Conhecimento para escolher a melhor solução entre as alternativas;
- Prevenção de problemas - Conhecimento para evitar problemas semelhantes no futuro.

Na segunda, são tratados os métodos de partilha de conhecimentos, grande parte do conhecimento e sobre gerenciamento de projetos e é compartilhada por via oral ou escrita. Muito pouco, se ouve, é compartilhado através do toque, cheiro ou gosto, os outros sentidos humanos. Ambos os métodos orais e escritos podem ser formais ou informais. Assim, existem quatro categorias na taxonomia em dois níveis.

Sobre empecilhos ao fluxo de conhecimento, os pesquisadores Bi, Wang e Peng (2009) ressaltam que a principal ação da gestão do conhecimento deve ser na eliminação de barreira, em que se destacam as barreiras psicológicas, para a ascensão do compartilhamento do conhecimento. Neste viés, tendo como base a teoria de nicho-ecologia, que trata a relação de interdependência e de competição entre as espécies, os pesquisadores apresentam uma maneira de enfraquecer a concorrência entre detentores do conhecimento e, por consequência, a diminuição das barreiras ao compartilhamento do conhecimento.

A forma de compartilhar conhecimento pela teoria do nicho-ecológico, confronta a forma tradicional de como o compartilhamento do conhecimento é tratado, ou seja, pela superposição de conhecimentos compartilhados. O processo apresentado na pesquisa de Bi, Wang e Peng (2009) estimula a partilha do conhecimento pela diferenciação do conhecimento em vez da convergência. Assim sendo, a base do processo é incentivar o conhecimento individual para a formação especializada e, ocasionalmente apresentar o conhecimento a outro especialista no desenvolvimento de um projeto em conjunto. Desta forma, com a ampliação da diversidade do ecossistema de conhecimento organizacional, maior será a vitalidade e a habilidade de gerenciar mudanças.

O processo de gestão do compartilhamento do conhecimento pode ser tratado por duas abordagens, uma é a abordagem emergente, em que o conhecimento é socialmente desenvolvido e absorvido no contexto social. Já a abordagem da engenharia, prega que o compartilhamento do conhecimento é fomentado por contexto e meio, de forma *top-down*. Desta forma, a infraestrutura técnica e organizacional traçam caminho como facilitadores ao compartilhamento do conhecimento entre indivíduos (VAN DEN HOOFF; HUYSMAN, 2009).

Os autores observam que no início dos estudos sobre a gestão do conhecimento, o conhecimento foi visto como algo armazenável, transferível e recuperável por meio de tecnologias de informação. Entretanto, com o avanço científico, isso não se mostrou algo facilmente factível. Com a percepção de que o conhecimento é dependente do contexto, tomou-se atenção para a dimensão tácita, tendo em vista que o conhecimento é socialmente incorporado no ambiente onde ele toma forma e que cria significado.

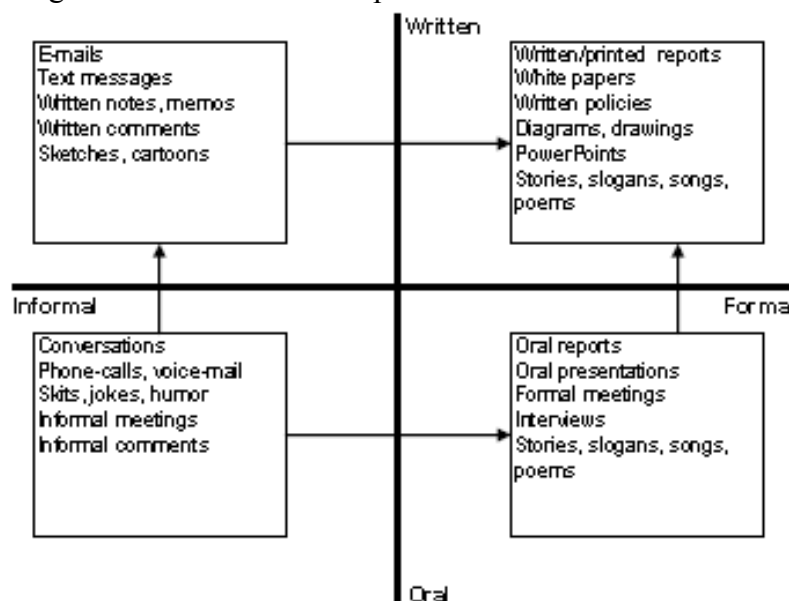
Neste sentido, com uma pesquisa realizada em empresas inovadoras, os pesquisadores desenvolveram um modelo teórico em que a estrutura organizacional, a cultura organizacional e a infraestrutura de TIC estabelecem relação com o capital social (estrutural, relacional e cognitivo) para atingir compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

Os resultados da pesquisa revelaram sintonia com as teorias investigadas, em que o compartilhamento do conhecimento é um processo emergente, guiado por relações sociais. Toda via, os processos de engenharia são da mesma forma valiosos, pois atuam na criação de variáveis emergentes, que atuam na infraestrutura tecnologia e organizacional como facilitadores, estimuladores e influenciadores para o surgimento de capital social e, como desdobramento, o compartilhamento do conhecimento organizacional (VAN DEN HOOFF; HUYSMAN, 2009).

Vale ressaltar que todas as variáveis de engenharia mostraram-se influenciadoras do capital social. Enquanto a estrutura organizacional foi importante para gerar capital social relacional e a infraestrutura de TIC para o capital social estrutural, a cultura organizacional foi um canalizador primordial para atender o capital social como um todo, pois atendeu as três dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitivo). Ainda, percebeu-se que as dimensões do capital social se relacionam e contribuem para o compartilhamento do conhecimento.

Na prática, o compartilhamento do conhecimento em gerenciamento de projetos ocorre por quatro métodos como apresentado na Figura 14.

Figura 14 - Método de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Ramaprasad e Prakash (2009, p. 4).

Ramaprasad e Prakash (2009) afirmam que os métodos oral-informal são, provavelmente, os mais utilizados no gerenciamento de projetos. Faz parte do seu contexto conversas, telefonemas, correio de voz, etc., também inclui esquetes, piadas e humor que, quando usados corretamente podem ser poderosos métodos de partilha de conhecimentos, dimensão um e dois.

Já na terceira dimensão, são tratados por fomentar fatores, por sua vez têm sido amplamente classificados como individuais, organizacionais e sociais, uma taxonomia comumente usada na literatura. Em termos de uma estrutura da taxonomia, deve-se notar que os indivíduos são um subconjunto da organização a que pertencem, por sua vez, as organizações são um subconjunto da sociedade em que se encontram (RAMAPRASAD; PRAKASH, 2009).

Os autores destacam que, uma organização é mais do que a soma de seus funcionários, da mesma forma, a sociedade é mais do que a soma de suas organizações. Ainda colocam que os fatores (individuais, organizacionais e sociais) exercem influência de forma independente e ao mesmo tempo integrada para o compartilhamento do conhecimento.

Nesta etapa, Ramaprasad e Prakash (2009) apresentam a quarta dimensão, que contempla o fomento de funções. Utilizam duas categorias para fomentar funções na ontologia e tratam dos facilitadores e barreiras por serem amplamente tratados na literatura com respeito ao compartilhamento do conhecimento. Os facilitadores são geralmente algo funcional, dispostos para a partilha de conhecimentos, já as barreiras são percebidas como sendo fatores disfuncionais, indesejáveis para a partilha de conhecimentos. Mas, alertam que

os papéis possam se inverter para algumas determinadas situações no compartilhamento do conhecimento.

Na quinta dimensão são tratados os métodos de fomentos, diante de muitos métodos para a promoção do compartilhamento do conhecimento é fundamental identificar os fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento e as funções que podem ser executadas. Estes estão relacionados com os conhecimentos tácito e explícito e a capacidade de articulação desses conhecimentos para o compartilhamento, assim a dificuldade de oratória pode contrabalançar com a capacidade de escrita (RAMAPRASAD; PRAKASH, 2009)

No Quadro 8 são apresentados os facilitadores e as barreiras ao compartilhamento do conhecimento identificadas na pesquisa de Pinho, Rego e Cunha (2012).

Quadro 8 - Categorização de barreiras e facilitadores

Tecnológico	
Facilitadores	Barreiras
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas e processos de tecnologia da informação que suportem informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação ou ausência de sistemas de suporte a informação para armazenar conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas informatizados e processos de apoio à informação e/ou disseminação do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação ou ausência de sistemas de suporte a informação para disseminação do conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste entre os sistemas e/ou processos de tecnologia para atender as necessidades dos usuários 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização entre o sistema de tecnologia da informação e o processo, e/ou os sistemas que atende a necessidade dos usuários.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas e processos de tecnologia da informação que apoiam a tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura e/ou equipamentos ausentes ou ineficientes.
Processos organizacionais	
Facilitadores	Limitadores
<ul style="list-style-type: none"> • Boa coordenação interna e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação na coordenação interna e comunicação.
<ul style="list-style-type: none"> • Boa coordenação externa e comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraca coordenação externa e comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança positiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidade de liderança
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de alto desempenho e orientada para resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo desempenho com relação à cultura
<ul style="list-style-type: none"> • Educação, treinamento e práticas de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas limitadas de treinamento;
Características individuais e comportamentos	
Facilitadores	Limitadores
<ul style="list-style-type: none"> • Bom capital social pelo relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo capital social
<ul style="list-style-type: none"> • Boas habilidades e capacidade de pensar diferente "fora da caixa". 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade de pensar "fora da caixa", de forma diferente.
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidade / integridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos inapropriados, antiéticos.

Fonte: Adaptado de Pinho, Rego e Cunha (2012, p. 225).

Ainda relativo aos aspectos limitantes ao compartilhamento do conhecimento, a pesquisa realizada por Xiang, Lu e Gupta, (2013), identificou que nos projetos de desenvolvimento de tecnologias da informação que muitas das falhas estão ligadas a falta de compartilhamento do conhecimento em equipes. Identificou por meio da *Standish Group*⁴ que 32% dos projetos de desenvolvimento de sistemas de informação são bem sucedidos, 44% são contestados e 24% são cancelados.

O desempenho do compartilhamento do conhecimento no âmbito organizacional é de responsabilidade da Gestão do Conhecimento, que por sua vez viabiliza formas de antecipar limitações ao fluxo de conhecimento. A este respeito, Gomes Jr. (2013, p. 52), destaca “a gestão do conhecimento oferece recursos suficientes para atender demandas futuras que ainda não foram solicitadas”, tendo em vista sua capacidade cognitiva organizacional de vislumbrar o futuro sem, com isso, deixar de atender as demandas presentes. Para Singh e Soltani (2010) a gestão do conhecimento opera como um instrumento organizacional nos momentos críticos.

Os pesquisadores Kim et al. (2013) utilizaram a visão baseada em recursos no desenvolvimento de um modelo integrador, para investigar a influência de facilitadores do compartilhamento do conhecimento no processo de partilha do conhecimento e entrega de conhecimento para alcançar resultados eficientes aos processos. Sua investigação ocorreu em hotéis da Coréia do Sul, para identificar como a gestão do conhecimento, por meio do compartilhamento do conhecimento, pode elevar o desempenho da equipe de trabalho.

Os autores enfatizam, tal qual Dorow (2013) e Pinho, Rego e Cunha (2012), que a cultura organizacional é um dos fortes elementos balizadores ao compartilhamento do conhecimento. Também se apropriam de casos práticos para mostrar que as ações da gestão do conhecimento já trazem resultados interessantes ao segmento de hotelaria. Assim, Kim et al. (2013, p. 684) ressaltam os benefícios do compartilhamento do conhecimento, por meio do capital social à organização, ao abordarem:

Todos os membros da equipe no Ritz-Carlton são obrigados a preencher um cartão de informações do hóspede sobre cada encontro com um convidado. Esses dados e todos os requisitos de convidados são armazenados e distribuídos para a equipe quando o hóspede retorna.

[...] Através deste processo, os hotéis podem melhorar a qualidade do serviço, aumentando o conhecimento das preferências dos clientes dos empregados e adaptando o seu serviço em conformidade.

Da mesma forma que Kim et al. (2013) identificam que o capital social, por meio da dimensão cognitiva e relacional, influencia positivamente a coleta e doação de conhecimento,

⁴ Empresa independente internacional de consultoria em pesquisa de tecnologia da informação.

respectivamente, Hau et al. (2012) abordam a importância da gestão do conhecimento quando tratam do compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, onde verificam que o capital social influencia nas intenções de forma positiva e que o compartilhamento do conhecimento tácito é maior do que o conhecimento explícito tendo em vista os laços de confiança. No entanto, Hui e Yijia (2011) evidenciam que o conhecimento tácito tem impacto moderado com respeito a várias variáveis do capital social.

Os autores também tratam das recompensas inerentes ao compartilhamento de conhecimento tácito e explícito corroborando com Hu e Randel (2014) quando estes tratam dos mesmos conhecimentos (tácito e explícito) para a inovação. Os autores ampliam a visão com o trabalho de Chang e Chuang (2011) que trata das recompensas na internet, tendo em vista o contexto e as intenções. Sua pesquisa ressalta que as recompensas em compartilhar conhecimento são mais facilmente observadas por conta dos conhecimentos explícitos, mas não são duradouras e, no entanto, por conta do conhecimento tácito são discretas e contínuas.

O efeito distinto entre o tipos de conhecimento também são evidenciados na pesquisa de Inkpen e Tsang (2005) ao investigarem como as dimensões do capital social em redes interferem a transferência de conhecimento entre membros de rede. Os autores constatam que o resultado efetivo da transferência do conhecimento tácito entre os membros da rede é fruto do desenvolvimento do capital social, pois a transferência tem como pré requisito a interações pessoais de caráter íntimo.

Construir processos que auxiliem a gestão do conhecimento não é uma tarefa trivial, mas necessária. Para este cenário Willerding (2015, p. 145) destaca que:

[...] a utilização de novas estratégias de gestão [...] pode ajudar as organizações a lidar com os riscos e os desafios do mercado contemporâneo, formado por constantes mudanças, estando elas mais aptas a estabelecer suas funções de forma plena, criativa e inovadora; pois se vive hoje em uma economia baseada no empreendedorismo e na inovação, autorrenovadora, onde o conhecimento é peça-chave nesse processo para o sucesso, e geri-lo se torna fundamental.

O conhecimento é um recurso que se bem gerenciado potencializa as organizações a obterem sucesso no contexto onde estejam inseridas. As organizações de bases tecnológicas já se constituem como empresa do conhecimento, fato pelo qual o conhecimento é seu fator de produção.

2.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A construção teórica para embasar esta pesquisa decorre da coleta de dados resultante da revisão sistemática da literatura como também da revisão bibliográfica. O conjunto de trabalhos científicos foram importantes para analisar, compreender, conjecturar e, até mesmo, reformular conceitos, principalmente, pela forma como os construtos foram explorados e descritos nesta pesquisa, possibilitando, assim, estender o alcance das informações na formação de um quadro conceitual representativo.

Percebeu-se que a complexidade do ambiente vigente é resultado do avanço tecnológico e que as organizações mais aguerridas, a fim de se manterem competitivas, procuram conjecturar cenários e, com isso, tirar proveito, através de ações antecipadas. Nesse sentido, transformar essa competência em algo vantajoso é o que a gestão do conhecimento tem apresentado para sustentar os planos estratégicos das organizações.

Ademais, nas pesquisas, tal situação fica evidente quanto a utilização do compartilhamento do conhecimento como um processo que assegura fluxo de conhecimento na organização, pois garante disseminação e posse. Tais aspectos asseguram valor competitivo, em virtude da expertise em otimizar a reutilização dos conhecimentos criados do ambiente organizacional, estruturando, desta forma, conhecimento organizacional pelas relações entre indivíduos.

Ficou evidenciado, por meio da literatura, que a construção do conhecimento organizacional é um processo de construção dinâmico e progressivo. Desta forma, o processo de estruturação do conhecimento inicia-se no indivíduo e, por meio das suas relações, atinge o nível de conhecimento organizacional. Entretanto, o grau das trocas de informações e conhecimentos é estabelecido pelo nível de entrega de cada sujeito.

Neste sentido, a gestão do conhecimento possui responsabilidade de estruturar o conhecimento organizacional de forma que possa ser aplicado para atender suas demandas. Nesta perspectiva, o compartilhamento do conhecimento opera de forma responsável em criar, armazenar, disseminar e utilizar, com habilidade, o conhecimento organizacional, com vista ao atendimento de suas estratégias.

Assim, os aspectos do comportamento humano que desencadeiam relações, em ambientes organizacionais, passam a ser importantes e podem ser compreendidos pelo capital social e suas dimensões: relacional, cognitiva e estrutural. Nesse sentido, o capital social permite verificar o comportamento dos indivíduos no seu contexto organizacional, além de perceber suas relações por aspectos que vão além da estrutura hierárquica organizacional.

Nessa conjuntura, que ultrapassa a formalidade organizacional, as interações possuem significados particulares, os quais são regidos por aspectos do comportamento humano tanto na sua forma de pensar como na de agir. Assim, a obtenção desta sinergia no ambiente organizacional resulta numa forma de interação profissional mais colaborativa, organizada e integrada. Tais aspectos vão ao encontro do que as organizações inovadoras têm orquestrado para arriscar mais, desenvolver novos produtos e equipes, gerar ambiente criativos, ou seja, promover inovação nos processos e produtos.

Os achados destacam as organizações inovadoras como organizações que se adaptam melhor as mudanças decorrentes do ambiente competitivo. Isso lhes assegura pré-disposição para serem ágeis em perceber novas oportunidades, observar e construir novas competências, reorganizar seus processos e, ainda, serem flexíveis para trabalhar de forma colaborativa com outra organização.

A característica de mutação das organizações inovadoras está diretamente relacionada com a estratégia do negócio, a qual se baseia no conhecimento e na cultura inovadora. Por decorrência, tais empresas investem continuamente em pesquisa e desenvolvimento, para isso utilizam tecnologia em seus processos e seus membros trabalham de forma integrada, são tolerantes ao erro e possuem equipes engajadas em colocar ideias em prática.

Em síntese, é possível verificar que as contribuições oriundas da literatura evidenciam a gestão do conhecimento como fator fundamental para a geração de valor organizacional. Além disso, a literatura permite identificar o capital social como atributo importante para o compartilhamento de conhecimento, pois assegura relações mais assertivas, a fim de fortalecer o fluxo e a propriedade do conhecimento.

3 PROCESSO PARA COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nesta etapa da pesquisa são tratadas as perspectivas relevantes à etapa quantitativa, principalmente no que versa sobre o caminho trilhado para a coleta de dados, colaborando para analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento, para organizações inovadoras. Nesta sequência, iniciou-se com o desenvolvimento do questionário a ser aplicado.

3.2 DESENVOLVIMENTO E APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Com as ações que promovem o desenvolvimento do questionário para a coleta de dados, foi instaurado o início da etapa quantitativa dessa tese, motivo pelo qual foram observadas realidades e tendências percebidas. Para tanto, utilizou-se um questionário por ser um instrumento de coleta de dados que consiste, em termos gerais, atingir os objetivos da pesquisa com o emprego de questões específicas, que devem ser respondidas por escrito (MARCONI; LAKATOS, 2003).

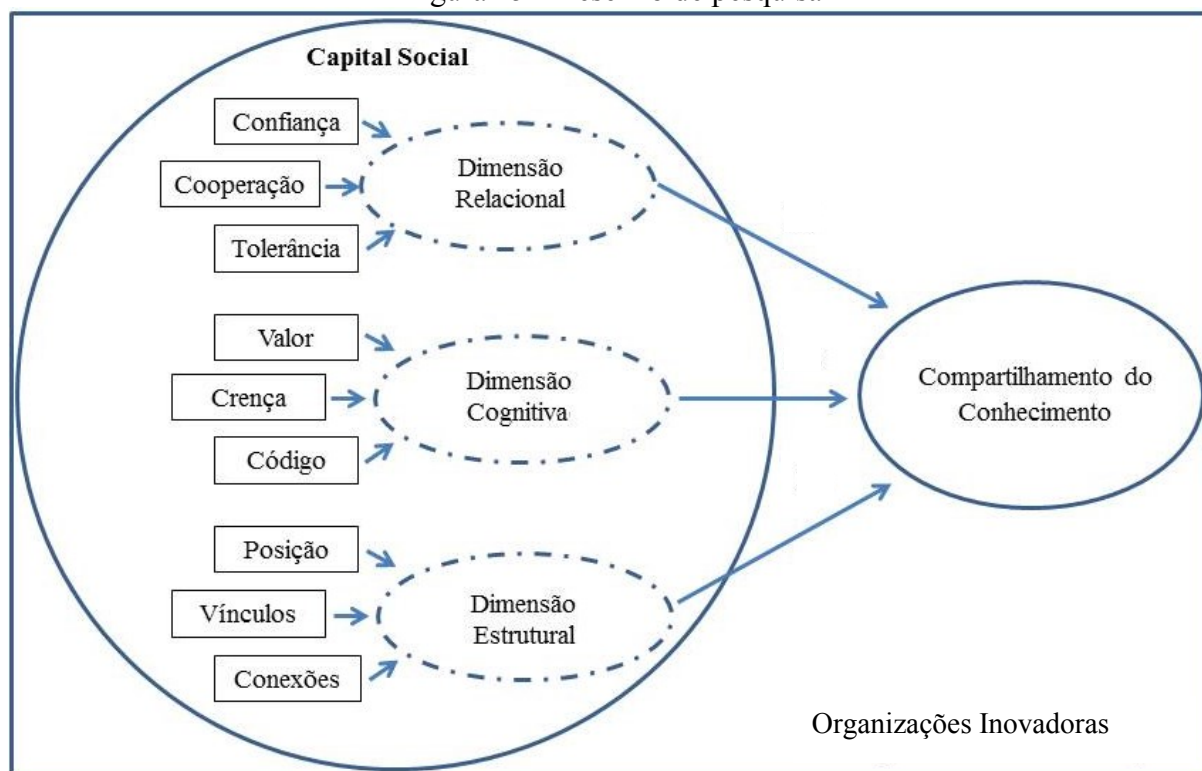
O questionário toma caráter quantitativo por meio das ações empregadas em estudos estatísticos, uma vez que atendem a descrever as características de um determinado cenário. Com isto, obtém-se medição numérica das hipóteses levantadas de um problema de pesquisa. Da mesma forma, Richardson (1999) evidencia a importância deste tipo de abordagem na descoberta e verificação nas relações estabelecidas entre variáveis, possibilitando assim, um leque de inferências que possam sinalizar para novos cenários de descobertas. Quanto a isso, Cresweel (2010) ressalta que é uma forma de verificar as teorias objetivas estabelecidas nas relações formadas entre as variáveis.

O caminho percorrido para atingir a opinião dos respondentes, teve então, seu princípio com o desenvolvimento do questionário, sendo este, o resultado da revisão bibliográfica em resposta a questão de como o capital social pode contribuir para o compartilhamento do conhecimento.

A elaboração do questionário serve como uma forma de auxiliar a investigação em responder à questão de pesquisa. Neste sentido, a partir do desenho de pesquisa (Figura 15), foi desenvolvido o questionário desta investigação com o objetivo de analisar a influência das

dimensões: relacional, cognitiva e estrutural, a partir dos elementos que as constituem para o compartilhamento do conhecimento.

Figura 15 - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2.1 Criação dos objetivos das questões do questionário

A construção de cada objetivo constituiu uma forma de orientação no desenvolvimento do questionário, servindo como fio condutor na elaboração das afirmativas. Estas, por sua vez, atendem aos aspectos da relação do indivíduo com o grupo, das relações dos indivíduos no grupo e do clima organizacional, compreendendo assim, as relações interpessoais e intrapessoais no contexto de empresas inovadoras.

Os objetivos traçados fazem referência ao desenvolvimento das afirmativas, as quais estão alicerçadas no arcabouço teórico desta tese e que retratam o pensamento e as observações evidenciadas e discutidas na literatura. O desenvolvimento dos objetivos para a criação das afirmativas foi à forma encontrada pelo pesquisador e sua orientadora e coorientadoras em atender de forma dirigida os objetivos da pesquisa.

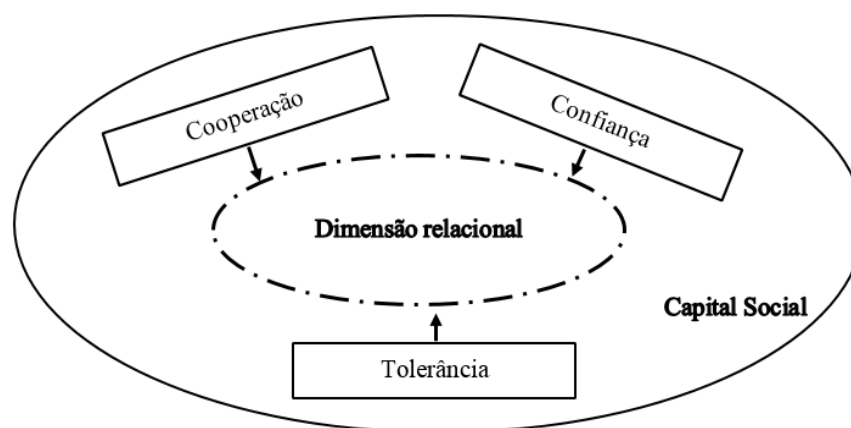
Neste sentido, para cada indicador que constitui uma dimensão, foram desenvolvidos objetivos e, por meio destes, foram criadas as afirmativas (questões do questionário). Esse

caminho conduziu a investigação de forma abrangente e objetiva no encadeamento entre as dimensões do capital social: dimensão relacional, dimensão cognitiva e dimensão estrutural.

3.2.1.1 Dimensão relacional

Os indicadores que compõem a dimensão relacional do capital social formam um conjunto de elementos que possibilitam compreender o valor social por sua intimidade em abranger os aspectos ligados aos sentimentos das pessoas. A Figura 16 apresenta esta construção.

Figura 16 – Indicadores da dimensão relacional do capital social



Fonte: Elaborada pelo autor.

A dimensão relacional do capital social se refere às peculiaridades das relações e comportamentos entre indivíduos, estando estas ligadas a aspectos emocionais, de foro íntimo e da reciprocidade materializada nas relações (QUANDT; PEREIRA JR, 2014). Essas manifestações são expressas por meio da confiança (QUANDT; PEREIRA JR, 2014; REIS, 2003, NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; PUTNAM, 1993; COLEMAN, 1988; BOURDIEU, 1980) tendo a amizade como um dos seus principais elos.

Outro aspecto está ligado a cooperação, este tem como mola propulsora a forma como a rede de relacionamentos é constituída, estando atrelada a forma de participação conjunta dos seus membros (FAÉ, 2013; ALI; HASAN, 2006; PUTNAM, 1993; COLEMAN, 1988; BOURDIEU; 1980). Também se destaca a tolerância, a qual manifesta-se pelo diálogo e a forma de como compreender as diferenças na promoção do relacionamento e do compartilhamento do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2008; FUKUYAMA, 2000,

PUTNAM, 1993). A partir desta visão macro, cada indicador da dimensão relacional foi tratado de forma específica.

3.2.1.1.1 Indicador confiança

O indicador confiança diz respeito ao conteúdo das relações estabelecidas entre indivíduos (PUTNAM, 1993; COLEMAN, 1988; BOURDIEU, 1980), sendo percebidas nas relações de amizade, sejam na forma pontual ou de grupo. Nahapiet e Ghoshal (1998) apresentam, entre outros elementos que compõem a dimensão relacional, a confiança como sendo um aspecto importante para criação de conhecimento por meio do seu compartilhamento.

Reis (2003, p. 39) ressalta que os aspectos cívicos articulam a “conjectura de que seria a confiança interpessoal o mecanismo por excelência pelo qual o capital social produziria seus efeitos sobre o desempenho institucional.” Já Willerding (2015) percebe que a humanização no contexto das relações interpessoais contribui para um ambiente no qual a confiança ganha espaço. Assim, a afirmativa toma direção por meio do objetivo de compreender se os colaboradores possuem confiança e se sentem seguros em compartilhar informações e conhecimentos.

3.2.1.1.2 Indicador cooperação

Bittarello (2014), Faé (2013), Ali e Hasan (2006), Putnam (1993), Coleman (1988) e Bourdieu (1980) apresentam em seus estudos a cooperação como um recurso de um coletivo na solução de problemas comuns, os quais podem ser melhor resolvidos com a participação dos integrantes da rede de forma conjunta. Ali e Hasan (2006) também apontam para a importância de o indivíduo sentir-se pertencido, apontado como um dos principais fatores para a coesão do grupo.

Para tanto, as virtudes humanas integram um leque importante à cooperação. Faé (2013) ressalta aspectos relativos à honestidade, a manutenção de compromissos e a reciprocidade, como um conjunto de normas de pertencimento. Assim, procura-se na pesquisa verificar a disponibilidade do grupo à cooperação.

3.2.1.1.3 Indicador tolerância

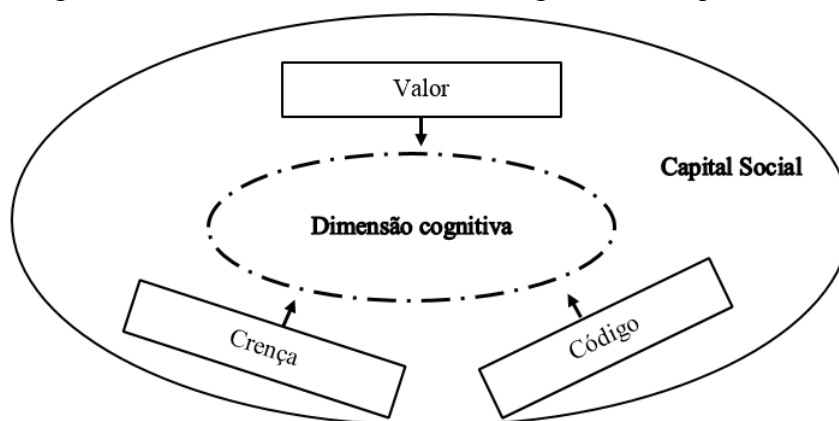
Com relação ao indicador tolerância observa-se sua predisposição ao diálogo e a compreensão mútua, a qual serve de ponte entre diferenças (PUTNAM, 1993). Como forma de compreender as diferenças, as associações são necessárias em disseminar a tolerância para uma melhor compreensão do outro, algo que se faz necessário no mundo moderno, no qual as organizações estão cada vez mais dinâmicas e complexas (DAVENPORT; PRUSAK, 2008; FUKUYAMA, 2000).

Bourdieu (1980) evidencia a transmissão e reprodução da educação num coletivo como forma de sustentar o capital social. A instrução constitui um ativo individual humano que provoca reflexões em cada membro do grupo, mas também oferece apoio ao capital de propriedade coletiva. Neste tocante, objetivou-se analisar a tolerância do grupo quanto as limitações e diferenças individuais.

3.2.1.2 Dimensão cognitiva

Enquanto a dimensão relacional atua em aspectos ligados aos sentimentos, a dimensão cognitiva tem seu campo de atuação nas significações, nos sentidos que conduzem à ações do grupo social. Esta dimensão, bem como os seus indicadores podem ser verificados na Figura 17.

Figura 17 - Indicadores da dimensão cognitiva do capital social



Fonte: Elaborada pelo autor.

A dimensão cognitiva do capital social está associada à interpretação e sistemas de significados entre os indivíduos de um grupo. São elementos que se remetem a narrativas e códigos singulares (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Tais códigos são marcados pela

transmissão, pela forma de compartilhamento da linguagem e das narrativas, as quais facilitam as trocas de informações (BITTENCOURT, 2009; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Integra a dimensão cognitiva a ideia de valor, em especial quando as informações passam a ter uma conotação diferenciada, não somente por sua consolidação, mas também por sua permissão para o compartilhamento (QUANDT; PEREIRA JR, 2014; DAVENPORT; PRUSAK, 2008). Da mesma forma, a crença se destaca por tratar de um pensamento que conduz para a realização de algo também importante, o código, tendo em vista expressar linguagens comuns que estão relacionadas com ritos costumeiros ao ambiente.

3.2.1.2.1 Indicador valor

Davenport e Prusak (2008) fazem referência ao compartilhamento de conhecimento como sendo uma mistura de experiências e, pela relação de troca de saberes entre indivíduos, que resulta em um processo de valor e informação originados na mente das pessoas. No mesmo sentido Rowley (2007) ressalta o incremento de valor ao transformar informação em conhecimento pela percepção de significados.

Quandt e Pereira Jr (2014), além de identificarem a importância dos indivíduos a respeito do compartilhamento do conhecimento, também evidenciam sua relevância nas interações ocorridas no contexto em que atuam. Os autores ainda tratam do olhar atento em se evitar mal-entendidos no processo de comunicação, pois esse repercute no potencial do conhecimento compartilhado.

Nesta condição, o conhecimento passa a ser o recurso indispensável na sociedade atual e o ativo mais importante das organizações (STEWART, 2008; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; URIARTE, 2008; DALKIR, 2005). Na efetivação desse entendimento, fica evidenciada a importância da informação e o conhecimento no ambiente organizacional, com isso objetiva-se averiguar o valor das informações e conhecimentos para soluções de problemas no ambiente organizacional.

3.2.1.2.2 Indicador crença

A crença é um indicador ligado às características interpessoais e intrapessoais, que influenciam a forma de gestão em oferecer uma atmosfera favorável ao compartilhamento do conhecimento. O atributo interpessoal do indivíduo conduz suas ações por conta de suas convicções. Em alguns casos, podem até ser reordenadas, sendo o que ocorre com os

empreendedores, os quais podem criar desapego de funções estabelecidas por conta de novas oportunidades e reconduzir em si, novas crenças (DORNELAS 2005; FILION, 2004; DOLABELA, 2003).

Do ponto de vista das relações intrapessoais, em especial as que são relacionadas com as organizações, as crenças se manifestam como uma forma de pensamento do grupo e ficam personalizadas por sua cultura nas ações praticadas. Para Lacombe e Heilborn (2003), a cultura de uma organização está pautada na relação de suas crenças e atitudes, entre os quais a importância das pessoas e os valores éticos e morais.

A cultura organizacional é um instrumento de gestão que possui nas crenças estabelecidas uma condução para um clima favorável à construção do compartilhamento do conhecimento. Takeuchi e Nonaka (2008) ressaltam que nesta condição a interação nas atividades do trabalho se elevam, alcançando um patamar de equipe de trabalho. Entre normas e valores que regem a cooperação, a crença é identificada como um elemento facilitador dentro do grupo (PUTNAM, 1993). É nesta consonância que se tem o propósito de verificar como as crenças influenciam as inter-relações de trabalho.

3.2.1.2.3 *Indicador código*

Sarate e Macke (2007) ressaltam que elementos como: linguagens, códigos e narrativas compartilhadas, remetem como facilitadores do capital social. Tais fatores promovem acesso as pessoas e as influenciam, fornecendo um mecanismo de interpretação do ambiente, que por sua vez, aproxima as pessoas ao contexto de grupo. Essa união repercute para um processo de criação de um novo *locus* em que a confiança, identidade e normas facilitam o desenvolvimento de códigos de linguagem únicos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

A articulação em promover esta particularidade, reflete o desenvolvimento de uma visão compartilhada tocante a aspectos multiculturais e vivenciais, que aparecem sob a forma de narrativas e linguagem compartilhada. Com o compartilhamento de uma linguagem abre-se um canal facilitador em atingir outra pessoa influenciando suas percepções, fornecendo uma interpretação do ambiente e, desta forma, aproximando pessoas (SARATE; MACKE, 2007). Takeuchi e Nonaka (2008) evidenciam que o ambiente é um forte aliado em aproximar pessoas e as relações entre conhecimento e o seu compartilhamento.

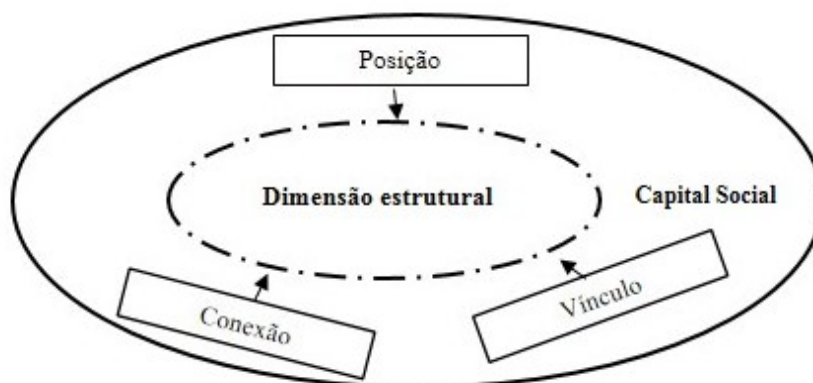
Prusak e Cranefield (2011) articulam que algumas empresas promovem determinados ambientes informais e, com isso, promovem a gestão do conhecimento por meio do

compartilhamento do conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento serve de apoio ao desenvolvimento da organização por meio da ordenação dos grupos e das ações individuais, desenvolvendo um código de ética profissional, que os membros podem seguir (DALKIR, 2005).

3.2.1.3 Dimensão estrutural

Os laços que aproximam as pessoas é o cerne da dimensão estrutural do capital social, possui como seus indicadores aspectos ligados a posição, vínculo e conexão. A Figura 18 ressalta como ocorre a articulação entre a dimensão estrutural e seus indicadores para formação de capital social.

Figura 18 - Indicadores da dimensão estrutural do capital social



Fonte: Elaborada pelo autor.

A dimensão estrutural possui como uma das suas principais características os laços de interação social, a posição do ator dentro da estrutura social lhe oferece algumas vantagens com relação a recursos específicos (FORMANSKI et al. 2016). Costa, Barros e Carvalho (2011) evidenciam que do ponto de vista gerencial, o empreendedor articula sua posição por meio da centralidade, utilizando-se de suas habilidades e competências no relacionamento do contexto organizacional.

Da mesma forma, os vínculos criados consolidam elos que aproximam pessoas por aspectos ligados a afetividade e sentimento de pertencimento, tornando os membros mais conectados (SEHNEM; MACKE; BERTOLINI, 2011). A conexão, outro importante aspecto da dimensão estrutural, têm sua essência na estruturação dos princípios compartilhados por um grupo, que por sua vez, formam uma rede. É regida pela consolidação de certezas que estão amparadas na coesão social, a qual orienta as ações da rede estabelecida (PUTNAM,

1993). A partir deste recorte, os indicadores abordados pela pesquisa são apresentados a seguir.

3.2.1.3.1 Indicador posição

O indicador posição reconhece e demarca a posição do indivíduo em uma rede e é determinante para identificar por onde fluem as informações, para ter melhor acesso a elas. Este reconhecimento é um sinal de prestígio, tendo em vista que os outros atores canalizam as informações em um indivíduo (FORMANSKI et al. 2016). Na mesma perspectiva, Bonamino et al. (2010) ressaltam que os indivíduos inseridos numa rede estável podem utilizar da condição de sua posição em apresentar externalidades positivas a outros membros.

O canal estabelecido pelo indicador posição da dimensão estrutural se torna o meio por onde o fluxo de conhecimento transita e pode ser melhor aproveitado pela organização (GOMES JR., 2015). É neste sentido que se faz *jus* ao objetivo de verificar como a posição que o colaborador ocupa auxilia o fluxo de conhecimento.

3.2.1.3.2 Indicador vínculo

Os vínculos estabelecidos entre indivíduos são percebidos por Nahapiet e Ghoshal (1998) como elos que possam conduzir escolhas pela satisfação, algumas vezes preferindo manter-se no mesmo setor de trabalho, ao invés de crescimento na carreira profissional. Esta conexão também é percebida por Sehnem, Macke e Bertolini (2011) pela ajuda mútua, pelos “vínculos de vizinhança”, e também pelos “vínculos de trabalho”, os quais atingem patamares de amizade e pertencimento.

É neste contexto, que os vínculos conduzem a um ambiente de confiança e cooperação, que Takeuchi e Nonaka (2008) apontam como um facilitador na conversão do conhecimento pela troca de conhecimentos. Os autores denominam a este ambiente o conceito de “Ba”, o qual potencializa a conversão do conhecimento pelo modelo SECI e atende para a criação, captação e compartilhamento do conhecimento.

Percebe-se que os vínculos advindos do capital social são mais duradouros, tendo em vista a estruturação da rede e dos vínculos sociais, os quais lhe dão sustentação ao longo do tempo (PUTNAM, 1993; COLEMAM, 1988). É neste sentido, que a pesquisa busca por meio desse indicador, verificar como os vínculos estabelecidos impactam nas relações de troca.

3.2.1.3.3 Indicador conexão

As afirmativas relativas a conexão da dimensão estrutural do capital social remonta o que autores como Putnam (1993), Coleman (1988) e Bourdeou (1980) tem ressaltado com relação à importância das relações de confiança, da coesão social e da participação da rede estabelecida. Ainda destacam, que tais aspectos levam ao aperfeiçoamento organizacional. Outro fator interessante é a espiritualidade. A este respeito, Tecchio (2015) evidencia que as conexões entre as pessoas trazem como resultado uma condição de melhor relacionamento entre os membros do grupo, ainda facilitando as trocas.

As conexões são estabelecidas pelas relações entre indivíduos nas diversas situações do contexto social, da mesma forma o compartilhamento do conhecimento também é o resultado das conexões que resultam o capital social (QUANDT; PEREIRA JR, 2014). São aspectos fortemente dependentes dos indivíduos e de sua disposição em deixar fluir conhecimento. Assim, para esta pesquisa, vale “verificar os motivos que levam as pessoas a se relacionarem”.

3.2.2 Apresentação dos objetivo das questões do questionário

O Quadro 9 apresenta o caminho percorrido na criação dos objetivos das questões do questionário (afirmativas), ressaltando de forma pragmática as dimensões e os indicadores do capital social, da mesma forma, a intenção de cada objetivo na formação das afirmativas.

Quadro 9 - Objetivos do questionário

CONSTRUTO	DIMENSÕES	INDICADORES	OBJETIVO
Compartilhamento do Conhecimento	Relacional	<i>Confiança</i>	Compreender se os colaboradores possuem confiança, se sentem segurança em compartilhar informações e conhecimentos.
		<i>Cooperação</i>	Verificar a disponibilidade do grupo à cooperação.
		<i>Tolerância</i>	Analisar a tolerância do grupo quanto às limitações e diferenças individuais.
	Cognitiva	<i>Valor</i>	Averiguar o valor das informações e conhecimentos para soluções de problemas no ambiente organizacional.
		<i>Crença</i>	Verificar como as crenças influenciam as inter-relações de trabalho.

		<i>Código</i>	Verificar como ocorre a comunicação no ambiente de trabalho.
	Estrutural	<i>Posição</i>	Verificar como a posição que o colaborador ocupa auxilia o fluxo de conhecimento.
		<i>Vínculo</i>	Verificar como os vínculos estabelecidos impactam nas relações de troca.
		<i>Conexão</i>	Verificar os motivos que levam as pessoas a se relacionarem.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com os objetivos traçados para o desenvolvimento do questionário, passa a ser importante apresentar o público alvo, apresentar o questionário e verificar o quanto ele atinge os objetivos da pesquisa e o quanto as questões são entendidas.

3.2.3 Apresentação do questionário

O processo investigativo para a elaboração do questionário apontou para um total de 27 afirmativas, cada qual reunindo um conjunto com cinco alternativas de respostas, as quais representam os intervalos de um espectro composto por níveis de concordância, conforme a escala de *Likert*, de concordância de cinco pontos, identificando assim, o nível de concordância que o respondente manifesta seu posicionamento.

Cada ponto representa o grau de intensidade de concordância, partindo de um valor mínimo até seu valor máximo. Assim, a discordância (não concordo) foi representada pelo valor 1 e a concordância (concordo) pelo valor 5, entre os extremos está o valor 2 que representa a discordância parcial (discordo parcialmente) e o valor 3 que é nem concordo e nem discordo, finalizando com o valor 4 que indica concordância parcial (concordo parcialmente).

O questionário teve como norteador o desenho de pesquisa desta investigação (Figura 15), o qual apresenta o contexto do capital social formado por três dimensões (relacional, cognitiva e estrutural), as quais são formadas por indicadores. Os indicadores foram eleitos a partir das evidências observadas no arcabouço teórico desta tese, os quais foram conduzidos para a elaboração de objetivos, a fim de ordenar as questões do questionário sem que uma interferisse nos aspectos intrínsecos as outras, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Objetivos com respectivas afirmativas que compõem o questionário

OBJETIVO	AFIRMATIVAS
Compreender se os colaboradores possuem confiança, se sentem segurança em compartilhar informações e conhecimentos.	Ao deparar-me com dificuldades posso contar com meus colegas de trabalho.
	Tenho confiança nas informações e conhecimentos que me são repassados.
	Compartilho meus conhecimentos com os colegas de trabalho.
Verificar a disponibilidade do grupo à cooperação	Conto com amparo dos colegas quando tenho algum tipo de dificuldade com relação as minhas atividades.
	Percebo um ambiente colaborativo entre os colegas de trabalho.
	Existe colaboração entre os colegas de trabalho da equipe na solução de problemas organizacionais
Analisar a tolerância do grupo quanto às limitações e diferenças individuais	Compreendo e consigo lidar com as limitações de outros colegas de trabalho.
	A paciência é uma virtude das discussões do meu ambiente de trabalho.
	Os acordos estabelecidos pela empresa são sempre concretizados.
Averiguar o valor das informações e conhecimentos para soluções de problemas no ambiente organizacional	Sempre recebo informações e/ou conhecimento às minhas solicitações
	As dicas e/ou conselhos dos meus colegas de trabalho são proativas.
	Já recebi uma informação da equipe (ou colega) que fez diferença para alcançar o sucesso de uma ação ou tarefa.
Verificar como as crenças influenciam as inter-relações de trabalho	As convicções individuais atrapalham a troca de informações e conhecimento no grupo de trabalho.
	Percebo que eu e meus colegas partilhamos das mesmas crenças, das mesmas certezas.
	Quando minha opinião não prevalece, acato a opinião acordada entre os meus colegas de trabalho.
Verificar como ocorre a comunicação no ambiente de trabalho	Durante o período de trabalho, as saídas (como por exemplo: café, sanitário, refeição, entre outros) são rigidamente estabelecidas.
	Tenho liberdade para conversar com todos da empresa, mesmo que seja com horário marcado.
	A marcação de reuniões é algo que ocorre com facilidade.
Verificar como a posição que o colaborador ocupa auxilia o fluxo de conhecimento.	A presença de chefe nas reuniões influencia positivamente a postura dos demais membros.
	A posição que ocupo na empresa facilita no acesso a outras pessoas.
	Percebo que sou convidado a participar de reuniões pela posição que ocupo.
Verificar como os vínculos estabelecidos impactam nas relações de troca.	Os laços estabelecidos no ambiente de trabalho facilitam na solução das atividades profissionais.
	Percebo diferença de tratamento por conta dos vínculos que possuo na empresa.
	Ao realizar uma atividade profissional, tenho maior facilidade na resolução quanto trato com alguém que tenho afinidade.

Verificar os motivos que levam as pessoas a se relacionarem.	Tenho acesso as pessoas que possuem conhecimento independentemente do nível hierárquico que elas se encontram.
	Quando necessito resolver uma situação específica no ambiente de trabalho não tenho dificuldade de buscar auxílio com outras pessoas.
	Quanto tenho uma dificuldade e sei quem pode me auxiliar, tenho acesso facilmente a ela.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a finalização da apresentação do questionário, pode-se perceber a dinâmica oferecida a cada respondente, que na ocasião do preenchimento do questionário, irá manifestar seu nível de concordância em cada afirmativa. Sendo assim, cabe identificar o público-alvo para a sequência do estudo.

3.2.4 Público-alvo

O público-alvo é formado por pessoas que trabalham em organizações inovadoras (empresas de base tecnológica), sem haver a distinção do nível hierárquico ocupado, por entender que possuem visão aberta ao novo, estarem constantemente em busca da inovação, e ainda, por suas experiências, percepções, cooperação, flexibilidade e conhecimentos específicos.

3.2.5 Pré-teste e ajuste do questionário

Com a formalização do público-alvo e a apresentação do questionário, passa ser necessário a verificação da potencialidade do instrumento de obtenção dos dados. Quanto a isso, Marconi e Lakatos (2003) ressaltam a importância do aperfeiçoamento e validação do processo de coleta de dados. Embasado neste pensamento, a melhor estruturação do questionário pôde ser confirmada pela realização de um pré-teste, em que o questionário foi enviado para três pessoas com o mesmo perfil dos respondentes da pesquisa. Nesta oportunidade, foram verificadas as limitações do instrumento e realizado o seu aperfeiçoamento.

Para que o conjunto de afirmativas atendesse a pesquisa, foi fundamental identificar se estavam bem elaboradas, com nível de complexidade e entendimento adequados, e ainda, se o formato do formulário estava apropriado. Neste caso, o pré-teste passa a ter “o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”, colaborando como um instrumento de

refinamento frente alguma incoerência, ao mesmo tempo que amplia a validade do instrumento de coleta de dados (MALHOTRA, 2011, p. 256).

Os pré-testes realizados para o aprimoramento do instrumento, forneceram sustentação para a validação do questionário como ferramenta adequada para a identificação, análise e apresentação dos dados.

Com o resultado do pré-teste, observou-se a necessidade da realização de ajustes no questionário tendo em vista o questionamento de um dos avaliadores. Do ponto de vista dele, o respondente do questionário poderia ter dificuldade na interpretação da afirmativa por conta da flexão de voz do verbo. Diante do fato, foram discutidas alternativas e entendeu-se por retirar a afirmativa.

Assim, da proposta inicial de 27 afirmativas, foram efetivadas 26. O questionário foi validado para que pudesse ser aplicado em definitivo aos respondentes da pesquisa, proporcionando uma maior confiabilidade acerca dos dados coletados. O questionário validado encontra-se no Apêndice C.

3.2.6 Aplicação do questionário

A aplicação do questionário (Apêndice C) ocorreu após sua validação, em que três especialistas com as mesmas características dos respondentes da pesquisa (público-alvo), contribuíram para o melhor resultado do questionário. A realização do questionário se deu pelo envio de *mailing*⁵ pelos gestores das organizações inovadoras selecionadas a seus colaboradores, contendo instruções quanto a apresentação, orientação e objetivos da pesquisa. Encerradas as devolutivas dos questionários deu-se início ao tratamento dos dados para análise.

3.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O caminho trilhado nesta etapa da pesquisa demonstra como ocorreu a obtenção dos dados quantitativos. Na etapa da coleta, o primeiro passo foi a criação de um questionário que teve como base norteadora o desenho de pesquisa (Figura 15). O desenho de pesquisa apresenta o capital social, constituído pelas dimensões Relacional, Cognitiva e Estrutural,

⁵ Lista de e-mail

cada qual com seus respectivos indicadores, que por sua vez fazem a ponte com o compartilhamento do conhecimento.

A partir de cada indicador, foram traçados objetivos por intermédio do arcabouço teórico constituído na pesquisa, que por sua vez resultaram, após aprimoramento, em 26 questões para serem apreciadas e respondidas por pessoas que trabalham em empresas de base tecnológica (organizações inovadoras). Com a obtenção dos dados, passa a ser importante analisá-los, apresentando sua dinâmica de refinamento, até obter o melhor resultado.

4 TRATAMENTO E ANÁLISE ESTATÍSTICA

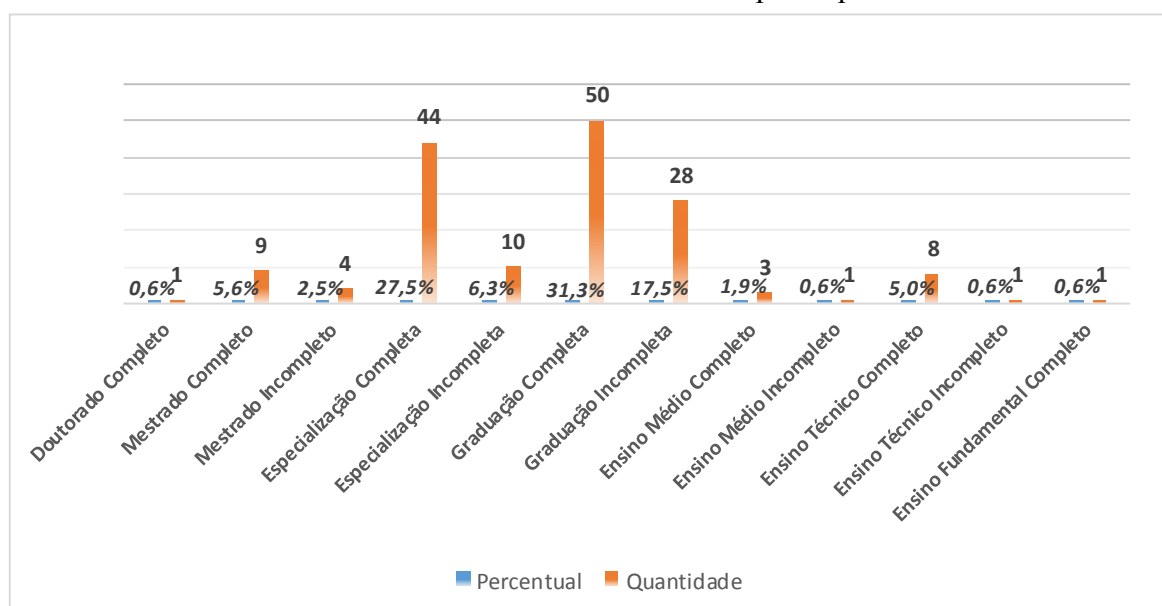
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O caminho percorrido nesta etapa da pesquisa transita em permitir comparações, aprofundar compreensões e construir realidades por meio da análise estatística dos dados quantitativos. A depuração dos dados quantitativos advém de um processo minucioso, detalhado e contínuo, em que todas as etapas são apresentadas como forma de se compreender cada passo, até a obtenção do melhor resultado que represente o conjunto de dados. Atingindo tal condição, os dados quantitativos são efetivados como adequados para sofrerem análise, e com isso, apresentar revelações sobre a pesquisa. Neste sentido, para o início das análises é conveniente caracterizar os participantes da pesquisa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

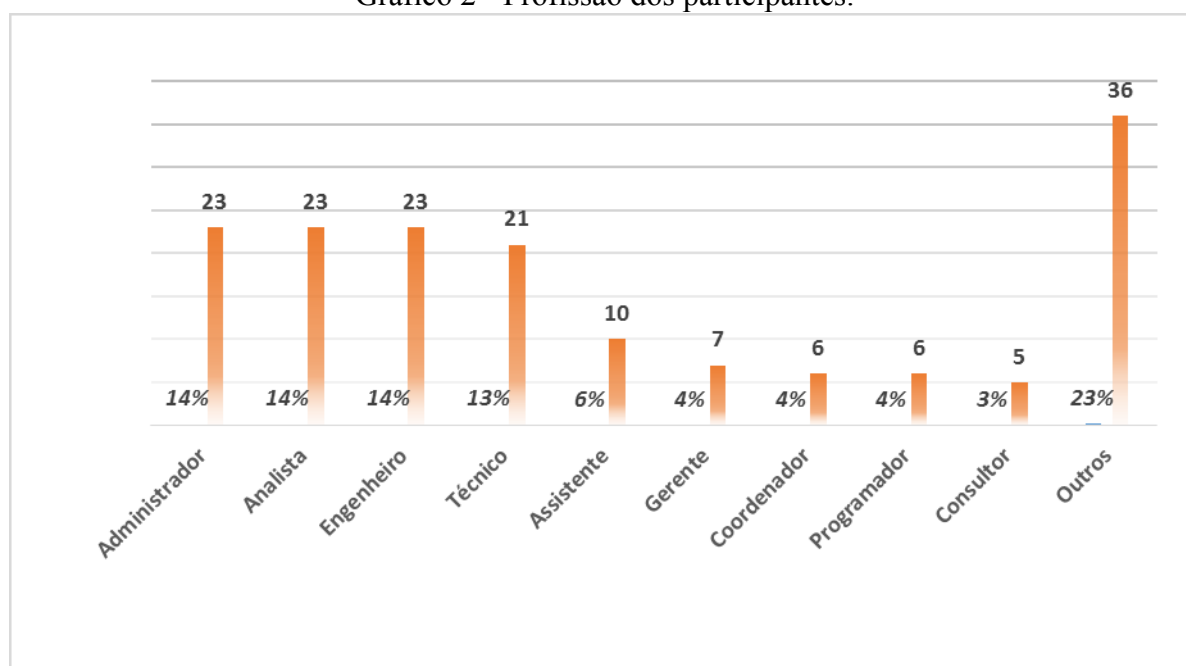
A pesquisa foi realizada com um grupo de 160 participantes, com idade média de 35 anos (± 9). A maior parte do grupo possui nível de escolaridade superior. Pelo Gráfico 1, pode-se observar que os participantes que concluíram a Graduação e a Especialização correspondem, respectivamente, a 31,3% e 27,5% do total de participantes. As profissões mais frequentes entre os participantes são de Administrador, Analista, Engenheiro e Técnico, conforme indica o Gráfico 2.

Gráfico 1 – Nível de Escolaridade dos participantes.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 2 - Profissão dos participantes.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados pelo grau de instrução e profissão (Gráficos 1 e 2) revelam características marcantes do perfil dos participantes da pesquisa. Vale ressaltar, que do ponto de vista da educação formal, a grande maioria, cerca de 74,2% dos respondentes, possui ao menos curso de graduação, o que credencia serem detentores de conhecimentos formalizados. Ligado a isso, os participantes da pesquisa possuem perfil profissional especializado e ligado a atividades tecno administrativa, ainda atuam em atividades profissionais distintas com equilíbrio percentual relativo.

Com a caracterização dos participantes, passa a ser importante pontuar que a obtenção dos dados para a análise quantitativa é fruto do grau de percepção de cada respondente sobre cada item do questionário. Assim, cada resposta do questionário pode ser entendida, do ponto de vista estatístico, com sendo “item” ou “variável”.

Os itens são variáveis aleatórias que trazem em si informações, o potencial dessas informações torna-se mais representativos quando as informações são agrupadas por aspectos que melhor as correlacionam. Neste contexto, Hair Jr. et al. (2009) ressaltam que a análise fatorial toma importância por ser um procedimento estatístico que possibilita minimizar a complexidade do problema original, pois agrupa variáveis aleatórias em conjuntos formados por variáveis fortemente correlacionadas.

Na intenção de formar grupos coesos e representativos, todos os 26 itens desta pesquisa foram analisados como um único conjunto de dados. Os itens sofreram intervenção

minuciosa, em que aspectos técnicos foram empregados para identificar o comportamento de cada item frente aos testes estatísticos.

4.3 ASPECTOS TÉCNICOS PARA A ANÁLISE ESTATÍSTICA

Para identificar a estrutura fatorial dos 26 itens propostos foram conduzidas análises fatoriais exploratórias, com extração dos fatores por meio da fatoraçoão de eixo principal (*principal axis factoring*) e com rotação dos fatores a partir da rotação oblíqua oblímin (*direct Oblimin rotation*). O teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foram utilizados para verificar a adequação dos dados para a realização das análises fatoriais.

Os dados foram considerados adequados para as análises quando o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ($p < 0,05$) e quando o valor da KMO foi igual ou superior a 0,70 (KAISER; RICE, 1974). Os autovalores (*eigenvalues*) iguais ou maiores que 1,0 (GUTTMAN, 1954; KAISER, 1960), o exame visual do gráfico (CATTELL, 1966) e a interpretabilidade dos fatores foram considerados para determinar o número de fatores a serem retidos. Cargas fatoriais dos itens de, no mínimo, 0,40 foram consideradas para retê-los nos fatores e cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,30 foram consideradas cargas cruzadas. Itens que apresentaram carga fatorial igual ou maior que 0,40 em mais de um fator foram retidos no fator em que tiveram a maior carga fatorial.

Após definida a estrutura fatorial dos itens, foram calculados as médias e os desvios-padrão das pontuações de cada um dos fatores e as correlações entre os fatores, utilizando-se a correlação de Spearman devido à distribuição não normal dos dados, verificada pelo teste Kolmogorov-Smirnov. Correlações em torno de 0,1 foram consideradas pequenas em magnitude, correlações em torno de 0,3 foram consideradas médias e correlações de 0,5 ou maiores foram consideradas grandes (COHEN, 1988). O nível de significância estabelecido para as correlações entre os fatores foi de $p < 0,05$. A consistência interna dos fatores foi verificada por meio do Alfa de Cronbach. Valores de alfa de Cronbach acima de 0,70 foram considerados adequados (FIELD, 2009). Todas as análises estatísticas foram conduzidas no *software IBM SPSS Statistics 20*.

4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Inicialmente, todos os 26 itens foram incluídos na análise fatorial exploratória (AFE). O teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo e o valor da KMO foi de 0,867, indicando que os dados eram adequados para a análise fatorial. Nesta primeira análise, os autovalores (*eigenvalues*) indicaram uma solução de sete fatores, enquanto o exame visual do gráfico sugeriu a retenção de seis fatores. Ao analisar a matriz padrão da solução de sete fatores indicada pelos autovalores (Tabela 1), observou-se que dois fatores foram compostos por um único item – o quarto fator foi composto apenas pelo item 23 e o quinto fator foi composto apenas pelo item 15 – enquanto os itens 11 e 12 não apresentaram carregamento mínimo (carga de, pelo menos, 0,40) em nenhum dos fatores.

Tabela 1 - Cargas fatoriais, autovalores (*eigenvalues*) e percentual da variância explicada dos 26 itens propostos.

Itens	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Ao deparar-me com dificuldades posso contar com meus colegas de trabalho.	0,71	-0,01	-0,03	0,11	-0,00	-0,04	-0,03
2. Tenho confiança nas informações e conhecimentos que me são repassados.	0,50	-0,06	0,00	-0,09	-0,16	-0,27	-0,16
3. Compartilho meus conhecimentos com os colegas de trabalho.	0,17	-0,02	-0,44	0,16	-0,08	-0,03	-0,41
4. Conto com amparo dos colegas quando tenho algum tipo de dificuldade com relação as minhas atividades.	0,74	-0,06	-0,02	0,20	-0,10	-0,06	-0,06
5. Percebo um ambiente colaborativo entre os colegas de trabalho.	0,77	0,02	-0,07	0,12	0,12	-0,11	0,10
6. Existe colaboração entre os colegas de trabalho da equipe na solução de problemas organizacionais.	0,86	0,17	0,01	-0,13	-0,03	0,13	0,02
7. Compreendo e consigo lidar com as limitações de outros colegas de trabalho.	0,22	-0,09	-0,69	-0,20	-0,08	0,08	-0,18
8. A paciência é uma virtude das discussões do meu ambiente de trabalho.	-0,00	-0,14	-0,42	0,01	-0,11	-0,38	0,07
9. Os acordos estabelecidos pela empresa são sempre concretizados.	0,06	0,04	-0,18	-0,25	-0,11	-0,59	0,10
10. Sempre recebo informações e/ou conhecimento as minhas solicitações.	0,22	0,05	-0,16	-0,22	-0,02	-0,45	0,07
11. Já recebi uma informação da equipe (ou colega) que fez diferença para alcançar o sucesso de uma ação ou tarefa.	0,16	0,11	-0,29	0,30	0,05	-0,09	-0,21
12. As convicções individuais atrapalham a troca de informações e conhecimento no grupo de trabalho.	-0,21	0,14	-0,03	0,19	-0,25	0,06	-0,16
13. Percebo que eu e meus colegas partilhamos das mesmas crenças, das mesmas certezas.	-0,03	0,40	-0,21	0,05	-0,23	-0,11	0,30

14. Quando minha opinião não prevalece, acato a opinião acordada entre os meus colegas de trabalho.	-0,08	0,09	-0,77	0,14	0,02	0,01	0,11
15. Durante o período de trabalho, as saídas (como por exemplo: café, sanitário, refeição, entre outros) são rigidamente estabelecidas.*	-0,09	0,02	0,02	0,09	0,74	0,06	-0,02
16. Tenho liberdade para conversar com todos da empresa, mesmo que seja com horário marcado.	0,03	0,47	-0,10	-0,06	0,19	-0,19	-0,41
17. A marcação de reuniões é algo que ocorre com facilidade.	0,01	0,44	-0,18	-0,19	0,18	-0,24	-0,14
18. A presença de chefe nas reuniões influencia positivamente a postura dos demais membros.	0,14	0,42	-0,05	-0,20	-0,15	-0,15	0,08
19. A posição que ocupo na empresa facilita no acesso a outras pessoas.	0,05	0,57	0,07	-0,08	-0,10	0,05	-0,26
20. Percebo que sou convidado a participar de reuniões pela posição que ocupo.	0,02	0,68	-0,09	0,07	-0,01	0,07	-0,02
21. Os laços estabelecidos no ambiente de trabalho facilitam na solução das atividades profissionais.	0,21	0,51	-0,02	0,08	0,08	-0,16	-0,07
22. Percebo diferença de tratamento por conta dos vínculos que possuo na empresa.	-0,03	0,60	0,10	<i>0,30</i>	-0,07	0,04	0,10
23. Ao realizar uma atividade profissional, tenho maior facilidade na resolução quando trato com alguém que tenho afinidade.	0,12	0,04	-0,06	0,46	0,03	-0,04	0,00
24. Tenho acesso as pessoas que possuem conhecimento independente do nível hierárquico que ela se encontra.	-0,02	<i>0,31</i>	0,01	0,06	-0,06	<i>-0,37</i>	-0,45
25. Quando necessito resolver uma situação específica no ambiente de trabalho não tenho dificuldade de buscar auxílio com outras pessoas.	0,09	-0,03	0,09	0,23	-0,05	-0,73	-0,09
26. Quando tenho uma dificuldade e sei quem pode me auxiliar, tenho acesso facilmente a ela.	0,22	<i>0,33</i>	-0,05	-0,03	0,10	-0,46	0,142
<i>Eigenvalues</i>	8,03	2,58	1,74	1,48	1,28	1,06	1,01
Percentual da variância explicada	29,29	8,13	5,01	3,69	3,19	2,35	1,99

Cargas dos fatores e *eigenvalues* obtidos utilizando fatoraçoão de eixo principal com rotaçaão obliqua direta Oblimin.

Cargas dos fatores $\geq 0,40$ em negrito; cargas cruzadas em itálico.

* Itens pontuados de forma reversa.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir disto, uma segunda AFE foi conduzida, com a exclusão dos itens 11 e 12, que não apresentaram carregamento mínimo em nenhum fator, e também com a exclusão dos itens 15 e 23 (os quais, sozinhos, constituíram um fator), pois há recomendações na literatura para que não sejam retidos fatores com apenas um ou dois itens (TABACHNICK; FIDELL, 2013).

Nesta segunda AFE, o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo e o valor da KMO foi de 0,881, indicando que os dados eram adequados para a análise fatorial. Os autovalores indicaram uma solução de cinco fatores, enquanto o exame

visual do gráfico sugeriu a retenção de quatro ou cinco fatores. Ao analisar a matriz padrão da solução de cinco fatores indicada pelos autovalores (Tabela 2), observou-se que os itens 18 e 25 não apresentaram carregamento mínimo (carga fatorial de, pelo menos, 0,40) em nenhum dos fatores.

Tabela 2 - Cargas fatoriais, autovalores (*eigenvalues*) e percentual da variância explicada de 22 itens

Itens	Fatores				
	1	2	3	4	5
1. Ao deparar-me com dificuldades posso contar com meus colegas de trabalho.	0,79	0,01	0,04	0,06	0,03
2. Tenho confiança nas informações e conhecimentos que me são repassados.	0,48	-0,14	0,04	-0,22	-0,18
3. Compartilho meus conhecimentos com os colegas de trabalho.	0,19	-0,13	0,53	0,15	-0,40
4. Conto com amparo dos colegas quando tenho algum tipo de dificuldade com relação as minhas atividades.	0,84	-0,00	0,06	0,08	0,03
5. Percebo um ambiente colaborativo entre os colegas de trabalho.	0,83	0,02	-0,02	-0,09	0,09
6. Existe colaboração entre os colegas de trabalho da equipe na solução de problemas organizacionais.	0,82	0,06	-0,06	-0,02	0,01
7. Compreendo e consigo lidar com as limitações de outros colegas de trabalho.	0,15	-0,11	0,56	-0,15	-0,08
8. A paciência é uma virtude das discussões do meu ambiente de trabalho.	0,00	-0,04	0,36	-0,44	0,02
9. Os acordos estabelecidos pela empresa são sempre concretizados.	0,04	-0,00	0,09	-0,70	-0,09
10. Sempre recebo informações e/ou conhecimento as minhas solicitações.	0,18	-0,03	0,01	-0,64	-0,07
13. Percebo que eu e meus colegas partilhamos das mesmas crenças, das mesmas certezas.	0,02	0,56	0,18	-0,22	0,13
14. Quando minha opinião não prevalece, acato a opinião acordada entre os meus colegas de trabalho.	-0,04	0,25	0,76	-0,02	0,07
16. Tenho liberdade para conversar com todos da empresa, mesmo que seja com horário marcado.	-0,00	0,01	0,05	-0,04	-0,76
17. A marcação de reuniões é algo que ocorre com facilidade.	-0,02	0,09	0,06	-0,24	-0,47
18. A presença de chefe nas reuniões influencia positivamente a postura dos demais membros.	0,08	0,28	-0,06	-0,34	-0,16
19. A posição que ocupo na empresa facilita no acesso a outras pessoas.	-0,02	0,26	-0,06	0,06	-0,52
20. Percebo que sou convidado a participar de reuniões pela posição que ocupo.	0,05	0,56	0,07	0,11	-0,31
21. Os laços estabelecidos no ambiente de trabalho facilitam na solução das atividades profissionais.	0,21	0,26	-0,03	-0,07	-0,42
22. Percebo diferença de tratamento por conta dos vínculos que possui na empresa.	0,01	0,52	-0,06	0,14	-0,22
24. Tenho acesso as pessoas que possuem conhecimento independente do nível hierárquico que ela se encontra.	-0,00	-0,02	0,08	-0,06	-0,74
25. Quando necessito resolver uma situação específica no ambiente de trabalho não tenho dificuldade de buscar	0,21	-0,06	0,01	-0,32	-0,30

auxílio com outras pessoas.

26. Quando tenho uma dificuldade e sei quem pode me auxiliar, tenho acesso facilmente a ela.	0,26	-0,06	0,00	-0,30	-0,47
<i>Eigenvalues</i>	7,65	2,45	1,60	1,18	1,13
Percentual da variância explicada	32,78	8,94	5,32	3,40	2,91

Cargas dos fatores e *eigenvalues* obtidos utilizando fatoração de eixo principal com rotação oblíqua direta Oblimin.

Cargas dos fatores $\geq 0,40$ em negrito; cargas cruzadas em itálico.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Desta forma, uma terceira e última AFE foi conduzida, com a exclusão dos itens 18 e 25. Nesta AFE, portanto, foram inseridos 20 itens, dos 26 itens propostos inicialmente (os itens 11, 12, 15, 18, 23 e 25 foram excluídos). Para esta análise, o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo e o valor da KMO foi de 0,873, indicando que os dados eram adequados para a análise fatorial. Os autovalores indicaram uma solução de cinco fatores e o exame visual do gráfico sugeriu a retenção de quatro ou cinco fatores. A análise da matriz padrão da solução de cinco fatores indicada pelos autovalores (Tabela 3) revelou que todos os 20 itens apresentaram carga fatorial mínima de, pelo menos, 0,40 em um dos fatores. Esta solução foi considerada a solução final para a estrutura fatorial dos itens e representou 55,24% da variância.

Tabela 3 - Cargas fatoriais, autovalores (*eigenvalues*) e percentual da variância explicada de 20 itens

Itens	Fatores				
	1	2	3	4	5
1. Ao deparar-me com dificuldades posso contar com meus colegas de trabalho.	0,78	-0,03	0,04	0,05	0,02
2. Tenho confiança nas informações e conhecimentos que me são repassados.	0,48	0,15	0,02	-0,25	-0,10
3. Compartilho meus conhecimentos com os colegas de trabalho.	0,19	0,33	0,53	0,12	-0,15
4. Conto com amparo dos colegas quando tenho algum tipo de dificuldade com relação as minhas atividades.	0,83	-0,05	0,06	0,07	0,02
5. Percebo um ambiente colaborativo entre os colegas de trabalho.	0,82	-0,07	-0,02	-0,09	0,02
6. Existe colaboração entre os colegas de trabalho da equipe na solução de problemas organizacionais.	0,80	0,04	-0,06	-0,02	0,00
7. Compreendo e consigo lidar com as limitações de outros colegas de trabalho.	0,13	0,07	0,58	-0,16	-0,14
8. A paciência é uma virtude das discussões do meu ambiente de trabalho.	0,01	-0,03	0,35	-0,42	0,03
9. Os acordos estabelecidos pela empresa são sempre concretizados.	0,05	0,12	0,04	-0,72	0,09
10. Sempre recebo informações e/ou conhecimento as minhas solicitações.	0,17	0,12	0,02	-0,65	0,01
13. Percebo que eu e meus colegas partilhamos das mesmas crenças, das mesmas certezas.	0,03	-0,05	0,13	-0,22	0,63

14. Quando minha opinião não prevalece, acato a opinião acordada entre os meus colegas de trabalho.	0,04	-0,06	0,77	0,00	0,25
16. Tenho liberdade para conversar com todos da empresa, mesmo que seja com horário marcado.	-0,02	0,81	0,05	-0,06	0,10
17. A marcação de reuniões é algo que ocorre com facilidade.	-0,02	0,54	0,08	-0,20	0,00
19. A posição que ocupo na empresa facilita no acesso a outras pessoas.	-0,03	0,62	-0,06	0,06	0,13
20. Percebo que sou convidado a participar de reuniões pela posição que ocupo.	0,04	0,33	0,06	0,12	0,46
21. Os laços estabelecidos no ambiente de trabalho facilitam na solução das atividades profissionais.	0,21	0,51	-0,02	-0,04	0,16
22. Percebo diferença de tratamento por conta dos vínculos que possuo na empresa.	0,01	0,32	-0,06	0,17	0,43
24. Tenho acesso as pessoas que possuem conhecimento independente do nível hierárquico que ela se encontra.	0,01	0,71	0,08	-0,06	-0,04
26. Quando tenho uma dificuldade e sei quem pode me auxiliar, tenho acesso facilmente a ela.	0,27	0,49	0,02	-0,25	0,04
<i>Eigenvalues</i>	7,04	2,42	1,60	1,14	1,05
Percentual da variância explicada	33,07	9,71	5,88	3,52	3,06

Cargas dos fatores e *eigenvalues* obtidos utilizando fatoração de eixo principal com rotação oblíqua direta Oblimin.

Cargas dos fatores $\geq 0,40$ em negrito; cargas cruzadas em itálico.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se que o Fator 1 foi composto pelos itens 1, 2, 4, 5, e 6, os quais não apresentaram cargas cruzadas em nenhum dos demais fatores. O Fator 2 foi composto pelos itens 16, 17, 19, 21, 24 e 26. O item 20 apresentou carga fatorial de 0,43 no segundo fator, porém, apresentou carregamento ligeiramente maior (0,46) no quinto fator e foi, portanto, retido neste último. O Fator 3 compreendeu os itens 3 (o qual apresentou carga cruzada no segundo fator), 7 e 14. Os itens 8, 9 e 10 constituíram o Fator 4, porém, o item 8 apresentou carga cruzada no terceiro fator. Por fim, o Fator 5 foi formado pelos itens 13, 20 e 22 (com carga cruzada no segundo fator). O Quadro 11 apresenta a organização dos fatores e seus respectivos itens.

Quadro 11 - Organização dos fatores e seus itens

Fator	Itens
Fator 1	1. Ao deparar-me com dificuldades posso contar com meus colegas de trabalho. 2. Tenho confiança nas informações e conhecimentos que me são repassados. 4. Conto com amparo dos colegas quando tenho algum tipo de dificuldade com relação as minhas atividades. 5. Percebo um ambiente colaborativo entre os colegas de trabalho. 6. Existe colaboração entre os colegas de trabalho da equipe na solução de problemas organizacionais.
Fator 2	16. Tenho liberdade para conversar com todos da empresa, mesmo que seja com horário marcado. 17. A marcação de reuniões é algo que ocorre com facilidade.

	19. A posição que ocupo na empresa facilita no acesso a outras pessoas. 21. Os laços estabelecidos no ambiente de trabalho facilitam na solução das atividades profissionais. 24. Tenho acesso as pessoas que possuem conhecimento independente do nível hierárquico que ela se encontra. 26. Quando tenho uma dificuldade e sei quem pode me auxiliar, tenho acesso facilmente a ela.
Fator 3	3. Compartilho meus conhecimentos com os colegas de trabalho. 7. Compreendo e consigo lidar com as limitações de outros colegas de trabalho. 14. Quando minha opinião não prevalece, acato a opinião acordada entre os meus colegas de trabalho.
Fator 4	8. A paciência é uma virtude das discussões do meu ambiente de trabalho. 9. Os acordos estabelecidos pela empresa são sempre concretizados. 10. Sempre recebo informações e/ou conhecimento as minhas solicitações.
Fator 5	13. Percebo que eu e meus colegas partilhamos das mesmas crenças, das mesmas certezas. 20. Percebo que sou convidado a participar de reuniões pela posição que ocupo. 22. Percebo diferença de tratamento por conta dos vínculos que possuo na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a reorganização apresentada no Quadro 11, fica perceptível que a concordância dos itens na condução de uma melhor compreensão do que representa cada um dos fatores. Nesta perspectiva, o Fator 1 foi chamado de “Interação”, pois compreende itens sobre a confiança entre os membros da equipe, a facilidade no trânsito de informações e conhecimentos e a consciência coletiva na solução de adversidades. O Fator 2 foi chamado de “Acessibilidade”, pois os itens abordam aspectos ligados ao acesso às pessoas, a agilidade e disponibilidade nos relacionamentos, ainda as relações interpessoais aguçadas. O Fator 3 foi chamado de “Maturidade”, pois os itens que o constituem compreendem aspectos ligado ao autocontrole, a existência de pensamento democrático e a compreensão dos limites na obtenção de um melhor resultado. O Fator 4 foi chamado de “Resiliência”, pois é composto por itens que verificam o grau de confiança, a criação de ambiente de compreensão, como também a predominância de inteligência emocional. O Fator 5 foi chamado de “Assimilação”, por conter itens que abordam a coesão de ideias, a importância dos vínculos no ambiente organizacional e a formação de grupo. O resultado final da análise fatorial pode ser verificado no Quadro 12.

Quadro 12 - Resultado final da análise fatorial

Fator	Itens
Interação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ao deparar-me com dificuldades posso contar com meus colegas de trabalho. ✓ Tenho confiança nas informações e conhecimentos que me são repassados. ✓ Conto com amparo dos colegas quando tenho algum tipo de dificuldade com relação as minhas atividades. ✓ Percebo um ambiente colaborativo entre os colegas de trabalho.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe colaboração entre os colegas de trabalho da equipe na solução de problemas organizacionais.
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenho liberdade para conversar com todos da empresa, mesmo que seja com horário marcado. ✓ A marcação de reuniões é algo que ocorre com facilidade. ✓ A posição que ocupo na empresa facilita no acesso a outras pessoas. ✓ Os laços estabelecidos no ambiente de trabalho facilitam na solução das atividades profissionais. ✓ Tenho acesso as pessoas que possuem conhecimento independente do nível hierárquico que ela se encontra. ✓ Quando tenho uma dificuldade e sei quem pode me auxiliar, tenho acesso facilmente a ela.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartilho meus conhecimentos com os colegas de trabalho. ✓ Compreendo e consigo lidar com as limitações de outros colegas de trabalho. ✓ Quando minha opinião não prevalece, acato a opinião acordada entre os meus colegas de trabalho.
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A paciência é uma virtude das discussões do meu ambiente de trabalho. ✓ Os acordos estabelecidos pela empresa são sempre concretizados. ✓ Sempre recebo informações e/ou conhecimento as minhas solicitações.
Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percebo que eu e meus colegas partilhamos das mesmas crenças, das mesmas certezas. ✓ Percebo que sou convidado a participar de reuniões pela posição que ocupo. ✓ Percebo diferença de tratamento por conta dos vínculos que possuo na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o resultado alcançado no Quadro 12, em que os fatores foram nominados, o próximo passo é a identificação da pontuação média dos fatores e sua consistência interna, por fim a correlação entre os fatores.

4.5 PONTUAÇÕES MÉDIAS DOS FATORES, CONSISTÊNCIA INTERNA E CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES

As pontuações médias dos fatores revelaram que os participantes do presente estudo apresentaram níveis elevados/bons de “Interação”, “Acessibilidade” e “Maturidade” e níveis médios, com pontuações ligeiramente inferiores de Resiliência e de Assimilação, fator no qual a pontuação foi a mais baixa verificada.

Em relação à consistência interna, de modo geral, os fatores apresentaram consistência interna adequada, como apresentado na Tabela 4. Nesta mesma tabela, foram verificados valores de alfa de Cronbach de 0,73 ou maiores, com exceção do Fator 5 que obteve um valor de alfa de Cronbach ligeiramente inferior, de 0,63, mas ainda assim próximo do adequado.

Tabela 4 - Pontuação média e consistência interna dos fatores.

Fatores	Média (desvio-padrão)	Alfa de Cronbach
Interação	4,13 (0,77)	0,88
Acessibilidade	4,30 (0,71)	0,84
Maturidade	4,40 (0,63)	0,73
Resiliência	3,73 (0,84)	0,74
Assimilação	3,36 (0,96)	0,63

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto às correlações entre os fatores (Tabela 5), de modo geral, os fatores estiveram significativa e positivamente correlacionados entre si, com correlações de magnitudes de pequenas a médias, com exceção da “Assimilação”, que apresentou correlação significativa somente com a “Acessibilidade”, a qual foi positiva e de magnitude 0,416 ($p < 0,01$). Portanto, quanto mais se expressa “Assimilação”, que trata da coesão de ideias, a importância dos vínculos no ambiente organizacional e a formação de grupo, maior é o grau de satisfação expressado de “Acessibilidade”, que atende para acesso às pessoas, a agilidade e disponibilidade nos relacionamentos, ainda as relações interpessoais aguçadas ($r_p = 0,416$, $p < 0,01$).

Tabela 5 - Correlações entre os fatores.

Fatores	Interação	Acessibilidade	Maturidade	Resiliência	Assimilação
Interação					
Acessibilidade	0,316*				
Maturidade	0,275*	0,196**			
Resiliência	0,481*	0,325*	0,423*		
Assimilação	0,032	0,416*	0,083	0,121	

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observando os dados da Tabela 5, percebe-se que a “Resiliência” apresenta correlações significativas com “Interação” e “Maturidade”, mediana e pouco significativa com “Acessibilidade” e “Assimilação”, respectivamente. Dessa forma, quanto mais se manifesta “Resiliência”, que transita em questões ligadas ao grau de confiança, a criação de ambiente de compreensão, como também a predominância de inteligência emocional, superior é o grau sentido de “Interação”, que compreende itens sobre a confiança entre os membros da equipe, a facilidade no trânsito de informações e conhecimentos e a consciência coletiva na solução de adversidades ($r_p = 0,481$, $p < 0,01$), maior é a atitude gerada pela “Acessibilidade”, a qual trata de aspectos ligados ao acesso às pessoas, a agilidade e disponibilidade nos relacionamentos, e ainda, as relações interpessoais aguçadas ($r_p = 0,325$, $p < 0,01$).

Ainda, da mesma forma, quanto maior o grau de expressão da “Maturidade” que aborda tópicos relativos ao autocontrole, a existência de pensamento democrático e a compreensão dos limites na obtenção de um melhor resultado ($r_p=0,423$, $p<0,01$), maior é o sentido de “Assimilação”, por abordar questões relativas a coesão de ideias, a importância dos vínculos no ambiente organizacional e a formação de grupo ($r_p=0,121$, $p>0,05$).

Ao olhar o fator “Maturidade”, observa-se que os fatores “Resiliência” e “Interação” possuem correlações mais representativas que os fatores “Acessibilidade” e “Assimilação”, entretanto todos se correlacionam positivamente. Portanto, quanto mais se verifica “Maturidade”, que tange aspectos relativos ao autocontrole, a existência de pensamento democrático e a compreensão dos limites na obtenção de um melhor resultado, mais é impactada a “Interação”, a qual aborda a confiança entre os membros da equipe, a facilidade no trânsito de informações e conhecimentos e a consciência coletiva na solução de adversidades ($r_p=0,275$, $p<0,01$), maior é o grau expresso para “Acessibilidade”, que trata do acesso às pessoas, a agilidade e disponibilidade nos relacionamentos, e ainda, as relações interpessoais aguçadas ($r_p=0,196$, $p<0,05$).

Utilizando a mesma dinâmica, a “Resiliência”, que aborda aspectos ligados ao grau de confiança, a criação de ambiente de compreensão, como também a predominância de inteligência emocional ($r_p=0,423$, $p<0,01$) impacta o grau expresso na “Assimilação” que transita por questões relativas a coesão de ideias, a importância dos vínculos no ambiente organizacional e a formação de grupo ($r_p=0,083$, $p>0,05$).

Com respeito a “Acessibilidade”, observa-se que possui correlação significativa com “Assimilação”, “Resiliência” e “Interação” e um pouco menos efetiva com a “Maturidade”. Deste modo, à medida que aumenta o grau sentido para a “Interação”, que atende para particularidades relativas a confiança entre os membros da equipe, a facilidade no trânsito de informações e conhecimentos e a consciência coletiva na solução de adversidades ($r_p=0,316$, $p<0,01$), cresce a percepção da “Maturidade”, que por sua vez aborda pontos relativos ao autocontrole, a existência de pensamento democrático e a compreensão dos limites na obtenção de um melhor resultado ($r_p=0,196$, $p<0,05$).

Ainda tratando da correlação da “Acessibilidade”, percebe-se o grau importância para a “Resiliência”, que por sua vez, trata o grau de confiança, a criação de ambiente de compreensão, como também a predominância de inteligência emocional ($r_p=0,325$, $p<0,01$), maior é expresso o grau de satisfação a “Assimilação”, o qual aborda a coesão de ideias, a importância dos vínculos no ambiente organizacional e a formação de grupo ($r_p=0,416$, $p<0,01$).

Observando o fator “Interação”, ratifica-se que todos os fatores se correlacionam entre si, com magnitudes expressivas para a “Resiliência”, “Acessibilidade”, e “Maturidade”, ficando a “Assimilação” com índice de correlação menos expressivo. Nesse contexto, observa-se que quanto mais “Interação”, que infere sobre aspectos ligados a confiança entre os membros da equipe, a facilidade no trânsito de informações e conhecimentos e a consciência coletiva na solução de adversidades, maior é o grau manifestado de “Acessibilidade”, que aborda aspectos ligados ao acesso às pessoas, a agilidade e disponibilidade nos relacionamentos, e ainda, as relações interpessoais aguçadas ($r_p=3,16$, $p<0,01$).

O impacto da “Interação” ainda é percebido ao exercer grau de expressão na “Maturidade” que aborda tópicos relativos ao autocontrole, a existência de pensamento democrático e a compreensão dos limites na obtenção de um melhor resultado ($r_p=0,275$, $p<0,01$), percebe-se o grau de sentido para a “Resiliência”, que por sua vez, trata o grau de confiança, a criação de ambiente de compreensão, como também a predominância de inteligência emocional ($r_p=0,481$, $p<0,01$), maior é expresso o grau de satisfação a “Assimilação”, o qual aborda a coesão de ideias, a importância dos vínculos no ambiente organizacional e a formação de grupo ($r_p=0,032$, $p>0,01$).

4.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O conjunto dos dados resultantes do processo de tratamento e análise estatística repercute em caracterizar os participantes da pesquisa para melhor compreendê-los, mas também em identificar os aspectos técnicos para a análise estatística, conferindo robustez aos resultados para que possam ser conferidos e aceitos. Com o apoio dos parâmetros estabelecidos para as grandezas estatísticas realizou-se um processo organizado de refinamento para a obtenção do melhor conjunto de fatores.

Com o estabelecimento dos fatores, nomes lhes foram atribuídos com relação ao que o conjunto dos itens tratam. Os fatores foram analisados por suas médias, por suas consistências internas e por sua correlação com os demais fatores. Neste sentido, pode-se identificar o comportamento e a intensidade entre todos os fatores, e trilhar um caminho para análise dos resultados com o objetivo de analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A literatura, do ponto de vista mais abrangente, pode ser entendida como um importante elemento que orienta a construção do pensamento social, oferecendo recursos para que o ser humano possa caminhar e edificar um padrão estético encontrando satisfação e emoção. A literatura científica não foge à regra, uma vez que se trata de um instrumento balizador do pensamento científico, a fim de encontrar respostas as indagações da sociedade e, desta maneira, avançar no desenvolvimento social.

Enaltecer a literatura científica é reconhecê-la como a base para o desenvolvimento desta pesquisa, sobretudo, na condução em observar, verificar, aprofundar e compreender os laços estabelecidos entre o capital social e o compartilhamento do conhecimento.

Como marco inicial desta caminhada, é importante ressaltar que a literatura permitiu identificar que o capital social é formado por três dimensões. Tal fato permitiu identificar a dimensão relacional como sendo constituída pelos indicadores cooperação, confiança e tolerância. A outra dimensão é a cognitiva, que é formada pelos indicadores valor, crença e código e, por fim, a dimensão estrutural, desenvolvida a partir dos indicadores posição, vínculo e conexão.

Ainda é pertinente recuperar o fato de que a conexão entre o capital social e o compartilhamento do conhecimento se dá por elementos comuns entre as duas estruturas teóricas que, neste caso, estão representadas nos indicadores do capital social. Com esta descoberta, ficou identificada a relação entre o compartilhamento do conhecimento e o capital social.

A partir deste elo, foram criados objetivos e formulados os itens do questionário. As questões elaboradas no questionário (itens) foram conduzidas com a intenção de poder representar os indicadores e as dimensões delineados pela literatura, para compreender o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social. Contudo, com a aplicação do questionário e a análise dos dados, verificou-se que essas estruturas se organizam de forma ligeiramente diferente do que foi idealizado, ou seja, pelo formato delineado na construção do capital social.

Com a constituição desse novo formato, foi possível explorar como ocorre o compartilhamento do conhecimento pela perspectiva do capital social nas organizações inovadoras. Esta trajetória constata que os itens idealizados pelas três dimensões (relacional, cognitiva e estrutural) foram reorganizados pela análise estatística trazendo uma nova

construção teórica composta por outros fatores (interação, acessibilidade, maturidade, resiliência e assimilação).

Com a nova conformação, cada fator ficou composto por um grupo de itens que expressam aspectos pertencentes ao compartilhamento do conhecimento pelo olhar do capital social em organizações inovadoras. Com a descoberta, é conveniente abordar cada um dos fatores, explorando os aspectos relativos ao comportamento humano (cooperação, confiança e tolerância; valor, crença e código; posição, vínculo e conexão), por meio desta nova construção teórica.

O primeiro grupo criado foi denominado de interação, que compreende aspectos relativos à confiança entre os membros da equipe, a facilidade no trânsito de informações e conhecimentos; e a consciência coletiva na solução de adversidades. A Figura 19 representa a dinâmica de transformação oriunda da relação entre o capital social e o compartilhamento do conhecimento, a qual é materializada pela estrutura do capital social e suas dimensões, a fim de atingir o fator interação do compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras.



Fonte: Elaborada pelo autor

Sendo assim, o primeiro fator foi formado somente por indicadores provenientes da dimensão relacional, através dos itens 1 e 2 (Quadro 11), relativos ao indicador confiança, e de todos os itens (4, 5 e 6) que compõem o indicador cooperação, ambos formados pela relação entre o capital social e o compartilhamento do conhecimento. Percebe-se que o construto interação reflete a dimensão relacional em sua totalidade pelo indicador cooperação e majoritariamente pelo indicador confiança. Esta condição pode ser compreendida com o relato de Willerding (2015), pois a autora aborda aspectos no comportamento humano para a performance organizacional e evidencia a confiança como um dos agentes que desperta a interação social no ambiente organizacional. Nesta conjectura, compreende-se que no surgimento de dificuldades, a cooperação irá fluir pela confiança entre colegas de trabalho.

Neste sentido, ainda do ponto de vista organizacional, as pessoas “tendem a compartilhar mais seus conhecimentos quando elas mantêm uma relação de confiança com a organização” (TERRA 2005, p. 126). A medida que as relações melhoram no ambiente de trabalho a confiança se amplia (YEN; TSENG; WANG, 2015), assim cresce a expectativa do indivíduo em se relacionar, o que facilita a gestão do conhecimento (TSAI, GHOSHAL, 1998). Nesta conjectura, observa-se uma relação de coleguismo, em que o sentimento de solidariedade e lealdade para com outro se manifesta de forma intensa e substancial, apoia a solução das dificuldades individuais e favorece o fluxo de informação e conhecimento do contexto do trabalho.

O estabelecimento das relações do ambiente de trabalho conduz a uma atmosfera de confiança e cooperação (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), que facilitam o compartilhamento do conhecimento. Da mesma forma, Cabrera e Cabrera (2005) abordam que as práticas de gestão de pessoas atuam na cultura de tratar bem o outro como sendo relacionadas à confiança e à cooperação. Sendo assim, potencializa a solução de problemas organizacionais pelo compartilhamento do conhecimento.

A cooperação é um elemento recorrente nas organizações inovadoras (HOEGL; PARBOTEEAH; MUNSON, 2003; DOLINSKA, 2015), que atua em promover reestruturação sistêmica dos seus processos produtivos (FREIRE et al., 2017), no desenvolvimento humano dos seus colaboradores. Sendo a interação o elemento essencial no processo de desenvolvimento de competências e empoderamento para as decisões do dia a dia profissional (DELFINO, 2014).

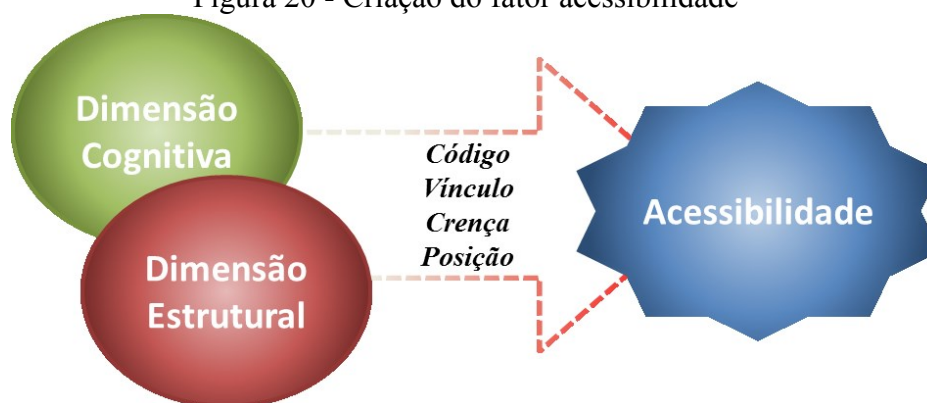
A interação é um aspecto que afeta os colaboradores das organizações inovadoras, pois, de certa forma, eles também são afetados pelos mesmos aspectos que motivam estas organizações a serem dinâmicas. Neste sentido, presume-se que a forma como as pessoas interagem, no ambiente de trabalho, influencia seu modelo mental. Porquanto, segundo Xiang, Lu e Gupta (2013) o modelo mental das equipes de trabalho influencia o compartilhamento do conhecimento.

Verifica-se que o construto interação assume viés relativo a confiança e a cooperação, pois os resultados apontam que, na organização inovadora, os indivíduos se sentem seguros para interagir com seus pares em compartilhar conhecimento e informação pela disponibilidade do grupo à cooperação.

O segundo fator descoberto foi nominado de acessibilidade, por tratar em sua essência do acesso às pessoas, à agilidade e disponibilidade nos relacionamentos, e ainda às relações interpessoais aguçadas. O processo de construção desse fator é decorrente da relação entre o

capital social e o compartilhamento do conhecimento e está estruturado pela perspectiva do capital social e suas dimensões, como apresentado na Figura 20.

Figura 20 - Criação do fator acessibilidade



Fonte: Elaborada pelo autor.

A construção deste fator acessibilidade advém das dimensões: cognitiva e estrutural, do capital social. Os itens 16 e 17 (Quadro 11) são provenientes do indicador código da dimensão cognitiva. Já a dimensão estrutural é formada pelo item 19, que se refere ao indicador posição, pelo item 21, integrante do indicador vínculo, bem como os itens 24 e 26, provenientes do indicador conexão.

Os indicadores código e conexão se ajustaram em sua totalidade ao construto acessibilidade, que supõem-se representar pela ajuda mútua entre pessoas no ambiente profissional (SEHNEM; MACKE; BERTOLINI, 2011). Uma vez que os códigos são transmitidos pela forma de compartilhamento da linguagem, das narrativas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), as quais operam como facilitadores das informações (BITTENCOURT, 2009; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Considera-se, levando em conta o percebido dos escritos de Sarate e Macke (2007), Nahapiet e Ghoshal (1998); Dalkir (2005), Takeuchi e Nonaka (2008), Putnam (1993), que os ambientes formados por organizações inovadoras são regidos por uma forma de relacionamento mais integrativa. Dado que favoreça a conexão entre pessoas e setores de forma mais direta, entretanto há formalidades, quando necessário, como organizador das relações. Sendo assim, essas relações ocorrem desde o nível operacional até o estratégico da organização para o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Os autores ainda tratam que os aspectos ligados às peculiaridades da maneira de agir, falar e de se expressar conduzem a uma forma típica de relacionamento. Assim, fica instituído, mesmo que informalmente, um código de ética profissional a ser seguido, o qual se torna um instrumento significativo no ambiente de trabalho.

Percebe-se que o indicador posição apresenta comportamento em sintonia com o construto acessibilidade, em especial ao acesso às pessoas. Portanto, observa-se que a posição que o indivíduo ocupa em uma rede, dá a ele privilégios e o coloca como canalizador e disseminador de informações e conhecimentos (FORMANSKI et al., 2016; BONAMINO et al., 2010). Acredita-se ainda que o reconhecimento da posição do ator por outros atores, no seu ambiente de trabalho, faz com que ocupe uma posição de centralidade e, com isso, informações e conhecimentos são armazenados e redistribuídos por ele.

Na mesma perspectiva, a posição que o ator ocupa na rede traz consigo aspectos psicossociais, de ordem interna e externa, que repercutem no ambiente do trabalho como facilitadores ao compartilhamento do conhecimento (IPÊ, 2003). Essa condição está ligada à frequência de interação com outros funcionários, identificação de grupo, recompensas percebidas e expectativas de reciprocidade (CABRERA; CABRERA, 2005).

Nesta conjuntura, constata-se que os aspectos do construto acessibilidade são percebidos pela disponibilidade das pessoas em se relacionarem, de forma rápida e com a profundidade necessária, a fim de atender as demandas do ambiente de trabalho, principalmente as reuniões. Neste ponto de vista, a posição do ator é um importante instrumento de gestão do conhecimento, dado que canaliza, organiza e dispõe de conhecimentos, conferindo sua importância para as organizações inovadoras em acessar e intervir no fluxo de conhecimento organizacional.

Ao tratar do indicador vínculo da dimensão estrutural do capital social, cabe lembrar que ele encontrou agrupamento no construto acessibilidade, em virtude de tratar dos laços estabelecidos no ambiente de trabalho, que facilitam na solução dos compromissos profissionais. Neste contexto, Sehnem, Macke e Bertolini (2011) colocam o vínculo como sendo desenvolvido pela aproximação de pessoas por meio de sentimentos que as unem enquanto grupo, tal conexão as tornam mais integradas para criarem uma rede de cooperação pautada na acessibilidade. Ainda, os mesmos autores destacam que os sentimentos na formação de vínculos, trilham por caminhos ligados à emoção, a qual gera afeto e sensação de pertencimento do indivíduo ao grupo.

Os laços estabelecidos, que dão vazão ao sentimento de afeição e pertencimento, repercutem na formação de vínculos extremamente representativos a alguns indivíduos. Tal fato, chega ao ponto em que a possibilidade de ascensão profissional perde valor em detrimento dos vínculos já estabelecidos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Tais aspectos, potencializam ajuda mútua, fomentam a amizade e o sentimento de pertencimento (SEHNEM; MACKE; BERTOLINI, 2011). Nesse seguimento, cria-se um ambiente pautado

na acessibilidade, que proporciona cooperação para o desenvolvimento ao compartilhamento do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Dando ênfase ao próximo construto, as dimensões relacional e cognitiva se encontram no que se convencionou chamar de maturidade. Esse construto trata de aspectos ligados ao autocontrole, à existência de pensamento democrático e à compreensão dos limites na obtenção de um melhor resultado. A construção desse fator é percebida na Figura 21, em que a relação entre o capital social e o compartilhamento do conhecimento é forjada pela estrutura do capital social e suas dimensões, aspecto esse que possibilita perceber o percurso para se atingir o fator maturidade do compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras.

Figura 21 – Criação do fator maturidade



Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se com isso que a contribuição da dimensão relacional é marcada pelos itens 3 e 7 (Quadro 11), os quais tratam, respectivamente, de aspectos pertinentes à confiança e à tolerância. Esses indicadores abordam o compartilhamento do conhecimento individual e a capacidade de compreender e lidar com a limitação de pessoas, ambos com relação aos colegas de trabalho.

Observa-se, tendo em vista os pressupostos teóricos, que a confiança é um sentimento dependente de valores, crenças e perspectivas comuns, que encoraja participantes do grupo a compartilharem seus conhecimentos. Para Coleman (1990) as relações de confiança são geradas nas ações dos indivíduos, as quais causam reciprocidade mútua entre os integrantes da rede. No que tange a confiabilidade da fonte de informação, Silva (2015) evidencia que essa possui influência das ações do coletivo para o trânsito do conhecimento no ambiente, pois uma fonte confiável representa um potencial influenciador para novas visões e comportamentos.

O mesmo autor também evidencia a confiança como um importante facilitador para o compartilhamento do conhecimento tácito, que é intrínseco ao indivíduo e de custosa transferência pela forma verbal. Outro fato interessante, é que quanto mais confiança estiver presente nos relacionamentos, menores serão as incertezas e riscos para o fluxo deste tipo de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A medida que os membros de uma organização se compreendem e se relacionam, um vínculo de confiança se estabelece de forma mútua, assim conseguem enfrentar melhor os conflitos e as ideias divergentes (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, COLEMAN, 1990). Observa-se que nesta condição, o clima organizacional atende para ser tolerante e compreender que o erro é o princípio de uma nova experiência para o surgimento de ideias (PUTNAM, 1993).

Da mesma forma Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam a importância do clima organizacional originado pela cultura organizacional, que, por sua vez, deve absorver e compreender os erros e não encará-los como um demérito, mas sim como um insumo de aprendizagem organizacional.

O clima organizacional é resultante da liderança empregada no setor de trabalho, assim, as atividades profissionais dos trabalhadores do conhecimento não encontram bons resultados, quando a liderança é praticada de forma autoritária (LI; GAN, 2015).

Esse tipo de profissional precisa deixar fluir sua criatividade para o surgimento de ideias e, dessa forma, encontrar boas alternativas para atender as demandas de sua atividade profissional. Putnam (1993) evidencia a compreensão mútua como uma maneira de compreender diferenças, ou seja, é um gatilho para entender o outro e proporcionar tolerância entre os indivíduos em suas relações.

Vale pontuar que o construto maturidade também é composto pela crença, item 14, da dimensão cognitiva, que atende para a prevalência da opinião do grupo em detrimento da opinião individual. Santos e Amato Neto (2008) abordam o conhecimento organizacional como uma construção propositiva, em razão da crença compor como um dos importantes elementos do comportamento humano.

Neste mar de cordialidade, parece não haver espaço para o comportamento empreendedor, devido ser apregoado como transformador da ordem instaurada. No entanto, sua condição é verificada, quando suas crenças e convicções mobilizam pessoas para fazer valer suas ideias e pontos de vista. Bueno e Lapolli (2001) ratificam essa ideia ao mencionarem a capacidade de relacionamento interpessoal como um dos sinais distintivos dos empreendedores.

Contudo, o comportamento empreendedor é um importante aliado das organizações inovadoras (VARRICHI, 2016), mas o nível desse atributo é variado entre os membros nas equipes de trabalho (BUENO; LAPOLLI, 2001). Assim, os indivíduos com mais características empreendedoras utilizam de suas prerrogativas para convencer os demais membros da equipe para seguirem suas ideias. Tal fato confirma que a organização inovadora é empreendedora.

Nesta perspectiva, compreende-se que a crença é um importante componente do conjunto integrante da forma de pensar e agir de uma organização, pois é ela que guia as relações do contexto organizacional para determinar o comportamento das pessoas na condução das atividades do negócio e das relações interpessoais.

Verifica-se que as relações no ambiente de trabalho das organizações inovadoras são impulsionadas por conhecimento, que fluem pela organização por conta dos seus colaboradores, pois sentem-se confiantes e seguros no seu ambiente de trabalho. Presume-se que a confiança e a segurança no ambiente profissional oferece aos membros da equipe uma condição de deixar fluir suas opiniões, manifestações, dúvidas, contribuições e palpites, sem com isso haver censura. À vista disso, evidencia-se a tolerância com um mediador para aproveitar o melhor que os conhecimentos individuais têm a oferecer.

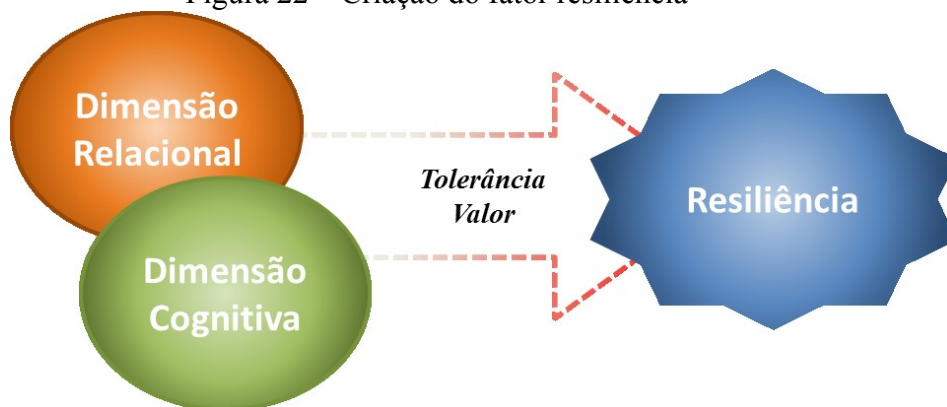
A tolerância no ambiente do trabalho não remete a uma forma de conformismo, de desprezo ou mesmo de bondade, mas sim, a condição de entender que a organização é uma unidade coletiva e que as decisões, baseadas em conhecimento, representam o interesse da maioria. Como as organizações inovadoras são regidas pela inovação e a capacidade de empreender, há de se considerar que indivíduos melhores preparados, ou seja, com maior eloquência, são mais ávidos em persuadir os demais para fazer valer seus interesses.

A condição de maturidade é percebida pela confiança em compartilhar conhecimento e esta condição favorece a tolerância em saber lidar com suas competências e limitações. Com isso, as crenças são compartilhadas e a confiança, na capacidade da equipe em tomar decisões sensatas, ganha relevância sobre a preferência individual. A maturidade é uma condição de saber usar os recursos sabiamente, isto é, uma capacidade das crenças de nortear o bom senso para saber agir.

Dando ênfase ao próximo fator, denominado de resiliência, cuja denominação reflete aspectos ligados ao grau de confiança, à criação de ambiente de compreensão, como também à predominância de inteligência emocional. Este fator é composto pelo indicador tolerância, referente aos itens 8 e 9, da dimensão relacional e pelo indicador valor, referente ao item 10, da dimensão cognitiva, ambos do capital social. O percurso de construção desse fator é

decorrente da relação entre o capital social e o compartilhamento do conhecimento e está estruturado pela perspectiva do capital social e suas dimensões, como apresentado na Figura 22.

Figura 22 – Criação do fator resiliência



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conjectura-se que a resiliência é um predicativo das organizações inovadoras e deve estar presente nas atitudes e na forma de pensar dos seus colaboradores, sendo assim avançada na condução das atividades organizacionais. Quando se evidencia a complexidade e a incerteza no ambiente das organizações inovadoras (TIDD; BESSANT, 2015), é importante identificar as fontes que provêm resiliência, uma vez que se trata de um atributo estratégico.

Para a situação anteriormente apresentada, o conhecimento é um recurso potencialmente proeminente, quando bem utilizado, pois favorece o processo de adaptação e de capacidade dinâmica as organizações inovadoras (TIDD; BESSANT, 2015; TEECE, 2009). As organizações do conhecimento mantêm confiança em seus ativos do conhecimento na execução de tarefas e na tomada de decisão dentro do escopo de suas atividades, comenta Dias (2012).

Para este momento, é importante evidenciar, conforme Takeuchi e Nonaka (2008) ressaltam, que as pessoas disponibilizam seus conhecimentos à organização na construção do capital intelectual organizacional. Nas organizações em que o conhecimento é o elemento primordial do seu negócio, a concretude dos compromissos, firmados com os clientes internos, reverbera para um ambiente de cordialidade e compreensão, no qual, a tolerância entre os membros da equipe se sobressai em detrimento de limitações e diferenças individuais.

A capacidade organizacional, em cumprir seus compromissos firmados, afeta diretamente o comportamento dos seus colaboradores, pois os tornam mais pacientes, principalmente, nas discussões no ambiente do trabalho. Diante deste fato, autores (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; DALKIR, 2005, PUTNAM, 1993) verificam que tal situação favorece a criação de um clima propício para fluir conhecimento e informação na organização, a fim de alcançar resultados mais assertivos. Tais aspectos convergem para compreender que o conhecimento é um ativo que serve a empresa, mas está contido no indivíduo e necessita de motivadores para ser compartilhado no ambiente organizacional.

O compartilhamento do conhecimento, do ponto de vista organizacional, está fortemente alicerçado na confiança e na acessibilidade proveniente da cooperação (PUTNAM, 1993; COLEMAM, 1988; BOURDEOU, 1980), haja vista que o ambiente organizacional desenvolve grupos e iniciativas individuais, por meio de um código de ética profissional (DALKIR, 2005), o qual favorece a construção de um ambiente virtuoso.

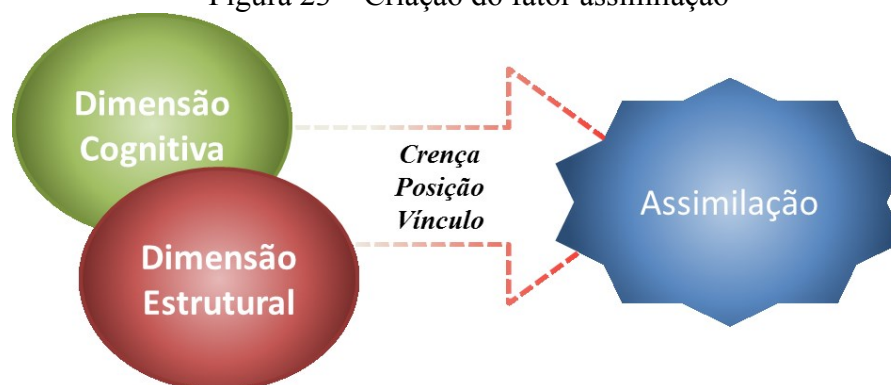
A paciência é uma virtude que está associada à competência de saber tolerar aspectos desagradáveis nas mais variadas circunstâncias, independente das limitações. Tal situação remete a capacidade de tolerância. O indivíduo, que a possui, tem como característica o autoconhecimento, a resiliência, a centralidade e, primordialmente, a condição de compreender o outro em seu ponto de vista, sem que com isso, o ambiente de trabalho deixe de ser agradável.

Entende-se que a tolerância é uma forma de compromisso ético, que os indivíduos das organizações desenvolvem com o propósito de serem resilientes em suas atividades profissionais, seja no trato com os processos ou com as pessoas. Com essa postura, permite-se fluir informações e conhecimentos que são matéria prima das organizações inovadoras.

O próximo e último construto, oriundo do capital social, o qual foi denominado de assimilação, é formado pelo indicador crença, que faz parte da dimensão cognitiva, como também pelos indicadores posição e vínculo, os quais integram a dimensão estrutural. Percebeu-se que os itens, que tratam deste construto, fazem referência à coesão de ideias, à importância dos vínculos no ambiente organizacional e à formação de grupo.

A reorganização dos itens para formação do fator assimilação pode ser observada, na Figura 23, em que o novo fator é o resultado decorrente da relação entre o capital social e o compartilhamento do conhecimento e está constituído pela perspectiva do capital social e suas dimensões.

Figura 23 – Criação do fator assimilação



Fonte: Elaborada pelo autor.

A formação do sistema de crenças é proveniente da relação constituída entre os indivíduos e o ambiente que ocupam, tendo em vista que as interações, pertencentes ao meio, lapidam as condições e as certezas que se materializam nas circunstâncias da vida. Tais conjecturas são consequências das adaptações dos indivíduos às estruturas do contexto social, que tanto pode guiá-los, quanto coibi-los (BOURDIEU, 1980).

Percebe-se que a crença, construída no ambiente coletivo, guia as pessoas para uma forma de pensamento semelhante. Essa maneira de pensar, gera relações de proximidade, que se materializam na forma de coleguismo. Tal situação vai ao encontro do pensamento de Putnam (1993), o qual ressalta que a crença é um elemento facilitador das ações coletivas, quando incorporado ao grupo. Ainda, sobre o impacto da crença nas atividades do trabalho, Takeuchi e Nonaka (2008) salientam que o clima favorável eleva o nível de resolubilidade das atividades, pois as relações entre indivíduos atingem patamar de equipe de trabalho.

Nesta condição, constata-se que as convicções guiam as organizações inovadoras e as remetem a uma forma de pensar e de agir dos seus colaboradores, a fim de saberem a importância da busca pela potencialização do conhecimento (DALKIR, 2005), em organizar ambientes colaborativos, na geração de crenças, as quais apoiam o compartilhamento do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Por sua vez, os resultados do conhecimento e seu compartilhamento são observadas na qualidade dos seus processos e produtos a fim de atingir a inovação (TIDD; BESSANT, 2015; MAJUMDAR, 2010).

Na condição apresentada anteriormente, observa-se a importância requerida sobre a realização das tarefas, e como elas são fundamentais para sustentar desempenho produtivo e eficiente das organizações inovadoras. O conhecimento intrínseco a cada setor produtivo é um ativo importante neste tipo de organização e necessita de gestão contínua (LAURSEN; SALTER, 2006; DAVEMPORT; PRUSAK, 2003)

A gestão das organizações inovadoras tem nas reuniões um importante instrumento para que os gestores possam redirecionar a equipe, estabelecer objetivos, mantendo todos informados sobre o planejamento e as estratégias fundamentais ao negócio. Quanto a isso, Tonet e Paz (2006) salientam que os momentos de reuniões são estratégicos ao compartilhamento de conhecimentos, pois geram relacionamentos cooperativos e de confiança recíproca no ambiente do trabalho.

Nesses momentos estratégicos, são convidadas pessoas chaves, que possam dar informações, estabelecer caminhos, ser influentes, entre outros atributos que a posição que ocupa gera influência nos indivíduos de suas redes de relacionamentos. Neste sentido, Davempot e Prusak (2003) verificam que o conhecimento opera de forma eficiente nas organizações quando é tratado sobre a forma de conhecimento localizado. Observam os autores, que geralmente o conhecimento advém se seus congêneres organizacionais e que é pautado na convivência e confiança, tal qual como observado por Tonet e Paz (2006).

Formanski et al. (2016) esclarecem que, no escopo da dimensão estrutural, uma das principais características, que mantém os laços de interação social, é a posição do ator na estrutura social, pois lhe oferece vantagens com relação a recursos específicos. A condição de saber aproveitar sua posição em uma rede social, é intrínseca dos empreendedores, e verificado nos escritos de Costa, Barros e Carvalho (2011).

Nesta conjuntura, cabe supor que é indicativo para as organizações inovadoras saber determinar, entre seus membros, quem possui capacidade intraempreendedora e saber como potenciá-la, como destacam Bueno e Lapolli (2001) sobre a importância do potencial empreendedor dos seus membros para a organização. Sobre a postura empreendedora de membros de equipe, Feliciano, F. (2019), em sua pesquisa, evidencia o capital intelectual como sendo essencial na promoção do intraempreendedorismo, por ser um agente de mudança no âmbito organizacional e apto de difundir novos conhecimentos e inovação.

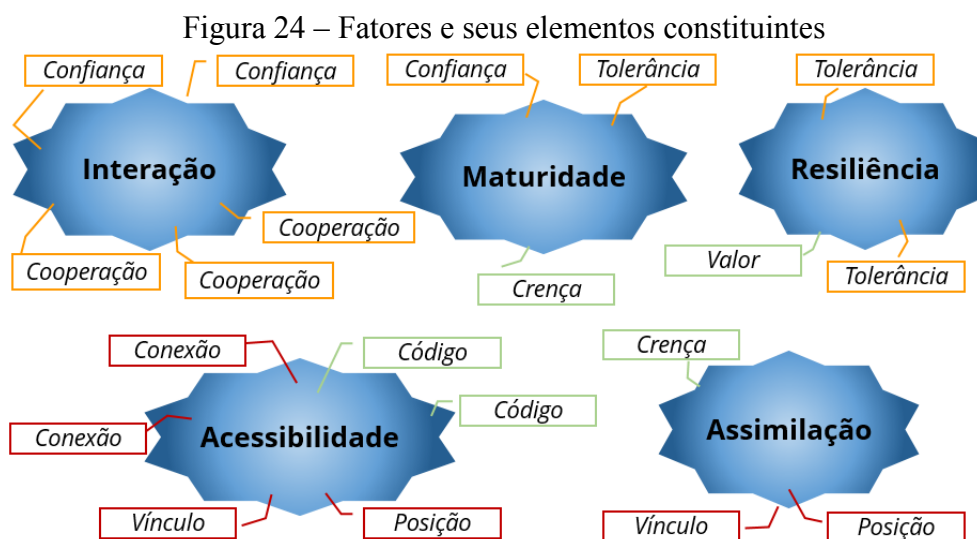
Entre os sinais distintivos dos empreendedores, defendido por Bueno e Lapolli (2001), a polivalência, parece ser um caminho utilizado pelas organizações inovadoras para otimizar o compartilhamento de conhecimentos e informações. Pois, tal sinal, possui em si, uma dose de capacidade de liderança e planejamento, que são aspectos que os fazem ser influenciadores na forma de pensar e agir das outras pessoas.

Cabe supor que o perfil empreendedor de alguns membros da equipe os coloquem em uma posição de intensa conexão com os outros membros, possivelmente, por exercer algum tipo de liderança.

Com a apreensão da criação dos fatores e, levando em conta a complexidade da sua construção, passa ser pertinente apresentar o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras que forma global, conforme destacado na Figura 24. Nesta conjectura, é identificada a quantidade de itens por meio das aparições dos elementos em cada fator, bem como suas dimensões.

Observa-se que o fator interação é composto por dois itens relativos a confiança e por três itens concernentes a cooperação sendo constituídos pela dimensão relacional. Já o fator acessibilidade é formado por dois itens que correspondem ao elemento código, o qual compõem a dimensão cognitiva. Ainda, é composta por quatro itens contidos na dimensão estrutural, que são: dois de conexão, um vínculo e um posição.

O fator maturidade é constituído por três itens, sendo dois relativos a dimensão relacional, que são: confiança e tolerância, e um corresponde a dimensão cognitiva, neste caso a crença. No que tange a resiliência, esta é formada por dois itens relativos a tolerância, que compõem a dimensão relacional, e por um item da dimensão cognitiva, o valor. Por fim, temos o fator assimilação, que é formado por dois itens da dimensão estrutural, simultaneamente vínculo e posição e um item da dimensão cognitiva, a crença.



Fonte: Elaborada pelo autor

A figura 24 oportuniza identificar, de forma sistêmica, como estão constituídos os fatores que compõem o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras por meio de dimensões, de elementos e de itens.

Para este momento, cabe ratificar o processo de transformação dos itens em fatores, o qual foi organizado por meio de análise estatística e proporcionou a compreensão da transição

dos itens para formação de fatores, ou seja, a reestruturação dos itens em novos conjuntos pelo seu grau de correlação. Assim, os fatores revelam-se como uma importante contribuição para compreender o comportamento humano para o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras.

Ainda tratando da importância da descoberta dos fatores, sua contribuição não se limita somente pelos aspectos que os constituem para formar suas pontuações médias, consistências internas e correlações, mas, principalmente, pelo impacto que cada fator causa no conjunto formado pelos demais fatores, com uma cadeia interligada que responde de forma recíproca e sinérgica.

Nesta conjectura, passa ser importante evidenciar a importância da pontuação média dos fatores a fim de verificar o comportamento dos indivíduos, como também identificar a consistência interna de cada um dos fatores (alfa de Cronbach). Aspecto esse que propicia mensurar quanto os itens, que formam um fator, versam sobre cada assunto, ou seja, como eles são consistentes entre si.

Observa-se que os fatores são consistentes de forma geral, a partir disto, foram observadas as pontuações médias, que varia de um até cinco, conforme abordado na apresentação do questionário (subitem 3.2.3) e o alfa de Cronbach ($\geq 0,7$). Constatou-se que a melhor pontuação foi a do fator maturidade com pontuação média 4,40 e alfa de Cronbach 0,73, o segundo melhor ranqueado foi o fator acessibilidade com pontuação média 4,30 e alfa de Cronbach 0,84, na posição três foi identificado o fator interação com pontuação média de 4,13 e alfa de Cronbach 0,88. Estes fatores são os que melhor representam significativamente o comportamento dos integrantes das organizações inovadoras em compartilhar conhecimento.

Entretanto, os demais fatores também contribuem para o compartilhamento do conhecimento, mas com intensidade menor. Assim, vale ressaltar que o fator resiliência ficou na quarta posição, com relação a pontuação média, com valor 3,73 e alfa de Cronbach 0,74. Tais magnitudes ainda são relevantes, mas a pontuação média já é menos representativa, por fim, o quinto fator é a assimilação que obteve pontuação média 3,36 e alfa de Cronbach 0,63.

Após a apresentação das pontuações médias e das consistências internas dos fatores, seria necessário desenvolver facilitadores para o compartilhamento do conhecimento no fator resiliência e no fator assimilação. Tendo em vista que esses fatores possuem as pontuações médias menos expressivas e, desta forma, necessitam de apoio para que o conhecimento possa ser compartilhado por esses canais de relacionamentos.

Considera-se também que, da mesma forma que esses fatores necessitam melhorar sua performance, os fatores, que já possuem desempenho adequado, demandam atenção, uma vez que é essencial continuarem a desempenhar suas funções com excelência. O elevado nível de performance é percebido através do comportamento das pessoas em suas relações por meio dos fatores: interação, acessibilidade e maturidade, pois esses representam, pelas pontuações médias elevadas, a forma como manter o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras.

Vale ressaltar que a pontuação média dos fatores proporcionou identificar a formação de dois conjuntos de fatores: um com valores médios mais significativos e outro com valores médios menos significativos. Essa descoberta, que por si só, revela um importante aspecto para as organizações inovadoras, pois propicia identificar fragilidade e robustez das ações que levam as pessoas a compartilharem seus conhecimentos por canais de relacionamento.

As ações empregadas pelas pessoas, correspondente a cada fator, para o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras, não respondem por um formato determinístico, mas sim, por um formato integrativo e interdependente. Significa dizer que as ações que afetem um fator, causam repercussão nos demais com intensidades distintas.

Esta constatação pôde ser verificada nas correlações existentes entre os fatores, porquanto permitem afirmar que as atitudes adotadas em melhorar o desempenho de um fator, ou um conjunto de fatores, trarão repercussão ao compartilhamento do conhecimento. Nesses termos, o impacto das ações adotadas em um fator, irá influenciar positivamente os demais, pois as correlações entre os fatores são positivas.

Tratando do impacto das correlações dos fatores, cabe concentrar esforços nos fatores resiliência e assimilação, pois são os fatores menos expressivos e, desta forma, carecem de ações incisivas para que as pessoas utilizem esses canais para o compartilhamento do conhecimento. Para tanto, são nesses dois fatores, que a gestão do conhecimento deve empregar, de forma mais enérgica, intervenções que auxiliem a identificação, planejamento e ação para que o desempenho destes fatores seja efetivo.

Ainda do ponto de vista das ações da gestão do conhecimento, também é importante destacar a influência dos fatores: interação, acessibilidade e maturidade, pois são esses que necessitam manter-se em hegemonia para o compartilhamento do conhecimento. Nesta lógica, percebe-se a importância de se compreender quais são os aspectos que potencializam estes fatores para que possam ser mantidos, ou mesmo ampliados.

Nesta última constatação que abordou aspectos relativos as pontuações médias, consistências internas e as correlações entre os fatores, ficou retratado a verificação do impacto do compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras.

Convém neste momento, considerar a importância dos parâmetros metodológicos para encontrar a aproximação entre os construtos que compõem esta tese, as ferramentas estatísticas para observar a dinâmica dos construtos até sua concepção e, ainda, o potencial desses construtos e sua dinâmica de correlação. Tais aspectos cooperam para confirmar que é possível verificar como as práticas do compartilhamento do conhecimento, pelo prisma do capital social em organizações inovadoras, geram valor intangível aos ativos organizacionais das empresas inovadoras.

A apuração final desta tese se consolida na convicção de que o compartilhamento do conhecimento ainda se constitui como um importante processo da gestão do conhecimento. Aspecto esse compreendido, principalmente, por sua faceta interdisciplinar, que lhe confere transitar por outras áreas de conhecimento, explorando-as e, sem perder sua identidade, manter-se consciente dos princípios que a norteiam.

Já do ponto de vista das organizações inovadoras, as contribuições vão no sentido de evidenciar aspectos do comportamento humano que causam efeitos na forma como as pessoas se relacionam. Sobretudo, por determinarem os fatores que causam o compartilhamento do conhecimento pelo olhar do capital social, uma vez que podem ser, estrategicamente, tratados e desenvolvidos a fim de que o conhecimento possa fluir e adaptar-se as demandas estratégicas das organizações inovadoras.

Na perspectiva do pesquisador, abordar construtos tão complexos e instigantes provocaram momentos de inquietude, os quais levaram a refletir sobre aspectos que ultrapassaram os próprios desígnios da pesquisa. Todavia, isso trouxe saldo positivo ao trabalho, tendo em vista, a criação de novos paradigmas que desafiam compreender melhor o comportamento humano por meio das vivências, das atitudes e comportamentos dos sujeitos, tendo como pano de fundo, possíveis atuações da gestão do conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o percurso trilhado até este capítulo, não é intenção, neste momento da pesquisa, ressaltar as descobertas já apresentadas, analisadas e discutidas, todavia cabe destacar a importância de se reconectar com as premissas do planejamento nesta pesquisa e considerar seus resultados. A idealização de investigar o compartilhamento do conhecimento partiu da curiosidade deste pesquisador em compreender melhor o comportamento humano no ambiente organizacional. Para isso, as primeiras ações foram no sentido de ordenar as ideias e encontrar um fio condutor que atendesse os pressupostos de uma tese. Nesse seguimento, os primeiros passos desta pesquisa foram a criação: do título funcional, da pergunta de pesquisa e dos objetivos.

Assim, após definida a parte que norteia esse estudo, ressalta-se a importância da revisão bibliográfica, a qual oportunizou revelar aspectos intrínsecos sobre a gestão do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento, o capital social e as organizações inovadoras, tanto de forma isolada como de forma conjunta nas suas relações, quando existentes. A perspectiva de cada construto, sobre o olhar das várias áreas do conhecimento, oportunizou a construção de uma base teórica mais ampla e robusta, que por vezes favoreceu a desconstrução de alguns paradigmas e, após reflexões, novos paradigmas foram criados. Mas quem está na chuva é para se molhar! assim diz o ditado popular. Isso decorre, dentre outros aspectos, em virtude do protocolo utilizado na obtenção das bases teóricas desta pesquisa, que ofereceu direção assertiva para encontrar o caminho para o desenvolvimento deste estudo.

Para este primeiro momento, destaca-se o capital social, o qual foi fundamental para compreender a importância da construção de valor nas relações interpessoais e na criação de ligações duradouras e relevantes. Essas ligações são relativas ao comportamento humano, tanto na forma de pensar como de agir, pois esses aspectos facilitam a coordenação e a colaboração para se atingir benefícios recíprocos. Relativo a isso, neste tocante, os escritos de Pierre Bourdieu foram importantes para compreender que o capital social se comporta como a união de recursos, que são mantidos por uma rede, a qual se perpetua em termo das semelhanças entre seus agentes e seus vínculos de interesses estabelecidos.

Acerca do ambiente formado pelo capital social, bem se percebe, que não é construído ao acaso, até mesmo porque gerenciar pessoas e grupos por elas formados têm sido objeto de estudos há muito tempo. Nota-se que alguns fatores contribuem para manter a estrutura social autorregulada, entre os quais, o conhecimento se ressalta, tendo em vista ser um ativo que se

transforma, flui, se organiza, não tem peso, não ocupa espaço e, ainda, amplia seu valor quanto mais for utilizado e reutilizado.

Neste sentido, o arcabouço teórico explorado não permite discordar da importância do conhecimento para a sociedade moderna, nem tão pouco dos avanços tecnológicos, da oferta de produtos com valor agregado e da competitividade entre as organizações. Nesta conjuntura, o que se verifica é que as empresas têm investido na gestão do conhecimento, como recurso estratégico e eficaz na busca de vantagem competitiva. Neste tocante, não passa despercebido as contribuições de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi para compreender o indivíduo como o fator gerador de conhecimento e vantagem competitiva nas organizações.

Fica latente que gerir conhecimento não é algo trivial, essencialmente, porque o conhecimento tem como mola propulsora, para o seu compartilhamento, a disposição e/ou interesse do indivíduo. Assim, a gestão do conhecimento trabalha, não somente no desenvolvimento do conhecimento, mas também na promoção das condições que favorece a partilha do conhecimento, que é algo intrínseco à vontade humana.

No que tange o compartilhamento do conhecimento, é bem verdade que as tecnologias da comunicação e informação (TIC's) são um grande aliado para as organizações, mas requer engajamento, tempo, recurso e comprometimento. Mais importante do que o meio de comunicação, por onde o conhecimento flui, a qualidade do conhecimento deve ser perseguida. Quanto a isso, os aspectos psicossociais vêm sendo explorados com o intuito de compreender os fatores motivacionais e como eles contribuem para o fluxo do conhecimento nas organizações.

Outro aspecto latente é que as organizações inovadoras têm no conhecimento e nas tecnologias um dos seus maiores expoentes na promoção de inovação, que em medida, é o elemento central na diferenciação de seus produtos e/ou serviços. O conhecimento integrante nas organizações inovadoras, o qual confere competência na assimilação de cenários, permite agilidade em reorganizar seu planejamento, pois possui habilidade e capacidade de adequação dos processos produtivos e de sua gestão.

Sendo assim, a capacidade de pensar e agir das organizações inovadoras é resultado do conhecimento organizacional, que no seu melhor uso, sabe identificar suas potencialidades e limitações em explorar oportunidades. Nesta cadência, potencializar o conhecimento individual é ampliar o conhecimento organizacional, mas para que isso ocorra, os indivíduos necessitam de estímulos que os façam compartilhar seus conhecimentos.

Neste sentido, o apoio da literatura foi importante para compreender os aspectos do comportamento humano, que levam as pessoas a se relacionarem. Os aspectos que promovem

esta relação são diversos, mas alguns são percebidos no capital social e no compartilhamento do conhecimento, fato importante que permitiu identificar a relação entre os dois construtos, situação requerida no primeiro objetivo específico desta tese.

Outro aspecto a ser considerado, é o que trata da ocorrência do compartilhamento do conhecimento pelo ponto de vista do capital social. Esta perspectiva tem seu início com o processo de construção do questionário e sua aplicação, seguindo pela etapa de coleta e tratamento dos dados para sondagem. O processo estatístico possibilitou selecionar e reorganizar os itens previamente estruturados e alcançar uma nova construção teórica representativa.

Desta maneira, o processo de readequação dos itens é notadamente importante para compreender a dialética envolvida na estrutura do capital social com suas dimensões (estrutural, cognitiva e relacional), a fim de cooperarem com o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras com a construção teórica sustentada por cinco dimensões (interação, acessibilidade, maturidade, resiliência e assimilação).

Ainda, não menos importante, foi a construção do processo transformacional dos itens, principalmente, pela forma de apresentação, pelos seus aspectos construtivos, como também pela sua clareza e explicitação, aspectos estes observados em cada etapa do processo. Assim, foi possível verificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras, conferindo assim, o segundo objetivo específico desta pesquisa doutoral.

Pela consequência resultante das correlações, foi possível ampliar e sistematizar o impacto da dinamicidade dos fatores resultantes (interação, acessibilidade, maturidade, resiliência e assimilação), substancialmente nas ações estratégicas que a gestão do conhecimento possa valer-se. O conjunto de informações resultantes permitiu identificar, compreender e constatar os aspectos relacionados à gestão do conhecimento em organizações inovadoras, descortinando o terceiro objetivo específico desta tese, que é a verificação do impacto do compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras.

No que repercute o inquérito promotor desta pesquisa, que indaga como as práticas do capital social contribuem para o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, verifica-se que a aplicação dos instrumentos metodológicos conduziu a pesquisa de forma densa e assertiva para atingir seus propósitos. Resultado este, alcançado com o cumprimento dos objetivos, que apresentam em seu propósito geral sintetizar e mostrar os

caminhos que possibilitaram analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento.

Cumprido os requisitos que apresentam o compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras, outras contribuições são necessárias para que o estudo desenvolvido nesta tese possa apresentar seu impacto à sociedade. Neste sentido, cabe pontuar que as descobertas oriundas desta investigação trazem contribuições significativas para setores importantes da sociedade.

Do ponto de vista científico, este estudo demonstra sua contribuição para a ciência, devido à relevância do tema: compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras pelo olhar do capital social. Aspecto que retrata a relevância da gestão do conhecimento como força motriz na geração de ativos intangíveis organizacionais na construção de diferencial competitivo para as empresas inovadoras.

Ainda pela ótica acadêmica, esta pesquisa avança nos estudos sobre o compartilhamento do conhecimento por um prisma ainda pouco explorado, que utiliza o olhar do capital social como norteador da forma como as pessoas se relacionam. Tal observância, proporciona uma nova forma de compreender o comportamento humano, nas relações interpessoais nas organizações inovadoras, reafirmando a importância da gestão do conhecimento para esse tipo de empresa.

Aliado a isso, outro aspecto relevante à literatura de gestão do conhecimento é o fato de que essa pesquisa proporciona destaque ao tema e, além disso, apresenta contribuições que impactam à sociedade, por meio das organizações inovadoras. Assim, a contribuição desse trabalho serve como base para novas pesquisas sobre o tema, difundindo a gestão do conhecimento como agente fundamental na geração de valor para as organizações inovadoras.

A contribuição desta pesquisa não esgota os estudos sobre o tema do compartilhamento do conhecimento e o capital social, mas oportuniza uma base científica robusta, basilar e estruturada para que outras pesquisas possam valer-se dos seus achados. Neste sentido, serve como um instrumento norteador, que proporciona conhecimento e inspiração, para o avanço da ciência neste campo ainda pouco explorado de pesquisa.

Há de se destacar outra contribuição significativa para as organizações inovadoras que, por meio deste estudo, podem perceber a importância da gestão do conhecimento para a geração de valor nos seus ativos. Neste caso, por meio de ações estratégicas que estimulem o compartilhamento do conhecimento por meio de aspectos ligados à interação, à acessibilidade, à maturidade, à resiliência e à assimilação, que potencializam o fluxo de conhecimento de forma dinâmica e assertiva.

Nesta condição, as organizações inovadoras potencializam ainda mais sua capacidade adaptativa de perceber, sentir, experimentar, aprender e evoluir diante de novos desafios. Quando isso acontece, suas potencialidades se elevam em toda cadeia produtiva, proporcionando produtos e/ou serviços com maior valor percebido, sem a necessidade de aquisição de um ativo imobilizado para melhorar sua eficiência.

Finalizando os últimos escritos sobre as contribuições desse trabalho, percebe-se que essa tese colabora de forma significativa com os estudos realizados sobre a gestão do conhecimento realizados no PPGEGC. Os resultados conferem que os recursos provenientes do conhecimento não se estabelecem pela posse, pelo nível, ou mesmo pela intensidade, mas, sim, pelo seu nível de entrega.

Cabe ressaltar neste momento que a indagação e a descoberta de uma nova realidade descrevem o processo investigativo científico como uma aproximação da realidade, a qual nunca é alcançada, mas se renova por conta do interesse de outros pesquisadores. Nesta tônica, mesmo que os objetivos delineados para essa tese tenham transcorridos com êxito, não se tem a intenção de confirmar os achados dessa pesquisa como algo incontestavelmente verdadeiro, assim recomenda-se trabalhos futuros como:

- Verificar o comportamento dos fatores em outros ambientes de trabalho para que possa ser apurado seus comportamentos;
- Aplicar o estudo em organizações inovadoras de segmentos distintos, verificando como se constitui a formação de fatores;
- Aplicar o estudo em organizações públicas e comparar com os resultados obtidos neste estudo.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.; CAMARINHA-MATOS, L. M. An Approach to Measure Social Capital in Collaborative Networks. *In: Adaptation and Value Creating Collaborative Networks*, 29-40, 2011.

ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 1, p. 17-40, jan. 2002.

ALENCAR, E.; FLEITH, D. **Criatividade múltiplas perspectivas**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

ALI, J.; HASAN, B. An Empirical Examination of Knowledge-Sharing Model in Information Systems Groups. *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2 143-150. 2006.

ALLEMAND, I. *et al.* Which board members when you innovate? Board selection as a strategic change for innovation. *Strategic Change-Briefings in Entrepreneurial Finance*, v. 26, n. 4, p. 311-322, jul. 2017.

ALVES, J. B. M.. **Teoria Geral de Sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. 1. ed. Florianópolis: Instituto Stela, 2012. v. 1. 179p.

AMABILE, T. M. How to kill creativity. *Harvard business review*, v. 76, n. 5, p. 76-87, 186, 1998.

AMARAL, R. R. do. **A arquitetura da liderança nos Parques Científicos e Tecnológicos da Catalunha: uma abordagem estratégica**, 2014. 269 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

AMIN, S. H. M.; ZAWAWI, A. A., TIMAN, H. **To share or not to share knowledge: Observing the factors**. IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011, art. N° 6163859, pp. 860-864. 2011.

AQUINO, J. A. de. As teorias da ação social de Coleman e de Bourdieu. *Humanidades e Ciências Sociais*, v. 2, n. 2, p. 17-29, 2000.

ARAUJO, L. Z. S. de. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA CIENTÍFICA. **PESQUI. ODONTOL. BRAS.**, SÃO PAULO , V. 17, SUPL. 1, P. 57-63, MAY 2003 .
AVAILABLE FROM
HTTP://WWW.SCIELO.BR/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI_ARTTEXT&PID=S1517-74912003000500009&LNG=EN&NRM=ISO. Acesso em: 21 junho 2016.
HTTP://DX.DOI.ORG/10.1590/S1517-74912003000500009.

ASADINASAB, H., MOJOODI, A., SHAHBAZI, S., GOLBAHARZADEH, M. The model of optimal combination of resources to improve the performance of technology-based companies. *Advances in Environmental Biology*, 7 (10), pp. 2742-2749, 2013.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Ed. UFSC, 2008.

BARBIERI, J. C. (Org.). **Organizações Inovadoras**: textos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARON, R. A. Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 1, p. 104-119, 2006.

BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(1), 64-76, 2002.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership**: Theory, research, and managerial applications. (4th ed.). New York: Free Press. (2008).

BEIRÃO FILHO, José Alfredo. **Criação e Compartilhamento do Conhecimento da Área de Moda em Um Sistema Virtual Integrado – SIMODA**, 2011. 166 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

BERNETT, D. **Indicadores para avaliação da influência dos ambientes de empreendedorismo inovador na geração do capital social**. 2015. 309 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BI, X.-Q.; WANG, L.; PENG, S. **Knowledge-sharing model and its practical significance basing on Niche -theory**. IE and EM - Proc. IEEE Int. Conf. Ind. Eng. Eng. Manag. **Anais. In: 2009 IEEE 16TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT, IE AND EM 2009**. 2009 Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77949427091&doi=10.1109%2fICIEEM.2009.5344261&partnerID=40&md5=87252cd5b8c254f189881ae618a5e05d>. Acesso em: 21 out. 2019.

BITTARELLO, K. P. **O Fluxo de Conhecimento no Ambiente das Redes de Empresas de Base Tecnológica**. 2014. 281 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

BITTENCOURT, E. 2009. Combinação e troca de conhecimentos: a experiência da fundação Ezequiel Dias. **Revista da Fundação Ezequiel Dias**, 5(2):31-41.

BOCK, G. W. *et al.* Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **Mis Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87–111, mar. 2005.

BONAMINO, A. *et al.* Os efeitos das diferentes formas de capital no desempenho escolar: um estudo à luz de Bourdieu e de Coleman. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 45, p. 487-499, Dec. 2010. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782010000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 Nov. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782010000300007>.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. L. Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **EM TESE (FLORIANÓPOLIS)**, Florianópolis - SC, v. 2, p. 68-80, 2005.

BOURDIEU, P. **Le capital social**: notes provisoires. Actes de la recherche en sciences sociales, n. 31, jan. Paris: France, 1980.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. SECRETARIA DE CIÊNCIA, T. E. I. E. D. D. C. E.; TECNOLOGIA. **Diretrizes metodológicas**: elaboração de revisão sistemática e metanálise de ensaios clínicos randomizados. 2012.

BUENO, J. L. P. **O Empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. Florianópolis, 2005, 165f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. **Empreendedorismo tecnológico na Educação**: Vivencias Empreendedoras. UFSC, Florianópolis: jul/2001.

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 720–735, maio 2005.

CAMELO-ORDAZ, C. *et al.* **The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain**: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 7, p. 1442–1463, 2011.

CARPES, C. E. P. **Avaliação do Compartilhamento do Conhecimento em Entidades de Saúde do Executivo Estadual de Santa Catarina**. 2012, 170p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.

CATTELL, R. B. The scree test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, v. 1, n. 2, p. 245-276, 1966.

CERVO A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANG, H. H., CHUANG, S. S. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. **Information and Management**, 48 (1), pp. 9-18, 2011.

CHEN, M. H., WANG, H. Y., CHANG, Y. Y., HUNG, A. Knowledge sharing, social capital and firm performance in technological clusters of Taiwan Science Parks: An innovation strategy perspective. In **PICMET 2014** - Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings: Infrastructure and Service Integration 6921113, pp. 1040-1054, 2014.

CHEN, T. Y. Knowledge sharing in virtual enterprises via an ontology-based access control approach. **Computers in Industry**. Vol. 59, Issue 5, pp 502-519. 2008.

CHIAMBARETTO, P.; MASSE, D.; MIRC, N. “All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coepetition: The Ubisoft case. **Research Policy**, v. 48, n. 3, p. 584–600, abr. 2019.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995. 164 p.

CHOW, W. S.; CHAN, L. S. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. **Information and Management**, v. 45, n. 7, p. 458–465, 2008.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, n.3, 197–218, 1996.

CISNE, C. S. **Competitividade sistêmica**: conhecimento como fator de produção de capital social para o desenvolvimento local. 2015, 117p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**, 2. ed. Hillsdale: Erlbaum, 1988.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, n. Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, p. S95-S120, 1988.

COSTA, A C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. *In*: S. B. RODRIGUES & M. P. CUNHA (Orgs.), **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, pp. 284- 305, 2000.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, Apr. 2011 . Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 Nov. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000200002>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and Conducting Mixed Methods Research** (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd. 2011.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Massachusetts: Elsevier, 2005.

DALL'AGNOL, R. M. **A gestão da inovação nas universidades: o capital social e a institucionalização de unidades de inovação no ambiente acadêmico**. 2010. 388p. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; LAPOLLI, É. M. GESTÃO DA INOVAÇÃO: revisão de literatura. *In*: Édis Mafrá Lapolli; Gertrudes Aparecida Dandolini; Mirian Torquato. (Org.). **GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO: ASPECTOS FUNDAMENTAIS**. 1ed. Florianópolis: Pandion, 2014, v. 1, p. 23-78.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DELFINO, N. **Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. 178 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

DIAS, A. J.; TISCOSKI; G. P.; BRUHL, R. G. K. As marcas de um empreendedor: um estudo de caso no segmento de farmácias magistrais. *In*: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de S. (org.). **Vivências empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2012. p. 23-56.

DIAS, A. JR. **Relações entre a Estrutura Organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Inovação, em Empresas de Base Tecnológica**. 2012. 137 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

DIAS, D. S.; SILVA, M. F. da. **Como Escrever uma Monografia**. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, 2009, 72 p.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DOLINSKA, M. Knowledge based development of innovative companies within the framework of innovation networks. **Innovation-Management Policy & Practice**, v. 17, n. 3, p. 323–340, ago. 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.

DOROW, P. F.; SCHMITT, M. T. B.; SILVA NETO, E.; SANTOS, N.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. Compartilhamento do conhecimento e inovação: um estudo de caso. **Espacios (Caracas)**, v. 34, p. 4-16, 2013.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. *In*: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá/Pr: Unicorpore, p. 21-52, 2006.

FAÉ, R. A gestão social sob a ótica do referencial de Michel Foucault. **Psicologia Argumento** (PUCPR. Impresso), v. 31, p. 341-354, 2013. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/20613>. Acesso em jul 2016.

FELICIANO, A. M. **Extensão Rural: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento**. 2013. 363p Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

FELICIANO, F. K. **Fatores que Facilitam o Comportamento Intraempreendedor em Organizações Inovadoras**. 2019. 163 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FIALHO, F. A. P. *et al.* **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. São Paulo: Visual Books, 2007.

FIALHO, F. A. P.; SANTOS, N. dos. **Introdução a Ciências da Cognição**. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. Mar, 2012.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 688.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas, 2004. **Revista de Negócios**, 9, 65–80. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewArticle/288>. Acesso em: 10 de julho de 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 Junho 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FORMANSKI, J. G.; PACHECO, D. C.; ZACARKIM, V. L.; GOMES JR, W. V.; FRANZONI, A. M. B. VALORIZAÇÃO DO CAPITAL RELACIONAL PARA INOVAÇÃO NO CONTEXTO DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA. *In: Édis Mafrá Lapolli; Gertrudes Aparecida Dandolini; Inara Antunes Vieira Willerding. (Org.). GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO: recomendações e boas práticas*. 1ed. Florianópolis: Pandion, 2016, v. 3, p. 45-78.

FOSSARI, C. L. **Criação do Conhecimento em Processos Dramatúrgicos à Luz do Texto Literário**. 2018. 319 p Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

FOSSARI, I. M. **Estratégias para o Compartilhamento do Conhecimento nos Processos de Hospitalização Pediátrica Visando o Cuidado Resolutivo**. 2018, 389p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

FREIRE, T. C., MARUYAMA, F. M.; POLLI, M.. Inovação e Empreendedorismo: Políticas Públicas e Ações Privadas. *Novos Estudos. CEBRAP*, v. 36, p. 51-78, 2017

FUKUYAMA, F. **A Grande Ruptura, a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Lisboa: Quetzal Editores. 2000. 354 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2008.

GIRARDI, D.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. O Processo de Liderança e a Gestão do Conhecimento Organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 14, p. 65-76, 2012.

GOMES JR., W. V. **GESTÃO DO CONHECIMENTO E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**. 2013. 307 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do

Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. Guide to systematic review of studies: An option for the methodology of human movement sciences. **Movimento**, v. 20, n. 1, p. 395-411, 2014.

GUTIÉRREZ, N. L., HILBORN, R., DEFEO, O. Leadership, social capital and incentives promote successful fisheries. **Nature**, 470 (7334), pp. 386-389, 2011.

GUTTMAN, L. Some necessary conditions for common-factor analysis. **Psychometrika**, v. 19, n. 2, p. 149-161, 1954.

HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAU, Y. S., KIM, B., LEE, H., KIM, Y. G. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. **International Journal of Information Management**, Volume 33, Issue 2, Pages 356–366, 2012.

HERRERA, R. N.; MAINIERI DE OLIVEIRA, T. Empreendedorismo e comunicação: uma reflexão sobre o perfil empreendedor de profissionais de comunicação. *In*: XXI INTERCOM-Congresso de Ciências da Comunicação na região Centro-Oeste, 2010, Goiânia. **Anais do XXI INTERCOM - Congresso de Ciências da Comunicação da região Centro-Oeste**, 2010.

HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K. P.; MUNSON, C. L. Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. **Decision Sciences**, v. 34, n. 4, p. 741–770, FAL 2003.

HU, L., RANDEL, A. E. Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. **Group and Organization Management**, 39 (2), pp. 213-243, 2014.

HUI, J., YIJIA, C. The research on how social capital facilitates knowledge sharing between individuals. **Advances in Intelligent and Soft Computing**, 110, pp. 261-270, 2011.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146–165, Jan. 2005.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, 2(4), 337-359. 2003.

ISMAIL, M. B.; YUSOF, Z. M. Knowledge Sharing Models: Do They Really Fit Public Organizations? **International Symposium on Information Technology 2008**, ITSIm. Kuala Lumpur. 2008.

JACKS, N. A. *et al.* Uso de softwares na abordagem qualitativa: a experiência da pesquisa? Jovem e Consumo Midiático em Tempos de Convergência? Questões Transversais - **Revista de Epistemologias da Comunicação**, v. 4, p. 46-54, 2016.

KAEWKITIPONG, L., CHEN, C.C., P. RACTHAM (2016). “A Community-Based Approach to Sharing Knowledge before, during, and after Crisis Events: A Case Study from Thailand.” **Computers in Human Behavior**, 54, 653–666, 2016.

KAISER, H. F. The application of electronic computers to factor analysis. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 141-151, 1960.

KAISER, H. F.; RICE, J. Little jiffy, mark IV. **Educational and Psychological Measurement**, v. 34, n. 1, p. 111-117, 1974.

KANT, R.; SINGH, M. D. ICT Enablement of Knowledge Sharing: Modeling the Enablers. **In the proceedings of 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (IEEE-ICMIT-2008)**, Bangkok, Thailand, September 21-24, 2008, pp. 951-956.

KAUARK, F. S., MANHÃES F. C., MEDEIROS C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático** / Fabiana Kauark, Fernanda Castro Manhães e Carlos Henrique Medeiros. Itabuna: Via Literária, 2010, 88p.

KIM, T. T., LEE, G., PAEK, S., LEE, S. Social capital, knowledge sharing and organizational performance: What structural relationship do they have in hotels? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 25 (5), pp. 683-704, 2013.

KIRKBESOGLU, E. The Impact of Social Capital on Managerial Reputation. In **Proceedings of 9th international strategic management conference**. Vol. 99, pp. 439-445, 2013.

KIRSCHBAUM, Charles. Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. **Rev. bras. Ci. Soc.** [online]. v. 28, n82, p.179-193, 2013. ISSN 1806-9053. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092013000200011&lng=pt&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 10 jul. 2016.

KOBASHI, N. Y.; SANTOS, R. N. M. ARQUEOLOGIA DO TRABALHO IMATERIAL: uma aplicação bibliométrica à análise de dissertações e teses. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf**, v. esp., p. 106 - 115, 2008.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LADEIRA, W. J.; COSTA, J. C.; ARAUJO, C. F. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013.

LASSO, A. L. **Método Para o Compartilhamento do Conhecimento do Especialista Usado no Processo de Tomada de Decisão**. 2016. 146 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 131–150, 2006.

LEE, J. C., SHIUE, Y. C., & CHEN, C. Y. **Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement**. Computers in Human Behavior, 2016.

LEIFER, R., O'CONNOR, G; G., RICE, M. Implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 42, n.2, p. 17-30, 2002.

LENZI, Greicy Kelli Spanhol. **Framework para o Compartilhamento do Conhecimento na Gestão de Tutoria de Cursos de Educação a Distância**. 2014. 304 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

LEWICKA, M. Place attachment: How far have we come in the last 40 years? **Journal of Environmental Psychology**, 31 (3), pp. 207-230, 2011.

LI, Z. C., GAN, S. Y. A Multi-Level Analysis of Inter-Departmental Knowledge Sharing in Government Organizations: Illustrated by the Example of Chengdu. In Proceedings of 2015 **international conference on public administration** (11th), vol ii, pp. 622-627. 2015.

LIU, T.-H.; LO, S.-H.; DAI, C.-Y. Expanding the two wings of social capital for value creation: strategic entrepreneurship of HTC, 1997–2008. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 30, n. 5, p. 512–523, 2018.

LIU, Y.; SUN J. Modeling of Knowledge Sharing between Organization and its Customers. **IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics**. 2008.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; TONTINI, G. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração. **ANGRAD**, v. 9, p. 55-82, 2009.

MAJUMDAR, S. How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of western India. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 3, p. 274-289, 2010.

MAKELA, K.; BREWSTER, C. INTERUNIT INTERACTION CONTEXTS, INTERPERSONAL SOCIAL CAPITAL, AND THE DIFFERING LEVELS OF KNOWLEDGE SHARING. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 591–613, ago. 2009.

MALHOTRA, N., K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed., Bookman, 2011.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.

MARCONI, M. A. LAKATOS., E. M. **Fundamento de metodologia científica**. 5. ed. 2003.

MEDINA, E.; PAILAQUILEN, R. M. A revisão sistemática e a sua relação com a prática baseada na evidência em saúde. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 4, p. 824-831, Aug. 2010. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692010000400023&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 Junho 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692010000400023>.

MICHAEL, A. **Etnografia e Observação Participante**. Tradução de José Fonseca. Artmed, 2009.130p.

MILENA, L. **A Produção de Conhecimento sobre Sustentabilidade e o Incentivo ao Comportamento Pró-Ambiental: Um Estudo em Blogs sobre Lixo Zero**. 2019. 227 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

MUIBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Organizações do conhecimento: infra estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S. Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, 23(2):242-266. 1998.

NAKAGAWA, M. H. **Empresa inovadora de base tecnológica: um modelo de desenvolvimento para o contexto brasileiro**/ M. H. Nakagawa – São Paulo, 2008, p 214

NONAKA, I. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008. p. 39-53.

NONAKA, I. The knowledge creating company. **Harvard Business Review**, 69 (6), 96-104. 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008. p.54-90.

NONAKA, I.; TOYAMA R. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008. p. 91-117.

NORTHOUSE, P. G. **Introduction to leadership: concepts and practice**. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2012. 290 p.

OCDE - **ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**. Oslo Manual: Guide-line for collecting and interpreting innovation data,

2005. 3. ed. European Commission: OECD. Disponível em: <http://www.oecd.org/>. Acesso em: 15 Out. 2015.

PACHECO, R. C. D. S. **Dados e Governo Abertos na Sociedade do Conhecimento**. Linked Open Data - Brasil. Florianópolis - SC 2014.

PANISSON, C. **Políticas Públicas que Subsidiem o Desenvolvimento de Empresas de Base Tecnológica: um estudo de multicasos**. 2017. 211 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis. 2017.

PAYNE, G. T., MOORE, C. B. GRIFFIS, S. E., AUTRY, C. W. Multilevel Challenges and Opportunities in Social Capital Research. **Journal of management**. Vol. 37, Issue 2, pp. 491-520. 2011.

PEREIRA, S. M. **A formação do empreendedor**. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PINHO, I., REGO, A., CUNHA, M. P. Improving knowledge management processes: A hybrid positive approach. **Journal of Knowledge Management**, 16 (2), pp. 215-242, 2012.

POWELL, W. W.; Grodal, S. Networks of innovators. In: J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Innovation**, New York, pp. 56-85, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. I. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. (Tradução Maria Adelaide Carpigiani) Porto Alegre. Bookman, 2002.

PRODANOV C. C., FREITAS E. C. de. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRUSAK, L.; CRANFIELD, J. Managing your own knowledge: a personal perspective. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) **Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.

PUTNAM, R. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, 4 (13), p. 35-42. Spring 1993.

QUANDT, C O; PEREIRA JR, P. R. Relações Entre o Capital Social, o Compartilhamento de Conhecimento Intraorganizacional em Empresas de Desenvolvimento de Software e Serviços de Ti. In: XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, Resende. **Anais do XI SEGeT. Resende: AEDB, 2014. v. 1. p. 1-2**. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/42820482.pdf>. Acesso em 30 abr de 2017.

QUANDT, C O; PEREIRA JR, P. R. Relações entre o Capital Social, o Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional e a Inovação em Empresas de Desenvolvimento de Softwares. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 3, n. 7 p. 136-152, 2015. Disponível em

<http://stat.intraducoes.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/3158/3776>. Acesso em 30 de abr de 2017.

RAMAPRASAD, A.; PRAKASH, A. N. Fostering Knowledge Sharing in Project Management. **Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences**. 2009.

REIS, B. P. W. Capital social e confiança: questões de teoria e método. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, PR, p. 35-49, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RISSI, M. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

ROBERT JR., L. P.; DENNIS, A. R.; AHUJA, M. K. Social capital and knowledge integration in digitally enabled teams. **Information Systems Research**, v. 19, n. 3, p. 314–334, 2008.

RODRIGUES, L. C.; SEREIA, V.J.; LOPES, A.C.V.; VIEIRA, S. F. A. . Inovação Disruptiva no Ensino Superior. In: Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010. v. 1. p. 1-16.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paul. enferm.**, São Paulo , v. 20, n. 2, p. v-vi, June 2007. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 Junho 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33 n. 2, p. 163–180, 2007.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.

SANTOS, I. C. dos; AMATO NETO, J. **Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia**. *Prod.* [online]. 2008, vol.18, n.3, pp.569-582. ISSN 0103-6513. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132008000300012>.

SANTOS, L. H. L. **SOBRE A INTEGRIDADE ÉTICA DA PESQUISA**, 2011. *site*: <http://www.fapesp.br/6566>, em 22/06/2016.

SARATE, J. A. R.; MACKE, J. Fatores explicativos do capital social em uma cidade da Serra Gaúcha: a percepção dos estudantes de administração. In: **Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)**, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. Anais. Rio de Janeiro, p. 1-16. 2007.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança**, 2012, 281 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SEHNEM, A.; MACKE, J.; BERTOLINI, A. L. Uma avaliação do capital social dos alunos da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, p. 129-140, 2011.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SHEEHAN, M. Leadership style and behaviour, employee knowledge sharing and innovation probability Human Resource Management, **Innovation and Performance**, pp. 179-196, 2016.

SILVA NETO, E. **Compartilhamento do Conhecimento Tácito no Processo de Sucessão Empresarial Familiar**. 2016. 234p. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.

SILVA, D. B. L. **Indicadores para Avaliação da Influência dos Ambientes de Empreendedorismo Inovador na Geração de Capital Social**. 2015, 309 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SIMANTOB, M. **Guia Valor Econômico da Inovação nas Empresas/** Moisés Simantob, Roberta Lippe – São Paulo: Globo, 200.

SINGH, A.; SOLTANI, E. Knowledge management practices in Indian information technology companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, vol. 21, Issue 2. P. 145-157. 2010.

SOUSA, P. T. **TEORIA DA JURISDIÇÃO E CAPITAL SOCIAL: abordagens para o estudo do profissional da informação** Paulo Tarso Sousa. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.17, n.2, p.41-50, maio/ago. 2007.

SOUZA, D. I.; MULLER, D.; FRACASSI, M. A.; ROMEIRO, S. B. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013. 55 p.

STAL, E. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E O PAPEL DA INOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, p. 118-147, 2010.

STENSAKER, I. G., GOODERHAM, P. N. Designing global leadership development programmes that promote social capital and knowledge sharing. **European Journal of International Management**, 9 (4), pp. 442-462, 2015.

STEVENSON, H. **As seis dimensões da capacidade empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**; Ed. Campus; Campus; 1998.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2013. p. 983.

TAKEUCHI H.; NONAKA, I. Criação e Dialética do Conhecimento. *In*: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman. 2008. p.17-38.

TECCHIO, E. L. **A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológicas**. 2015, 193 p. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIDD, J.; BESSANT J. **Gestão da Inovação: Integrando Tecnologia, Mercado e Mudança Organizacional - 5ª Edição** Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOLOI, G. G.; Manzini, E. J. Etapas da Estruturação de um Roteiro de Entrevista e Considerações encontradas durante a coleta dos dados. *In*: **VIII Encontro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Educação Especial**, 2013, Londrina. **INCLUSÃO: Teoria, Prática e Produção do Conhecimento**. Londrina, 2013. p. 3299-3306.

TONET, H.; PAZ, M. G. Um Modelo para o Compartilhamento do Conhecimento no Trabalho. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v.10, n.2, p. 75-94, 2006.

TRIMI, S., BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2012.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alerge: Bookman, 2012.

TSAI, W. P. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179–190, abr. 2002.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464–476, 1998.

URIARTE, F.A. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

VAN DEN HOOFF, B.; HUYSMAN, M. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. **Information and Management**, v. 46, n. 1, p. 1–8, 2009.

VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no brasil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 148-161, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005

VILLENA, V. H., REVILLA, E., CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, 29 (6), pp. 561-576, 2011.

VOIGTLAENDER, K.; BEILER, G.; WALKOWSKI, M. **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. In: CONVIBRA - **VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração**, 2011, São Paulo. CONVIBRA - VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração, 2011.

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, jun. 2010.

WANG, Z., WANG, N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert Systems with Applications**, 39 (10), pp. 8899-8908, 2012.

WIDEN, G. Social Capital and Knowledge Sharing - Lessons Learned Adaptation and value creating collaborative networks. Vol. 362, pp. 48-57, 2011.

WIDÉN-WULFF, G.; GINMAN, M. Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. **Journal of Information Science**, v. 30, n. 5, p. 448–458, 2004.

WIELEWICKI, V. H. G. **A pesquisa etnográfica como construção discursiva**. Acta Scientiarum (UEM), Maringá, v. 23, n.1, p. 27-32, 2001.

WIIG, K. M. Knowledge Management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n.1, p. 06–14, 1997.

WILLEM, A.; SCARBROUGH, H. Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. **Human Relations**, v. 59, n. 10, p. 1343–1370, out. 2006.

WILLERDING, I. A. V. **ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO EMPREENDEDORA**. 2015, 320 p. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 2011. 134 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

WU, W.-L.; LEE, Y.-C. How to make a knowledge-sharing group: a group social capital perspective. **Personnel Review**, v. 45, n. 3, p. 523–538, 2016.

XIANG, C., Lu, Y., GUPTA, S. Knowledge sharing in information system development teams: examining the impact of shared mental model from a social capital theory perspective. **Behaviour & information technology**. 32 (10) pp. 1024-1040, 2013.

ZHANG, P., NG, F., F., Fai, F. Attitude toward knowledge sharing in construction teams. **Industrial management & data systems**. Vol.112, Issue 8-9, PP.1326-1347, 2012.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. **Strategic Management Journal**, 33 (9), pp. 1090-1102, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Revisão Sistemática da Literatura

1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA PARA SÍNTESE DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA

A revisão sistemática contribui para o desenvolvimento do estudo científico de forma a encontrar fonte de dados a partir da literatura disponível sobre temas de interesse. Os resultados alcançados permitem “concluir sobre o que a literatura informa em relação à determinada intervenção, apontando ainda problemas/questões que necessitam de novos estudos.” Consolida-se como processo de refinamento estratégico específico, a partir de “métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada” (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 83-84).

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Independente da vertente que se possa seguir, a realização de novas pesquisas é o que impulsiona a ciência. Todo e qualquer alternativa de caminho para avançar “é permeado pelo aporte da revisão literária, sendo esta a base estruturante para a construção de questões norteadoras” (GOMES; CAMINHA, 2014, p. 396).

Ao se tratar da importância da revisão da literatura, corroboram com os autores supracitados, Kauark, Manhães e Medeiros, (2010) e Prodanov e Freitas (2013). Destacam a coleta e avaliação de conhecimento disponível materializado que subsidiará o tema do trabalho de pesquisa. Ainda evidenciam os construtos das pesquisas prévias, quanto aspectos conceituais, entre os quais, de procedimentos, dos resultados, entre outros, que subsidiem relevância ao trabalho de pesquisa proposto.

A revisão de literatura, também entendida como revisão narrativa por Gomes e Caminha (2014, p. 396), é indicada:

[...] para o levantamento da produção científica disponível e para a (re)construção de redes de pensamentos e conceitos, que articulam saberes de diversas fontes na tentativa de trilhar caminhos na direção daquilo que se deseja conhecer. No entanto, este método, de caráter descritivo-discursivo, não costuma apresentar características de reprodutibilidade e repetibilidade, tornando-se demasiadamente empírico, obscuro, e/ou inconclusivo na opinião de alguns pesquisadores.

Marconi e Lakatos (2003), Sampaio e Mancini (2007) e Gomes e Caminha (2014) ressaltam que o reconhecimento da contribuição da revisão da literatura para o desenvolvimento das pesquisas científicas é destaque por inúmeros trabalhos científicos. Mas algumas limitações tem se destacado para atender algumas áreas da ciência, sem com isso negar sua eficiência, “tem sido criticada fundamentalmente por carecer de métodos

explícitos, definições rigorosas e/ou técnicas padronizadas” (MEDINA; PAILAQUILÉN, 2010, p. 3).

Para Rother (2007, p. 1), a revisão da literatura evidencia duas categorias de artigos, sejam as revisões narrativas e as revisões sistemáticas, apesar de apresentarem a mesma denominação, possuem distinções e objetivos específicos. Ainda destaca o autor, entre várias características positivas da revisão narrativa, a rapidez de resposta sobre um determinado tema, entretanto, “não possuem metodologia que permitam a reprodução dos dados e nem fornecem respostas quantitativas para questões específicas.”

Nessa construção da importância da revisão da literatura, fica constatado que a revisão sistemática da literatura atende com maior rigor metodológico se comparado à revisão narrativa. Aquela constitui maior subsídio para suprir lacunas que a revisão narrativa supostamente não consiga tecer considerações (GOMES; CAMINHA, 2014; MEDINA; PAILAQUILÉN, 2010; SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Gomes e Caminha (2014, p. 397-398) evidenciam o método de revisão sistemática da literatura como sendo:

um movimento que tem base em critérios pré-determinados e evidências científicas consistentes, tendo como fim colaborar com [...] como opção para não apenas acastelar informações, mas acompanhar o curso científico de um período específico, chegando ao seu ápice na descoberta de lacunas e direcionamentos viáveis para a elucidação de temas pertinentes. Objetivou-se então, construir orientações práticas, cujo fio condutor pode ser seguido por diversas áreas do conhecimento, resultando em estudos com características de repetibilidade e reprodutibilidade.

O caráter sistêmico dessa revisão da literatura fica evidenciado em seus métodos e na sua estrutura de forma a reunir um quantitativo de trabalhos científicos e considerando os mais viáveis na literatura, desta forma esclarece, especifica e evita vieses aos propósitos da pesquisa do trabalho científico (GOMES; CAMINHA, 2014; ROTHER, 2007). Destaca Rother (2007) a importância da originalidade da revisão sistemática da literatura para a ciência, tendo em sua base estudos exaustivamente elaborados a partir do rigor metodológico.

Quando GIL (2008) aborda as etapas de pesquisa, destaca o consenso entre pesquisadores a respeito das grandes etapas no processo de pesquisa social, tendo em vista entendimento no que se refere ao planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório. Na revisão sistemática da literatura, os estudos de Sampaio e Mancini (2007) indicam três etapas fundamentais: definir o objeto da revisão, identificar a literatura e selecionar os estudos possíveis de serem incluídos. Corroborando, o estudo investigativo de

Gomes e Caminha (2014) identifica que as três etapas apresentadas por Sampaio e Mancini (2007) podem ser entendidas como estágios e que estes constituem, nesta nova perspectiva, nove etapas (Quadro A).

Quadro A - Estágios e etapas de uma revisão sistemática da literatura

Estágio	Etapa
1 - Definir o objeto da revisão	Identificação da necessidade da revisão
	Preparação de uma proposta para a revisão sistemática
	Desenvolvimento de um projeto de revisão
2 - Identificar a literatura	Identificação da literatura
	Seleção dos estudos
	Avaliação da qualidade dos estudos
	Extração dos dados e monitorização do progresso
	Síntese dos dados
3 - Selecionar os estudos possíveis de serem incluídos	Relatório e recomendações, transferindo Evidências para a prática.

Fonte: Elaborado a partir de Gomes e Caminha (2014), Sampaio e Mancini (2007).

Para Sampaio e Mancini (2007) a sistematização dá orientação para novas percepções e vieses, favorecendo uma apreciação crítica mais objetiva a partir dos resultados a qual permite síntese conclusiva sobre a investigação. Neste sentido, construção até aqui desenvolvida apresenta a revisão sistemática da literatura como uma construção flexível, mas, ao mesmo tempo, intensamente comprometida. O encadeamento de suas etapas possibilita alcançar as produções de interesse ao tema de pesquisa, desta forma, na Figura A, é coerente apresentar a descrição das etapas que integram este processo de revisão sistemática da literatura.

Figura A - Estratégia do processo de revisão sistemática da literatura

1ª Etapa	• Escolha do tema, formulação da pergunta de pesquisa e definição das palavras-chave
2ª Etapa	• Identificação e justificativa das bases de dados e seleção de filtros
3ª Etapa	• Estabelecimento de critério de inclusão e exclusão (<i>ranking</i>) dos registros capturados a partir da análise bibliométrica
4ª Etapa	• Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados
5ª Etapa	• Apresentação dos resultados
6ª Etapa	• Coleta dos dados
7ª Etapa	• Síntese dos dados
8ª Etapa	• Apresentação das evidências

Fonte: Adaptado de Willerding (2015), Feliciano A., (2013) e Gomes Jr. (2013).

A estratégia da revisão sistemática da literatura evidencia as principais etapas para a elaboração desta proposta de pesquisa, o resultado dessa, ocorre tendo em vista a inquietude do pesquisador sob orientação a respeito das evidências de fatos potencialmente relevantes para a ciência, sendo embasado por um título: compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras.

1.2 DESCRIÇÃO E ELABORAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA PARA CADÊNCIA DE CONDUÇÃO DA PESQUISA

No decorrer deste tópico, será realizada uma descrição de sucessivas etapas que contribuem para o processo de revisão sistemática desta pesquisa, ainda construtos relevantes a serem apreciados na utilização desse recurso. Ao final do processo de revisão sistemática, será disponibilizado um resumo das evidências relacionadas às estratégias adotadas. (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

1.2.1 Primeira etapa – Identificação do tema, formulação da pergunta de pesquisa e das palavras-chave

A identificação do tema norteador da pesquisa ocorre por meio das ações do Capital Social para o Compartilhamento do Conhecimento em Organizações Inovadoras. O problema de pesquisa emerge no contexto estabelecido pelo tema na perspectiva de verificar fatores que propiciem diferencial competitivo por meio do capital social organizacional. Neste cenário cabe a construção da pergunta de pesquisa: Como as práticas do Capital Social contribuem para o compartilhamento do conhecimento em Organizações Inovadoras?

Do ponto de vista da revisão sistemática, a construção e a elaboração do projeto de investigação iniciam pela “definição do problema, que, para facilitar a identificação do horizonte de respostas, deve ser formulado como pergunta, ser claro, preciso e possível de ser respondido” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 39). Também destacam Sampaio e Mancini (2007) que o planejamento preliminar é fundamental, pois auxiliam os pesquisadores a ajustar a pergunta de pesquisa, tendo em vista os construtos alcançados a respeito do tema de interesse.

Na sequência foram identificadas as palavras-chave: “Compartilhamento do Conhecimento”, “Capital Social” e “Organização Inovadora”, essas irão conduzir as estratégias e dar marco inicial a busca sistemática. Com a definição da pergunta norteadora da pesquisa e das palavras-chave, partiu-se para mais uma etapa, a segunda, que trata das estratégias de busca.

1.2.2 Segunda etapa - Identificação e justificativa das bases de dados e seleção de filtros

Dada à importância desta etapa da pesquisa, foram identificadas duas bases de dados eletrônicos que pudessem atender à expectativa do que pressupõe o rigor científico. Foram escolhidas as bases: *Scopus* e a *Web of Science*, pois persistem em notoriedade no meio científico. Neste sentido, Sampaio e Mancini (2007, p. 85) reconhecem a responsabilidade e a perícia do pesquisador como também destacam que a “busca em base de dados eletrônica e em outras fontes é uma habilidade importante no processo de realização de uma revisão sistemática,” possibilitando a análise de trabalhos potencialmente interessantes em curto espaço de tempo.

A base de dados *Scopus* e *Web of Science* apresenta um alicerce de conhecimento para as pesquisas acadêmicas e possui repositórios de documentos bibliográficos de literatura tecno-científica, onde se destaca a atualidade e a revisão de suas obras, e ainda seu caráter

multidisciplinar. Relevante destacar que suas ferramentas de busca, seleção e armazenamento possibilitam eficiência na análise bibliográfica como também possuem convergência com *softwares* de gestão de referência (*Zotero*)⁶, sendo também reconhecidas entre as maiores bases de dados.

Considerando o incremento de filtros para a busca sistemática, ocorre, nesta etapa, a determinação das (sub)áreas de conhecimento, o demais critérios de refinamento foram mantidos em sua forma original (mais ampla). Os registros foram obtidos em maio de 2019. No transcorrer desta construção, observa-se um panorama geral do quantitativo de registros e número de (sub)áreas de conhecimento em sua forma mais abrangente, conforme apresentado na Tabela A

Tabela A– Resultado nas bases de dados referente às palavras-chave a (sub)áreas de conhecimento.

BASE DE DADOS	SCOPUS		WEB OF SCIENCE	
	nº registros	nº subáreas	nº registros	nº áreas
Compartilhamento do Conhecimento	14.216	28	9.236	100
Capital Social	17.108	28	16.835	100
Organização Inovadora	3.250	28	3.286	100

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observados os resultados das buscas, vale destacar como ocorre a determinação das (sub)áreas de conhecimentos referente a cada base de dados. A partir do filtro, quanto ao local de procura da palavra-chave no documento indexado, foi possível verificar o impacto representativo de cada (sub)áreas de conhecimento.

Com o elevado número de registros de (sub)áreas de conhecimento, foram utilizadas estratégias que nortegassem a redução das (sub)áreas, sem com isso limitar a investigação. Para tanto fez-se uma nova rodada com a utilização dos critérios ora apresentados, agora numa nova formatação para ambas as bases de dados. A nova conjugação trata da procura das expressões de busca em formato integrativo aos pares e tríade, os pares se formam com a articulação de 3 (três) combinações, já a tríade ocorre somente com uma composição.

⁶ É um software gerenciador de referências em software livre e de código aberto para gerenciar dados bibliográficos e materiais relacionados a pesquisa. Em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Zotero>, acesso em 28 mai 2019.

É importante expor neste momento, que os resultados advindos desta nova configuração possibilitou compreender melhor as relações entre as palavras-chave e as (sub)áreas de conhecimento, promovendo indagações, leitura de alguns *abstracts* e interação com outros pesquisadores, ampliando as perspectivas para delimitar as (sub)áreas de conhecimento. Com apoio da Orientação e os construtos pesquisados, foram identificadas as (sub)áreas de conhecimento das bases de dados de interesse à pesquisa, as quais sejam: *Agricultural And Biological Sciences; Agriculture multidisciplinar, Business; Computer science information systems; Computer Science; Decision Sciences; Econometrics and Finance; Economics; Energy; Engineering Environmental; Engineering Industrial; Engineering Multidisciplinar, Engineering; Environmental Science; Environmental Sciences; Information Science Library Science; Management and Accounting; Management; Multidisciplinary sciences; Multidisciplinary; Psychology Multidisciplinar; Psychology; Public Administration; Social Sciences Interdisciplinar; Social Sciences; Telecommunications; Undefined.*

A construção deste arcabouço permitiu investigar registros de documentos de forma mais assertiva, levando em conta as (sub)áreas de conhecimento pertencente a cada base de dados. Para tal, as subáreas de conhecimento definidas para a busca na base de dados *Scopus* foram: *Business, Management And Accounting; Engineering; Economics, Econometrics And Finance; Decision Sciences; Social Sciences; Computer Science; Environmental Science; Multidisciplinar; Psychology; Energy; Agricultural And Biological Sciences; Undefined.*

Da mesma forma são apresentadas as áreas de conhecimento definidas para busca na base de dados *Web of Science*, as quais sejam: *Agriculture Multidisciplinar; Business; Computer Science Information Systems; Economics; Engineering Environmental; Engineering Industrial; Engineering Multidisciplinar; Environmental Sciences; Information Science Library Science; Management; Multidisciplinary Sciences; Psychology Multidisciplinar; Public Administration; Social Sciences Interdisciplinar; Telecommunications.*

Fica sensível que o recorte até aqui apresentado, compõe uma estratégia que visa selecionar as (sub)áreas de conhecimento com relação as palavras-chave para encontrar registros de documentos, potencialmente melhor conectados com os propósitos dessa investigação.

1.2.3 Terceira etapa - Estabelecimento de *Ranking* dos registros capturados a partir da análise bibliométrica.

Nesta etapa são apurados os resultados da fase anterior referente ao estabelecimento de um conjunto de famílias, haja vista a similaridade pertencente aos registros de documentos para cada (sub)área de conhecimento classificada. Kobashi e Santos (2008) chamam a atenção para a expressão “semelhança de família”, assim indica as relações entre objetos que se relacionam em grupos e que apresentam alguma inexatidão e fluidez, mas garantem confiabilidade para os parâmetros das categorias operacionais.

Evidencia Brasil (2012, p. 18), por meio do Departamento de Ciência e Tecnologia do Ministério da Saúde, cita entre outros aspectos importantes à revisão sistemática, a necessidade de juízo crítico para seleção dos registros, “os critérios de elegibilidade complementam a questão de pesquisa estruturada”, pois estabelecem prerrogativas, como a inclusão de estudos, faixa etária, entre outros. “Assim como para inclusão e exclusão de pacientes nos estudos clínicos primários, os critérios de elegibilidade de estudos em RS devem ser definidos *a priori* e registrados em protocolo”.

O processo de revisão sistemática elege uma “seleção de famílias”, que por sua vez vão se ramificando para reduzir o número de registros e ampliar a relação dos registros com o tema de forma mais intensa. Com tudo, em muitas oportunidades o conjunto total de registros pode ser consideravelmente elevado ao ponto de comprometer a capacidade de síntese, o tempo de estruturação das observações, a localização dos escritos, acarretando limitação no desempenho do pesquisador.

Neste sentido, Gomes e Caminha (2014, p. 404) destacam o cuidado nas etapas do processo de revisão sistemática, neste caso, na seleção das bases de dados, pois a:

[...] baixa probabilidade de dispor do conteúdo abordado poderá comprometer o processo de garimpar informações. Ao encontrar os estudos de interesse, o pesquisador poderá deparar-se com algumas limitações, pois, certos manuscritos não estão disponíveis na íntegra, requerendo contato com os portadores das informações.

Quando Sampaio e Mancini (2007) tratam da inclusão e exclusão de registros tendo em vista a pergunta norteadora da revisão, traçam uma série de etapas de refinamento, ressaltando a importância de critérios estabelecidos e a responsabilidade do pesquisador nas ações em cada etapa. Também evidenciam o compromisso do investigador com o seu desenvolvimento para poder avaliar qualidade e produção de pesquisas com revisão sistemática.

Tão importante quanto o processo de revisão sistemática é perceber, mesmo quando dentro dele, existem dúvidas, discordâncias, novos pontos de vistas. São situações que levam o pesquisador a refletir sobre suas inquietudes e alternativas. Neste viés Brasil (2012), Gomes; Caminha (2014), Sampaio; Mancini (2007) abordam a necessidade de relacionamento para encontrar alternativas que culminem em consenso sem prejuízo do método. Nos momentos de maior dúvida, a figura do Orientador traz tranquilidade e norte para a pesquisa.

Por isso, relevante destacar que a revisão bibliográfica possibilita identificar o *ranking* dos registros de maior destaque segundo índices estabelecidos, tal consideração remete aos índices SNIP (*Source Normalized Impact per Paper*) e o SJR (*SCImago Journal Rank*). Esses índices bibliográficos são fortes apoiadores para as estratégias de pesquisa, apoiando o pesquisador quanto ao comportamento de citações da (sub)área de conhecimento, desta forma avaliá-las para verificar seu fator de impacto e relevância.

Com a classificação dos registros de documentos por critérios consistentes e reconhecidos pela comunidade científica, ficou estabelecido um recorte dos dez registros mais citados e dos dez registros mais relevantes para cada base de dados. Esta etapa fornece as demais, um arcabouço refinado, conciso e ao mesmo tempo robusto e aderente tendo em vista adequação à pesquisa.

1.2.4 Quarta etapa - Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

Com a construção de um quantitativo de material potencialmente relevante para pesquisa, é necessário identificar quais realmente possuem potencial para integrar e sustentar as bases teóricas ao tema. Então, nesta busca identificam-se documentos, que a partir dos critérios de inclusão e exclusão definidos pelo pesquisador, efetuam esta etapa. Há de ressaltar que os documentos devem ser completos tendo em vista que a seleção ocorre pela leitura do *abstract* no primeiro momento e na totalidade se eleito.

1.2.4.1 Estratégia de busca na base de dados *Scopus*

Tendo em vista a língua adotada pela comunidade científica, a inglesa. O primeiro passo trata da identificação das expressões idiomáticas para a palavra de busca “Compartilhamento do Conhecimento” (*Knowledge Sharing*), como resultado foram obtidas as expressões: *Knowledge haring*, *Knowledge share*, *Knowledge shared*. A expressão de busca ficou estabelecida como “*knowledge shar**”. A utilização de asterístico (*) permite flexionar para todas as possibilidades de escrita que atendam para o complemento do radical

shar, enquanto as aspas (“”), investigam a ortografia. As verificações ocorrem no título, resumo e palavras-chave, o filtro assegura as (sub)áreas de conhecimento e, por fim, ocorre a classificação por “mais citados” e “mais relevantes”.

Com as ações foi possível encontrar 14.216 registros em 28 subáreas de conhecimento. Ainda, vale destacar que a primeira publicação com a expressão de busca esta datada de 1980 e que não foram verificados registros nos anos de 1981, 1982, 1983 e 1988.

A dinâmica do processo quantitativo pode ser verificada com o transcorrer da aplicação dos filtros para cada etapa de busca. A Tabela B apresenta o resultado dos registros levando em consideração as etapas de refinamento quanto a localização da palavra-chave e a (sub)áreas de conhecimento.

Tabela B – Resultado dos registros com e sem filtros de refinamento na base de *Scopus*

Palavra-chave	Filtros	
	Livre *	Subáreas de conhecimento
Compartilhamento do Conhecimento	14.216	4.438

Fonte: Elaborada pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

*Localização da expressão de busca (título, resumo e palavras-chave)

O resultado dos registros encontrados, relativo às subáreas de conhecimento, constitui a bibliometria para a expressão de busca “Compartilhamento do Conhecimento”. A próxima etapa está relacionada com a classificação dos dez registros “mais citados” nas subáreas de conhecimento eleitas na base de dados *Scopus*. Fica estabelecido no Quadro B o resultado da bibliometria dos registros “mais citados”.

Quadro B – Artigos “mais citados” selecionados a partir da palavra-chave “Compartilhamento do Conhecimento” na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate</i>	Bock, G.-W. et al.	2005	<i>MIS Quarterly: Management Information Systems</i> , v. 29, n. 1, p. 87–111
<i>Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance</i>	Calantone, R. J.; Cavusgil, S. T.; Zhao, Y	2002	<i>Industrial Marketing Management</i> , v. 31, n. 6, p. 515–524
<i>Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital</i>	Chiu, C.-M.; Hsu, M.-H.; Wang, E. T. G	2006	<i>Decision Support Systems</i> , v. 42, n. 3, p. 1872–1888

<i>and social cognitive theories</i>			
<i>Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case</i>	Dyer, J. H.; Nobeoka, K	2000	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 21, n. 3, p. 345–367
<i>The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage</i>	Dyer, J. H.; Singh, H.	1998	<i>Academy of Management Review</i> , v. 23, n. 4, p. 660–679
<i>Toward principles for the design of ontologies used for knowledge sharing.</i>	Gruber, T. R.	1995	<i>International Journal of Human - Computer Studies</i> , v. 43, n. 5–6, p. 907–928
<i>Mining knowledge-sharing sites for viral marketing</i>	Richardson, M.; Domingos, P.	2002	<i>Proceedings of the ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining 2002</i> , Pages 61-70
<i>Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing</i>	Tsai, W.	2002	<i>Organization Science</i> , v. 13, n. 2, p. 179–190.
<i>Knowledge sharing: A review and directions for future research</i>	Wang, S.; Noe, R. A.	2010	<i>Human Resource Management Review</i> , v. 20, n. 2, p. 115–131
<i>How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing</i>	Zhou, L. Z.; Li, C. B.	2012	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 33, n. 09, p. 1090–1102, 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

A próxima análise bibliométrica traz o levantamento dos dez registros “mais relevantes”, segundo os critérios de pesquisa adotados na base de dados *Scopus*. Vale destacar que não houve registros para a subárea de conhecimento “indefinido”. O Quadro C representa os resultados dos registros classificados.

Quadro C – Artigos “mais relevantes” selecionados a partir da palavra-chave “Compartilhamento do Conhecimento” na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Knowledge-sharing model and its practical significance basing on Niche -theory</i>	Bi, X.-Q.; Wang, L.; Peng, S.	2009	<i>IEEE 16th international conference on industrial engineering and engineering management</i>
<i>Knowledge sharing and knowledge broker of organizations</i>	Cheng, N.	2009	<i>2nd international conference on future information technology and management engineering, fitme 2009</i>
<i>Why people are willing to share</i>	Cui, X.; Du, T. C.	2012	<i>In: 12th international</i>

<i>more knowledge than required?</i>			<i>conference on electronic business, iceb 2012.</i>
<i>Knowledge sharing behaviour among students in learning environments: A review of literature</i>	Ghadirian, H. <i>et al.</i>	2014	<i>Asian Social Science</i> , v. 10, n. 4, p. 38–45
<i>Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation</i>	Hu, L.; Randel, A. E.	2014	<i>Group and Organization Management</i> , v. 39, n. 2, p. 213–243
<i>On the different “worlds” of intra-organizational knowledge management: Understanding idiosyncratic variation in MNC cross-site knowledge-sharing practices.</i>	Kasper, H. <i>et al.</i>	2013	<i>International Business Review</i> , v. 22, n. 1, p. 326–338
<i>An investigation of knowledge sharing on campus among teachers</i>	Li, T.; Hou, L.; Hu, W.	2011	<i>International conference on management and service science.</i>
<i>Knowledge sharing and personality traits moderated by transformational leadership</i>	Lin, K.-J.; Hsieh, Y.-H.; Lian, W.-S	2018	<i>Human Systems Management</i> , v. 37, n. 1, p. 67–80
<i>Making knowledge sharing visible in software engineering</i>	Vesiluoma, S.	2007	<i>15th european conference on information systems, ecis 2007</i>
<i>How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing</i>	Zhou, L. Z.; Li, C. B.	2012	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 33, n. 09, p. 1090–1102, 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

Dando continuidade, a próxima estratégia de busca ocorre com a expressão “Capital Social” (*Social Capital*), como retorno à expressão, foi obtido as seguintes expressões idiomáticas: *Social Capital e Society Capital*. A expressão de busca tomou formato como sendo: “Social Capital” or “Society Capital”. A utilização das aspas (“”) investiga a ortografia no título, resumo e palavras-chave, ainda é utilizado o filtro por temporalidade e o de subáreas de conhecimento, por fim é obtida a classificação por “mais citados” e “mais relevantes”.

A construção realizada mostra 23.521 registros em 28 subáreas de conhecimento. Ainda, vale destacar que a primeira publicação com a expressão de busca está datada de 1936 e que não foram verificados registros nos anos de 1937 à 1967, 1969 à 1974, 1976.

Ficou evidente a série crescente de publicações a partir do final dos anos da década entre os anos de 1990 e 2000. A taxa de desempenho das publicações nesta subárea de conhecimento reflete sua importância para a ciência. O resultado da imposição do filtro que seleciona as (sub)áreas de conhecimento, revela o total de registros alcançados, conforme a Tabela C.

Tabela C – Resultado dos registros com e sem refinamento na base *Scopus*

Palavra-chave	Filtros	
	Livre *	Subáreas de conhecimento
Capital Social	23.521	8.965

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

*Localização da expressão de busca (título, resumo e palavras-chave)

A próxima etapa está relacionada com a análise bibliométrica dos dez registros “mais citados” na base de dados *Scopus* segundo os critérios estabelecidos. O Quadro D mostra os resultados da classificação a partir das estratégias de busca.

Quadro D - Artigos “mais citados” selecionados a partir da palavra-chave “Capital Social” na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Social capital: Prospects for a new concept.</i>	Adler, P. S.; kwon, S.-W.	2002	<i>Academy of Management Review</i> , v. 27, n. 1, p. 17–40.
<i>Structural holes and good ideas.</i>	Burt, R. S.	2004	<i>American Journal of Sociology</i> , v. 110, n. 2, p. 349–399.
<i>The benefits of facebook “friends:” Social capital and college students’ use of online social network sites.</i>	Ellison, N. B.; Steinfield, C.; Lampe, C.	2007	<i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> , v. 12, n. 4, p. 1143–1168.
<i>Adaptive governance of social-ecological systems</i>	Folke, C. et al.	2005	<i>Annal review of Environmrnt and Resouces. [s.l.: s.n.]</i> . v. 30, 441-473.
<i>Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation</i>	Knack, S.; keefer, p.	1997	<i>Quarterly Journal of Economics</i> , v. 112, n. 4, p. 1251–1288.
<i>Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage</i>	Nahapiet, J.; Ghoshal, S.	1998	<i>Academy of Management Review</i> , v. 23, n. 2, p. 242–266.
<i>Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology</i>	Portes, A.	1998	<i>[s.l.] Annual Reviews Inc.</i> , v. 24.
<i>Social capital and value creation: The role of intrafirm networks.</i>	Tsai, W.; Ghoshal, S.	1998	<i>Academy of Management Journal</i> , v. 41, n. 4, p. 464–476.
<i>Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice</i>	Wasko, M. M.; Faraj, S.	2005	<i>MIS Quarterly: Management Information Systems</i> , v. 29, n. 1, p. 35–57.
<i>Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework</i>	Woolcock, M.	1998	<i>Theory and Society</i> , v. 27, n. 2, p. 151–208.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

Outra análise bibliométrica utilizada, diz respeito ao levantamento dos dez registros com maior relevância, segundo a base de dados *Scopus*. Observou-se ausência de registros na subárea de conhecimento “indefinido”. O Quadro E demonstra os resultados dos registros classificados.

Quadro E – Artigos “mais relevantes” selecionados a partir da palavra-chave “Capital Social” na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Measuring Social Capital Investment: Scale Development and Examination of Links to Social Capital and Perceived Stress.</i>	Chen, X. <i>et al.</i>	2014	<i>Social Indicators Research</i> , v. 120, n. 3, p. 669–687.
<i>Information technology, education and social capital.</i>	Cheng, H.	2012	<i>Tradução International Industrial Electronics Center. Macau: [s.n.]. v. 137 LNEE</i>
<i>Chapter 26 Social Capital.</i>	Durlauf, S. N.; Fafchamps, M.	2005	<i>Handbook of Economic Growth Volume 1, Issue SUPPL. PART B, Pages 1639-1699</i>
<i>A quantitative measure for meal-mate social capital networks.</i>	Kang, S.; Shen, L.	2016	<i>12th international conference on intelligent environments.</i>
<i>Expanding the two wings of social capital for value creation: strategic entrepreneurship of HTC, 1997-2008</i>	Liu, T.-H.; Lo, S.-H.; Dai, C.-Y.	2018	<i>Technology Analysis & Strategic Management, [s. l.], v. 30, n. 5, p. 512–523.</i>
<i>Social Capital and the Number of Governments within a County: A Potential Problem with Social Capital.</i>	Moore, M.; Recker, N.	2015	<i>Local Government Studies</i> , v. 41, n. 6, p. 881–897.
Multilevel challenges and opportunities in social capital research	Payne, G. T. <i>et al.</i>	2011	<i>Journal of Management</i> , v. 37, n. 2, p. 491–520.
<i>Social capital and the distribution of household income in the United States: 1980, 1990, and 2000.</i>	Robison, L. J.; Siles, M. E.; Jin, S.	2011	<i>Journal of Socio-Economics</i> , v. 40, n. 5, p. 538–547.
<i>Social capital and public libraries: The need for research.</i>	Vårheim, A.	2007	<i>Library and Information Science Research</i> , v. 29, n. 3, p. 416–428.
The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective	Villena, V. H.; Revilla, E.; Choi, T. Y.	2011	<i>Journal of Operations Management</i> , v. 29, n. 6, p. 561–576.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

A próxima estratégia de busca ocorre com a expressão “Organização Inovadora” (*Innovative Organization*), como retorno foi obtido as seguintes expressões idiomáticas: *Innovative organization*, *Innovative Company*, *Innovative Companies*, *Innovative business*, *Innovative enterprise*, *Innovative enterprises*, *Innovative firm*, *Innovative firms*.

Com as observações das expressões idiomáticas criou-se a expressão booleana "Innovative* organization*" or "Innovative* Compan*" or "Innovative* busines*" or "Innovative* enterprise*" or "Innovative* firm*". A utilização de asperístico (*) permite flexionar para todas as possibilidades de escrita que atendam para o complemento do radical *shar*, enquanto as aspas (“”), investigam a ortografia. A verificação de aparição centra-se no título, resumo e palavras-chave, ainda filtram por temporalidade e subáreas de conhecimento, por fim verifica-se a classificação por “mais citados” e “mais relevantes”.

Como resultado da estratégia de busca observa-se 28 subáreas de conhecimento, das quais foram extraídas 3.650 registros. Como marco inicial de publicação destaca-se o ano de 1968, destaca-se que no primeiro período, aproximadamente de uma década e meia, houveram sete momentos (1969, 1970, 1973, 1974, 1977, 1979, 1983) com ausência de publicações. Nos demais períodos apresenta crescimento com oscilação.

Vale ressaltar que a dinâmica de crescimento se amplia e com o passar dos anos no entanto, apresenta oscilações. De forma global a curva de desempenho da publicação de artigos nesta subárea de conhecimento reflete sua importância para a ciência. O resultado da imposição do filtro referente a (sub)áreas revelam o total de registro alcançado, conforme a Tabela D.

Tabela D – Resultado dos registros com e sem filtros de refinamento na base *Scopus*.

Palavra-chave	Filtros	
	Livre *	Subáreas de conhecimento
Organizações Inovadoras	3.650	310

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

*Localização da expressão de busca (título, resumo e palavras-chave)

Com o resultado dado pela imposição da palavra de busca e o filtro de refinamento, tem-se a noção do desempenho das publicações de forma temporal dos últimos anos. Neste caso apresentam uma cadência de publicações em crescimento nos na última década.

A próxima etapa está relacionada a uma análise bibliométrica, em relação aos registros, obtiveram-se como resultado de busca, dez registros conforme estratégia estabelecida. O Quadro F apresenta os resultados adquiridos após a bibliometria dos “mais citados”.

Quadro F – Artigos “mais citados” selecionados a partir da palavra-chave “Organizações Inovadoras” na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>How to kill creativity</i>	Amabile, T. M.	1998	<i>Harvard business review</i> , v. 76, n. 5, p. 76–87, 186.
<i>Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence</i>	Dedrick, J.; Gurbaxani, V.; Kraemer, K. L.	2003	<i>ACM Computing Surveys</i> , v. 35, n. 1, p. 1–28.
<i>PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure.</i>	Griffin, A.; Page, A. L.	1996	<i>Journal of Product Innovation Management</i> , v. 13, n. 6, p. 478–496.
<i>The financing of research and development</i>	Hall, B. H.	2002	<i>Oxford Review of Economic Policy</i> , v. 18, n. 1, p. 35–51.
<i>The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital.</i>	Hellmann, T.; Puri, M.	2000	<i>Review of Financial Studies</i> , v. 13, n. 4, p. 959–984.
<i>Team-level antecedents of individuals' knowledge networks</i>	Hoegl <i>et al.</i>	2003	<i>Decision Sciences</i> , v. 34, n. 4, p. 741–770.
<i>Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.</i>	Knight, G. A.; Cavusgil, S. T.	2004	<i>Journal of International Business Studies</i> , v. 35, n. 2, p. 124–141.
<i>Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”.</i>	Koen, P. <i>et al.</i>	2001	<i>Research Technology Management</i> , v. 44, n. 2, p. 46–55.
<i>Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms.</i>	Laursen, K.; Salter, A.	2006	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 27, n. 2, p. 131–150.
<i>Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance.</i>	Zaheer, A.; Bell, G. G.	2005	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 26, n. 9, p. 809–825.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

A próxima etapa está relacionada a uma análise bibliométrica, em relação aos registros “mais relevantes”, obtiveram-se como resultado de busca, dez registros conforme estratégia estabelecida. O Quadro G apresenta os resultados adquiridos após a bibliometria dos “mais citados”.

Quadro G – Artigos “mais relevantes” selecionados a partir da palavra-chave “Organizações Inovadoras” na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>The model of optimal combination of resources to improve the performance of technology-based companies.</i>	Asadinasab, H. <i>et al.</i>	2013	<i>Advances in Environmental Biology</i> , v. 7, n. 10, p. 2742–2749.
<i>Investor horizon and the life cycle of innovative firms: Evidence from venture</i>	Barrot, J.-N.	2017	<i>Management Science</i> , v. 63, n. 9, p. 3021–3043.

<i>capital.</i>			
<i>A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms.</i>	Bart, C. K.	1998	<i>International Journal of Technology Management</i> , v. 16, n. 1–3, p. 64–77.
<i>Board of directors as a factor of firm performance in innovative companies</i>	Berezinets, I. <i>et al.</i>	2018.	<i>International Journal of Innovation Management</i> .
<i>Innovation and job creation: a sustainable relation?</i>	Ciriaci, D.; Moncada-Paternò-Castello, P.; Voigt, P.	2016	<i>Eurasian Business Review</i> , v. 6, n. 2, p. 189–213.
<i>Team-level antecedents of individuals' knowledge networks</i>	Hoegl <i>et al.</i>	2003	<i>Decision Sciences</i> , v. 34, n. 4, p. 741–770.
<i>Different innovation policies for different types of innovative companies? Social implications</i>	Mas-Tur, A.; Bolufer, J. S.	2016	<i>European Journal of International Management</i> , v. 10, n. 4, p. 467–478.
<i>Business model innovation in entrepreneurship</i>	Trimi, S.; Berbegal-Mirabent, J.	2012	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> , v. 8, n. 4, p. 449–465
<i>Mobilizing company members' full innovative potential.</i>	Velasco, E.; Zamanillo, I.; Del Valle, T. G.	2013	<i>Human Factors and Ergonomics In Manufacturing</i> , v. 23, n. 6, p. 541–559.
<i>Which IP strategies do young highly innovative firms choose?</i>	Veugelers, R.; Schneider, C.	2018	<i>Small Business Economics</i> , v. 50, n. 1, p. 113–129.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave, relacionando os dez registros “mais citados” na base de dados *Scopus*. A primeira busca foi realizada com o cruzamento das expressões "Compartilhamento do Conhecimento" e "Capital Social" (Quadro H).

Quadro H – Artigos “mais citados” selecionados a partir das palavras-chave "Compartilhamento do Conhecimento" e "Capital Social" na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
Fostering knowledge sharing through people management practices.	Cabrera, E. F.; Cabrera, A.	2005	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 16, n. 5, p. 720–735.
Factors affecting bloggers' knowledge sharing: An investigation across gender	Chai, S.; Das, S.; Rao, H.	2011	<i>Journal of Management Information Systems</i> , v. 28, n. 3, p. 309–341.
Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator.	Chang, H. H.; Chuang, S.-S.	2011	<i>Information and Management</i> , v. 48, n. 1, p. 9–18.

Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories.	Chiu, C.-M.; Hsu, M.-H.; Wang, E. T. G.	2006	Decision Support Systems, v. 42, n. 3, p. 1872–1888.
Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing.	Chow, W. S.; Chan, L. S.	2008	Information and Management, v. 45, n. 7, p. 458–465.
The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions.	Hau, Y. S. <i>et al.</i>	2013	International Journal of Information Management, v. 33, n. 2, p. 356–366.
IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis.	Huysman, M.; Wulf, V.	2006	Journal of Information Technology, v. 21, n. 1, p. 40–51.
Social capital and knowledge integration in digitally enabled teams.	Robert Jr., L. P.; Dennis, A. R.; Ahuja, M. K.	2008	Information Systems Research, v. 19, n. 3, p. 314–334.
Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches.	Van Den Hooff, B.; Huysman, M.	2009	Information and Management, v. 46, n. 1, p. 1–8.
Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital.	Widén-Wulff, G.; Ginman, M.	2004	Journal of Information Science, v. 30, n. 5, p. 448–458.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

Com relação a outra pesquisa, à busca ocorre a partir do cruzamento das palavras-chave, relacionando os dez registros “mais relevantes” na base de dados *Scopus*. A primeira busca foi realizada com o cruzamento das expressões "Compartilhamento do Conhecimento" e "Capital Social". O Quadro I apresenta os resultados adquiridos após a bibliometria dos “mais citados”.

Quadro I – Artigos “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-chave "Compartilhamento do Conhecimento" e "Capital Social" na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation.</i>	Aklamanu, A.; Degbey, W. Y.; Tarba, S. Y.	2016	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 27, n. 22, p. 2790–2822.
<i>Studying the relations of social capital factors with knowledge sharing: A case study at research department of irib</i>	Darvish, H.; Nikbakhsh, R.	2010	<i>. Transylvanian Review of Administrative Sciences</i> , n. 31, p. 28–47.
<i>Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation.</i>	Hu, L.; Randel, A. E.	2014	<i>Group and Organization Management</i> , v. 39, n. 2, p. 213–243.
<i>Knowledge sharing behavior in learning online communities: A social capital perspective</i>	Li, G. X.; Li, Y. J.	2010	<i>5th IEEE International conference on management of</i>

			<i>innovation and technology, icmit2010.</i>
<i>The effect of knowledge sharing on IS outsourcing success.</i>	Liao, C. et al.	2009	<i>Amer. Conf. Inf. Sys., AMCIS. Anais. In: 15th americas conference on information systems 2009,</i>
<i>Norm of reciprocity, reciprocal benefits, and reciprocal relationships: A revisit of the role of reciprocity in knowledge sharing.</i>	Sun, Y. et al.	2014	<i>35th International Conference on Information Systems: Building a Better World Through Information Systems, ICIS 2014.</i>
<i>How to make a knowledge-sharing group: a group social capital perspective</i>	Wu, W.-L.; Lee, Y.-C.	2016	<i>. Personnel Review, v. 45, n. 3, p. 523–538.</i>
<i>Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing-A multi-informant design.</i>	Yang, S.-C.; Farn, C.-K.	2009	<i>International Journal of Information Management, v. 29, n. 3, p. 210–218.</i>
<i>The role of individual factor in knowledge sharing behavior among profit oriented webbloggers.</i>	Zakaria, R. et al.	2013	<i>Proc. Eur. Conf. Knowl. Manage. ECKM. Anais. In: 14th european conference on knowledge management, Eckm 2013.</i>
<i>The strategic role of innovative capabilities in the relationship among social capital, knowledge sharing and firm performance</i>	Zhu, Y.; Wang, Y.	2009	<i>Proc. - Int. Conf. Manage. Serv. Sci., MASS. Anais. In: international conference on management and service science, mass 2009.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

A próxima busca foi o cruzamento dos construtos "Compartilhamento do Conhecimento" e "Organizações Inovadoras", no Quadro J apresenta os 10 registros "mais citados" na base *Scopus*.

Quadro J – Artigos "mais citados" selecionados a partir das palavras-chave "Compartilhamento do Conhecimento" e "Organizações Inovadoras" na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Trust embeddedness within an open innovation mindset</i>	Salampasis, D. G., Mention, A. -L., Torkkeli, M.	2015	<i>International Journal of Business and Globalisation. Volume 14, Issue 1, Pages 32-57</i>
<i>The use of tacit knowledge within innovative companies: Knowledge management in innovative enterprises</i>	Seidler-de Alwis, R., Hartmann, E.	2008	<i>Journal of Knowledge Management Volume 12, Issue 1, Pages 133-147.</i>
<i>The influence of human resource management on knowledge sharing</i>	Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J.,	2011	<i>International Journal of Human Resource</i>

<i>and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment</i>	Sousa-Ginel, E., Valle-Cabrera, R.		<i>Management. Volume 22, Issue 7, Pages 1442-1463.</i>
<i>Revisiting the relationship between knowledge search breadth and firm innovation: A knowledge transfer perspective</i>	Luo, B. N. Lui, S. S., Kim, Y. B.	2017	<i>Management Decision Volume 55, Issue 1, Pages 2-14.</i>
<i>Metaphoric boundary objects as co-ordinating mechanisms in the knowledge sharing of innovation processes</i>	Koskinen, K. U.	2005	<i>European Journal of Innovation Management. Volume 8, Issue 3, Pages 323-335.</i>
<i>Knowledge sharing: Enablers and its influence on innovation</i>	Ordaz, C. C., Cruz, J. G., Ginel, E. S.	2010	<i>Cuadernos de Economia y Direccion de la Empresa Issue 42, Pages 113-150.</i>
<i>Multi-Level Analysis of Inter-Departmental Knowledge Sharing in Government Organizations: Illustrated by the Example of Chengdu</i>	Li, Z. C.; Gan, S. Y. A.	2015	<i>Adaptation and value creating collaborative networks, v. ii, n. 11, p. 622-627.</i>
<i>The model of optimal combination of resources to improve the performance of technology-based companies</i>	Asadinasab, H. et al.	2013	<i>Advances in Environmental Biology, v. 7, n. 10, p. 2742-2749.</i>
<i>Absorptive capacity-one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge</i>	Schmidt, T.	2010	<i>Managerial and Decision Economics Volume 31, Issue 1, Pages 1-18.</i>
<i>A new organisational memory for cross-cultural knowledge management</i>	Bengoa, D. S. Kaufmann, H. R., Vrontis, D.	2012	<i>Cross Cultural Management Volume 19, Issue 3, Pages 336-351.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

A próxima busca trata do cruzamento dos construtos "Compartilhamento do Conhecimento" e "Organizações Inovadoras" que procedeu para encontrar 10 registros. Destes, foram classificados os "mais relevantes" junto a base de dados *Scopus* conforme é apresentado no Quadro K.

Quadro K – Artigos “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-chave "Compartilhamento do Conhecimento" e "Organizações Inovadoras" na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment</i>	Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., Valle-Cabrera, R.	2011	<i>International Journal of Human Resource Management. Volume 22, Issue 7. Pages 1442-1463</i>
<i>Metaphoric boundary objects as co-ordinating mechanisms in the knowledge sharing of innovation processes</i>	Koskinen, K.U.	2005	<i>European Journal of Innovation Management Volume 8, Issue 3, Pages 323-335</i>

<i>Leadership style and behaviour, employee knowledge-sharing and innovation probability</i>	Sheehan, M.	2016	<i>Hum. Resource Management, Innovation and Perform. [s.l.] Palgrave Macmillan, 2016. p. 179–196.</i>
<i>Managing knowledge in enterprises: Evidences from China</i>	Obeso, M., Luengo-Valderrey, M. J.	2015	<i>IC3K 2015 - Proceedings of the 7th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management Volume 3, Pages 111-118</i>
<i>Knowledge sharing: Enablers and its influence on innovation</i>	Ordaz, C. C., Cruz, J. G. Ginel, E. S.	2010	<i>Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa Issue 42, Pages 113-150</i>
<i>Knowledge sharing challenges in developing early-stage entrepreneurship</i>	Elenurm, T., Reino, A.	2013	<i>Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM Volume 1, Pages 211-218</i>
<i>Knowledge sharing behaviour in innovative working environment: A case of a software developing company</i>	Ting, H., Chuah, F., De Run, E. C.	2016	<i>International Business Management Volume 10, Issue 10, Pages 1989-1997</i>
<i>Investigating the antecedents of users' knowledge sharing intention</i>	Huang, E. Y., Huang, T. K.	2012	<i>Journal of Computer Information Systems Volume 53, Issue 2, Pages 93-102</i>
<i>Collaborative networks: Challenges for SMEs</i>	Cormican, K.	2013	<i>Small and Medium Enterprises: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications Volume 4, April 30, Pages 1638-1653</i>
<i>A journey toward a more networked organisation and improved management of knowledge</i>	Lavertu, J.	2017	<i>Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM Volume 2, , Pages 1263-1267</i>

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

A próxima busca foi o cruzamento dos construtos "Capital Social" e "Organizações Inovadoras", nesta oportunidade os resultados apontaram para dezesseis registros, compondo nesta oportunidade os “mais citados” e “mais relevantes” em um único quadro, o Quadro L.

Quadro L – Artigos “mais citados” e “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-chave "Capital Social" e "Organizações Inovadoras" na base de dados *Scopus*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Which board members when you innovate? Board selection as a strategic change for innovation</i>	Allemand, I. Email Author, Brullebaut, B., Galia, F., Zenou, E.	2017	<i>Strategic Chage. Volume 26, Issue 4, Pages 311-322.</i>
<i>Theories explaining inter-organizational relationships in terms of strategic challenges</i>	Rossignoli, C., Ricciardi, F.	2015	<i>Contributions to Management Science, Pages 59-74.</i>

<i>The role of social capital and gender in linking financial suppliers and entrepreneurial firms: A framework for future research</i>	Brush, C. G., Carter, N. M., Greene, P. G., Hart, M. M., Gatewood, L.	2002	<i>Venture Capital. Volume 4, Issue 4, Pages 305-323</i>
<i>The internationalization of venture capital: Challenges and opportunities</i>	Gstraunthaler, T., Sagieva, G.	2011	<i>Foresight Russia Volume 5, Issue 4, Pages 66-76.</i>
<i>The innovation subsidy</i>	Schrage, M.	2004	<i>MIT Sloan Management Review. Volume 45, Issue 3, Pages 23-24+93.</i>
<i>Sport and relational public diplomacy: the case of New Zealand and Rugby World Cup 2011.</i>	Deos, A.	2014	<i>Sport in Society. Volume 17, Issue 9, Pages 1170-1186.</i>
<i>Scanalyse-a case study of the role of social capital, strategic networking, and word of mouth communication in the diffusion of an innovation</i>	Mazzarol, T., Malone, P., Reboud, S.	2017	<i>Strategy and Communication for Innovation: Integrative Perspectives on Innovation in the Digital Economy</i> 6, Pages 147-174.
<i>Relationship between collaboration and innovativeness: A case study in an innovative organisation</i>	Quandt, C. O., De Castilho, M. F.	2017	<i>International Journal of Innovation and Learning. Volume 21, Issue 3, Pages 257-273.</i>
<i>Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017</i>	Shaposhnikov S.	2017	<i>Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017</i> 26, 827p.
<i>Leveraging competitiveness and economic growth through linking innovation systems to wealth creation in emerging countries</i>	Scheel, C., Parada, J.	2008	<i>PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings 2008, Article number 4599666, Pages 572-583.</i>
<i>Institutional endowment, localized capabilities and the emergence of SMEs: From mining to recycling, the case of Freiberg (Saxony)</i>	Musyck, B.	2003	<i>Entrepreneurship and Regional Development. Volume 15, Issue 4, Pages 273-298.</i>
<i>Identification of firms supported by technology policies: The case of Spanish low interest credits</i>	Heijis, J.	2005	<i>Science and Public Policy. Volume 32, Issue 3, Pages 219-230.</i>
<i>Gender impact on ICT. Practices of feminilization in the knowledge society</i>	Pagliari, M. P.	2008	<i>IMSCI 2008 - 2nd International Multi-Conference on Society, Cybernetics and Informatics, Proceedings.</i>

			<i>Volume 3, Pages 232-237.</i>
<i>Entrepreneurship, innovation and social networks: The case of a company incubated</i>	Barbosa, D. M. S., Noronha, N. S., Castro, C. C.	2012	<i>Espacios (Caracas), v. 33, p. 10,</i>
<i>Does urban form matter for innovation productivity? A national multi-level study of the association between neighbourhood innovation capacity and urban sprawl</i>	Hamidi, S., Zandiatashbar, A.	2018	<i>Urban Studies 2019, Vol. 56(8) 1576–1594 Urban Studies Journal Limited 2018 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions.</i>
<i>Combining effects of internal resources, entrepreneur characteristics and KIS on new firms</i>	Belso-Martinez, J. A., Molina-Morales, F. X., Mas-Verdu, F.	2013	<i>Journal of Business Research. Volume 66, Issue 10, Pages 2079-2089.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, 2019.

Como último cruzamento buscou-se a união dos três construtos: "Compartilhamento do Conhecimento" e "Capital Social" e "Organizações Inovadoras", o qual não apresentou resultado.

Com o propósito de ampliar a percepção da busca realizada na base de dados *Scopus*, o Tabela E apresenta um sumário quantitativo dos registros da pesquisa sistemática realizada até esta etapa.

Tabela E – Sumário quantitativo das pesquisas sistemática na base de dados *Scopus*.

PALAVRAS-CHAVE	Nº DE REGISTROS <i>SCOPUS</i>	Nº REGISTROS CLASSIFICADOS	
		MAIS CITADOS	MAIS RELEVANTES
Compartilhamento do Conhecimento (CC)	14.216	10	10
Capital Social (CS)	23.521	10	10
Organizações Inovadoras (OI)	3.650	10	10
Compartilhamento do Conhecimento e Capital Social (CC e CS)	389	10	10
Compartilhamento do Conhecimento e Organizações Inovadoras (CC e OI)	32	10	10
Capital Social e Organizações Inovadoras (CS e OI)	16	10	10
Compartilhamento do Conhecimento, Capital Social e Organizações Inovadoras (CC e CS e OI)	00	00	00
TOTAL	41.824	60	60

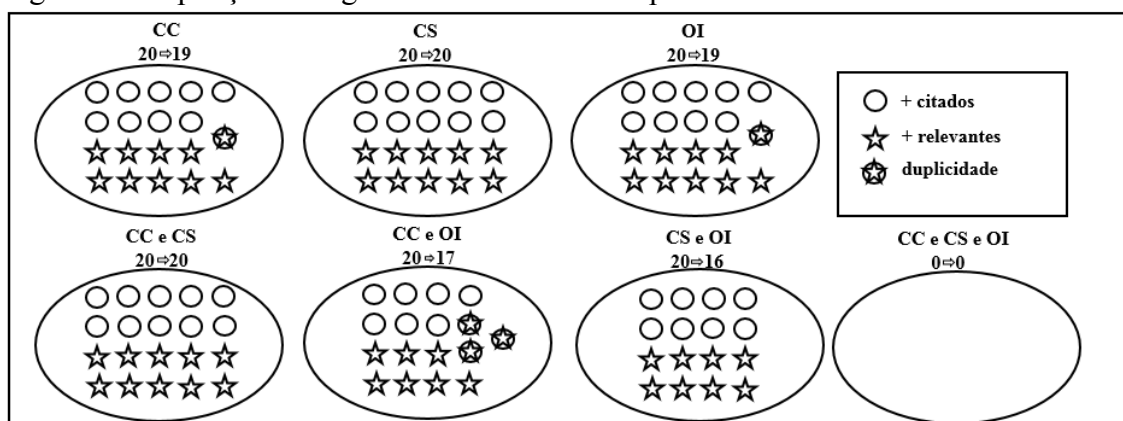
Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Alcançado o extrato dos registros selecionados por intermédio das estratégias de busca na base de dados *Scopus* com os termos “Compartilhamento do Conhecimento”, “Capital Social” e “Organizações Inovadoras” e seus cruzamentos, constituem ainda um resultado parcial.

De posse de um total de 120 registros foi necessário realizar uma nova classificação tendo em vista a repetição de registros na base *Scopus*. Num primeiro momento foi verificado duplicidades entre os “mais citados” e “mais relevantes” tendo como parâmetro a mesma expressão de busca. Numa segunda ação foi verificada a ocorrência de repetições entre todas as expressões de busca.

Foram observadas duplicidades nos registros entre os “mais citados” e “mais relevantes” para as mesmas expressões de busca: “Compartilhamento do Conhecimento” e “Organizações Inovadoras” com quatro duplicidades, no caso do “Capital social” e “Organizações Inovadoras” não houve duplicidade, mas vale ressaltar que foram analisados 16 registros, a Figura B torna explícita esta configuração.

Figura B - Repetição de registros com a mesma expressão de busca na base de dados *Scopus*



Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Neste sentido, o total de registros selecionados para a análise por meio da leitura de seus abstracts, tendo como foco à aderência da pesquisa, resultaram em 113 registros, conforme a Tabela F.

Tabela F - Total de registros após análise do *abstract* na base de dados *Scopus*

PALAVRAS-CHAVE	Nº DE REGISTROS <i>SCOPUS</i>	Nº REGISTROS	
		ANALISADOS	SELECIONADOS
Compartilhamento do Conhecimento (CC)	14.216	20	11

Capital Social (CS)	23.521	20	09
Organizações Inovadoras (OI)	3.650	20	10
Compartilhamento do Conhecimento e Capital Social (CC e CS)	389	20	14
Compartilhamento do Conhecimento e Organizações Inovadoras (CC e OI)	32	20	09
Capital Social e Organizações Inovadoras (CS e OI)	16	20	04
Compartilhamento do Conhecimento, Capital Social e Organizações Inovadoras (CC e CS e OI)	00	00	00
TOTAL	41.824	120	57

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Os 57 artigos selecionados na Tabela F foram lidos na íntegra, buscando identificar as contribuições para a pesquisa proposta. Neste momento, com a leitura completa, foram identificados os artigos que compõem o construto obtido a partir da base de dados *Scopus*, constituída por 26 artigos, conforme a Tabela G.

Tabela G - Total de artigos após análise do conteúdo na base de dados *Scopus*.

PALAVRAS-CHAVE	Nº DE REGISTROS <i>SCOPUS</i>	Nº REGISTROS	
		ANALISADOS	SELECIONADOS
Compartilhamento do Conhecimento (CC)	14.216	11	07
Capital Social (CS)	23.521	09	06
Organizações Inovadoras (OI)	3.650	10	06
Compartilhamento do Conhecimento e Capital Social (CC e CS)	389	14	09
Compartilhamento do Conhecimento e Organizações Inovadoras (CC e OI)	32	09	05
Capital Social e Organizações Inovadoras (CS e OI)	16	04	01
Compartilhamento do Conhecimento, Capital Social e Organizações Inovadoras	00	00	00

(CC e CS e OI)			
TOTAL	41.824	39	34

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Verifica-se que esta construção da revisão sistemática da literatura na base *Scopus* alcançou um total de 34 artigos.

1.2.4.2 Estratégias de busca na base de dados *Web of Science*

Mantendo-se a mesma estratégia, a busca deu início com a palavra-chave “Compartilhamento do Conhecimento” com busca no título, no resumo e nas palavras-chave, com sua tradução idiomática. Nos últimos 29 anos houve publicações com a expressão idiomática que resultaram em 9.224 registros publicados, sendo o primeiro registro em 1990.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa e excluindo as demais foram encontrados 4.289 registros.

A próxima etapa está relacionada a análise bibliométrica, as dez publicações “mais citadas” e as dez “mais relevantes” conforme observado a base de dados *Web of Science*. Os resultados são apresentados no Quadro M e N.

Quadro M - Artigos “mais citados” selecionados a partir das palavras-chave “Compartilhamento do Conhecimento” na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate</i>	Bock, G. W. <i>et al.</i>	2005	<i>Mis Quarterly</i> , v. 29, n. 1, p. 87–111.
<i>Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance</i>	Calantone, R. J.; Cavusgil, S. T.; Zhao, Y. S.	2002	<i>Industrial Marketing Management</i> , v. 31, n. 6, p. 515–524.
<i>G. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories</i>	Chiu, C.-M.; Hsu, M. - H.; Wang, E. T.	2006	<i>Decision Support Systems</i> , v. 42, n. 3, p. 1872–1888.
<i>Successful knowledge management projects</i>	Davenport, T. H.; DE Long, D. W.; Beers, M. C.	1998	<i>Sloan Management Review</i> , v. 39, n. 2, p. 43.
<i>Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case</i>	Dyer, J. H.; Nobeoka, K.	2000	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 21, n. 3, p. 345–367.

<i>The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage</i>	Dyer, J. H.; Singh, H.	1998	<i>Academy of Management Review</i> , v. 23, n. 4, p. 660–679.
<i>Toward principles for the design of ontologies used for knowledge sharing</i>	Gruber, T. R.	1995	<i>International Journal of Human-Computer Studies</i> , v. 43, n. 5–6, p. 907–928.
<i>Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing</i>	Tsai, W. P.	2002	<i>Organization Science</i> , v. 13, n. 2, p. 179–190.
<i>Knowledge sharing: A review and directions for future research</i>	Wang, S.; Noe, R. A.	2010	<i>Human Resource Management Review</i> , v. 20, n. 2, p. 115–131.
<i>Communities of practice: The organizational frontier</i>	Wenger, E. C.; Snyder, W. M.	2000	<i>Harvard Business Review</i> , v. 78, n. 1, p. 139- +

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

Quadro N - Artigos “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-chave “Compartilhamento do Conhecimento” na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate</i>	Bock, G. W. et al.	2005	<i>Mis Quarterly</i> , v. 29, n. 1, p. 87–111.
<i>Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories</i>	Chiu, C.-M.; Hsu, M.-H.; Wang, E. T. G.	2006	<i>Decision Support Systems</i> , v. 42, n. 3, p. 1872–1888.
<i>Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case</i>	Dyer, J. H.; Nobeoka, K.	2000.	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 21, n. 3, p. 345–367.
<i>The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage</i>	Dyer, J. H.; Singh, H.	1998	<i>Academy of Management Review</i> , v. 23, n. 4, p. 660–679,
<i>Toward principles for the design of ontologies used for knowledge sharing</i>	Gruber, T. R.	1995	<i>International Journal of Human-Computer Studies</i> , v. 43, n. 5–6, p. 907–928.
<i>Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation</i>	Hsu, C.-L.; Lin, J. C.-C.	2008	<i>Information & Management</i> , v. 45, n. 1, p. 65–74.
<i>Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations</i>	Hsu, M.-H. et al.	2007	<i>International Journal of Human-Computer Studies</i> , v. 65, n. 2, p. 153–169.
<i>Fostering Knowledge Sharing in Project Management</i>	Ramaprasad, A.; Prakash, A. N.	2009.	<i>Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on</i>

			<i>System Sciences. P. 1-10</i>
<i>Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing</i>	Tsai, W. P.	2002	<i>Organization Science</i> , v. 13, n. 2, p. 179–190.
<i>Knowledge sharing: A review and directions for future research</i>	Wang, S.; Noe, R. A.	2010	<i>Human Resource Management Review</i> , v. 20, n. 2, p. 115–131.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

O mesmo processo foi realizado com a palavra-chave “Capital Social”, tendo como resultado, 16.813 registros, sendo o primeiro registro em 1959. Ressaltando que nos últimos 29 anos houve registros de publicações com a palavra-chave.

Utilizando o filtro referente às áreas de interesse, obteve-se 5.423 registros. A próxima etapa está relacionada a uma análise bibliométrica, em relação aos dez registros mais citados e os dez registros mais relevantes. O Quadro O e P apresentam os resultados adquiridos.

Quadro O - Artigos “mais citados” selecionados a partir das palavras-chave “Capital Social” na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Social capital: Prospects for a new concept</i>	Adler, P. S.; Kwon, S. W.	2002	<i>Academy of Management Review</i> , v. 27, n. 1, p. 17–40.
<i>Structural holes and good ideas.</i>	Burt, R. S.	2004	<i>American Journal of Sociology</i> , v. 110, n. 2, p. 349–399.
<i>Social capital in the creation of human-capital</i>	Coleman, J.	1988	<i>American Journal of Sociology</i> , v. 94, p. S95–S120.
<i>The role of social and human capital among nascent entrepreneurs.</i>	Davidsson, P.; Honig, B.	2003	<i>Journal of Business Venturing</i> , v. 18, n. 3, p. 301–331.
<i>Adaptive governance of social-ecological systems</i>	Folke, C. et al.	2005	<i>Annual Review of Environment and Resources</i> , v. 30, p. 441–473.
<i>Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation</i>	Knack, S.; Keefer, P.	1997	<i>Quarterly Journal of Economics</i> , v. 112, n. 4, p. 1251–1288
<i>Expanding the two wings of social capital for value creation: strategic entrepreneurship of HTC, 1997-2008</i>	Liu, T.-H.; Lo, S.-H.; Dai, C.-Y.	2018	<i>Technology Analysis & Strategic Management</i> , [s. l.], v. 30, n. 5, p. 512–523.
<i>Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage</i>	Nahapiet, J.; Ghoshal, S.	1998	<i>Academy of Management Review</i> , v. 23, n. 2, p. 242–266.
<i>Social Capital: Its origins and applications in modern sociology</i>	Portes, A.	1998	<i>Annual Review of Sociology</i> , v. 24, p. 1–24.
<i>Social capital and value</i>	Tsai, W. P.; Ghoshal, S.	1998	<i>Academy of Management</i>

<i>creation: The role of intrafirm networks</i>	S.		<i>Journal</i> , v. 41, n. 4, p. 464–476.
---	----	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

Quadro P - Artigos “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-chave "Capital Social" na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Social capital: Prospects for a new concept.</i>	Adler, P. S.; Kwon, S. W.	2002	<i>Academy of Management Review</i> , v. 27, n. 1, p. 17–40.
<i>The contingent value of social capital</i>	Burt, R. S.	1997	<i>Administrative Science Quarterly</i> , v. 42, n. 2, p. 339–365.
<i>The role of social and human capital among nascent entrepreneurs</i>	Davidsson, P.; Honig, B.	2003	<i>Journal of Business Venturing</i> , v. 18, n. 3, p. 301–331.
<i>Social capital, networks, and knowledge transfer</i>	Inkpen, A. C.; Tsang, E. W. K.	2005	<i>Academy of Management Review</i> , v. 30, n. 1, p. 146–165.
<i>Organizational social capital and employment practices</i>	Leana, C. R.; Van Buren, H. J.	1999	<i>Academy of Management Review</i> , v. 24, n. 3, p. 538–555.
<i>Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage</i>	Nahapiet, J.; Ghoshal, S.	1998	<i>Academy of Management Review</i> , v. 23, n. 2, p. 242–266.
<i>The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities</i>	Subramaniam, M.; Youndt, M. A.	2005	<i>Academy of Management Journal</i> , v. 48, n. 3, p. 450–463.
<i>Social capital and value creation: The role of intrafirm networks</i>	Tsai, W. P.; Ghoshal, S.	1998	<i>Academy of Management Journal</i> , v. 41, n. 4, p. 464–476.
<i>Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice</i>	Wasko, M. M.; Faraj, S.	2005	<i>Mis Quarterly</i> , v. 29, n. 1, p. 35–57.
<i>Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms</i>	Yli-Renko, H.; Autio, E.; Sapienza, H. J.	2001	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 22, n. 6–7, p. 587–613.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

Continuando com as buscas, o mesmo processo foi realizado com a palavra-chave “Organizações Inovadoras”, tendo como resultado, 2.383 registros, sendo o primeiro registro em 1967.

Utilizando o filtro referente às áreas de interesse, obteve-se 331 publicações. A próxima etapa está relacionada a uma análise bibliométrica, em relação aos dez registros “mais citados” e os dez registros “mais relevantes”. Os resultados são apresentados no Quadro Q e R.

Quadro Q - Artigos “mais citados” selecionados a partir das palavras-chave "Organizações Inovadoras" na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>How to kill creativity.</i>	Amabile, T. M.	1998	Harvard Business Review, v. 76, n. 5, p. 76- +.
<i>The relative effectiveness of patents and secrecy for appropriation</i>	Arundel, A.	2001	Research Policy, v. 30, n. 4, p. 611–624
<i>Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship</i>	Cohen, B.; Winn, M. I.	2007	Journal of Business Venturing, v. 22, n. 1, p. 29–49.
<i>PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure</i>	Griffin, A.; Page, A. L.	1996	Journal of Product Innovation Management, v. 13, n. 6, p. 478–496.
<i>Team-level antecedents of individuals' knowledge networks</i>	Hoegl, M.; Parboteeah, K. P.; Munson, C. L.	2003	<i>Decision Sciences</i> , v. 34, n. 4, p. 741–770.
<i>Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm</i>	Knight, G. A.; Avusgil, S. T.	2004	Journal of International Business Studies, v. 35, n. 2, p. 124–141.
<i>Providing clarity and a common language to the “Fuzzy Front End”</i>	Koen, P. <i>et al.</i>	2001	Research-Technology Management, v. 44, n. 2, p. 46–55.
<i>Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms</i>	Laursen, K.; Salter, A.	2006	Strategic Management Journal, v. 27, n. 2, p. 131–150.
<i>Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms</i>	Veugelers, R.; Assiman, B.	1999	Research Policy, v. 28, n. 1, p. 63–80.
<i>Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance</i>	Zaheer, A.; Bell, G. G.	2005	Strategic Management Journal, v. 26, n. 9, p. 809–825.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

Quadro R - Artigos “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-chave "Organizações Inovadoras" na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>How to kill creativity</i>	Amabile, T. M.	1998	<i>Harvard business review</i> , v. 76, n. 5, p. 76–87, 186.
<i>Investor Horizon and the Life Cycle of Innovative Firms: Evidence from Venture Capital</i>	Barrot, J.-N.	2017	<i>Management Science</i> , v. 63, n. 9, p. 3021–3043.
<i>A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms</i>	Bart, C. K.	1998	<i>International Journal of Technology Management</i> , v. 16, n. 1–3, p. 64–77.
<i>Innovation and job creation: a sustainable relation?</i>	Ciriaci, D.; Moncada-Paterno-Castello, P.; Voigt, P.	2016	<i>Eurasian Business Review</i> , v. 6, n. 2, p. 189–213.
<i>Knowledge based development of innovative companies within</i>	Dolinska, M.	2015	<i>Innovation-Management Policy & Practice</i> , v. 17, n. 3, p. 323–

<i>the framework of innovation networks</i>			340.
<i>Factors and taxonomy of technology purchase (TP) by internationalized innovative companies in peripheral European regions</i>	Jorda-Borrell, R.; Ruiz-Rodriguez, F.; Gonzalez-Relano, R.	2015	<i>Papers in Regional Science</i> , v. 94, p. S139–S174.
<i>Perception of the brazilian manufacturing industry about the main barriers to innovation</i>	Lazaro Silva Filho, J. C.; Cardoso Braga, C. S.; Dias Pedro Reboucas, S. M.	2017	<i>International Journal of Innovation</i> , v. 5, n. 1, p. 114–131.
<i>Different innovation policies for different types of innovative companies? Social implications</i>	Mas-Tur, A.; Sapena Bolufer, J.	2016	<i>European Journal of International Management</i> , v. 10, n. 4, p. 467–478.
<i>Business model innovation in entrepreneurship</i>	Trimi, S., Berbegal-Mirabent, J.	2012	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>
<i>Which IP strategies do young highly innovative firms choose?</i>	Veugelers, R.; SchneideR, C.	2018	<i>Small Business Economics</i> , v. 50, n. 1, p. 113–129.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave "Compartilhamento do Conhecimento" e "Capital Social", tendo como resultado, 272 registros, sendo o primeiro registro no ano 2000.

Na próxima fase foi utilizando o filtro referente às áreas de interesse, obteve-se 221 publicações.

A próxima etapa está relacionada a uma análise bibliométrica, em relação aos dez registros mais citados (Quadro S) e os dez registros mais relevantes (Quadro T).

Quadro S - Artigos “mais citados” selecionados a partir das palavras-chave “Compartilhamento do Conhecimento” e “Capital Social” na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Fostering knowledge sharing through people management practices.</i>	Cabrera, E. F.; Cabrera, A.	2005	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 16, n. 5, p. 720–735.
<i>Leveraging knowledge, learning, and innovation in forming strategic government–university–industry (GUI) R&D partnerships in the US, Germany, and France</i>	Carayannis, E. G.; Alexander, J.; Ioannidis, A.	2000	<i>Technovation</i> , v. 20, n. 9, p. 477–488.
<i>Factors Affecting Bloggers’ Knowledge Sharing: An Investigation Across Gender</i>	Chai, S.; Das, S.; Rao, H. R.	2011	<i>Journal of Management Information Systems</i> , v. 28, n. 3, p. 309–341.
<i>Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator</i>	Chang, H. H.; Chuang, S.-S.	2011	<i>Information & Management</i> , v. 48, n. 1, p. 9–18.

<i>Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing</i>	Chow, W. S.; Chan, L. S.	2008	<i>Information & Management</i> , v. 45, n. 7, p. 458–465.
<i>Team-level antecedents of individuals' knowledge networks</i>	Hoegl, M.; Parboteeah, K. P.; Munson, C. L.	2003	<i>Decision Sciences</i> , v. 34, n. 4, p. 741–770.
<i>IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis</i>	Huysman, M.; Wulf, V.	2006	<i>Journal of Information Technology</i> , v. 21, n. 1, p. 40–51.
<i>Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing</i>	Makela, K.; Brewster, C.	2009	<i>Human Resource Management</i> , v. 48, n. 4, p. 591–613.
<i>Social capital and knowledge integration in digitally enabled teams.</i>	Robert, L. P.; Dennis, A. R.; Ahuja, M. K.	2008	<i>Information Systems Research</i> , v. 19, n. 3, p. 314–334.
<i>Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches.</i>	Van Den Hooff, B.; Huysman, M.	2009	<i>Information & Management</i> , v. 46, n. 1, p. 1–8.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

Quadro T - Artigos “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-chave “Compartilhamento do Conhecimento” e “Capital Social” na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Fostering knowledge sharing through people management practices</i>	Cabrera, E. F.; Cabrera, A.	2005	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 16, n. 5, p. 720–735.
<i>Factors Affecting Bloggers' Knowledge Sharing: An Investigation Across Gender</i>	Chai, S.; Das, S.; Rao, H. R.	2011	<i>Journal of Management Information Systems</i> , v. 28, n. 3, p. 309–341.
<i>Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator</i>	Chang, H. H.; Chuang, S. -S.	2011	<i>Information & Management</i> , v. 48, n. 1, p. 9–18.
<i>Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing</i>	Chow, W. S.; Chan, L. S.	2008	<i>Information & Management</i> , v. 45, n. 7, p. 458–465.
<i>Why would online gamers share their innovation-conducive knowledge in the online game user community? Integrating individual motivations and social capital perspectives</i>	Hau, Y. S.; Kim, Y.-G.	2011	<i>Computers in Human Behavior</i> , v. 27, n. 2, p. 956–970.
<i>IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis</i>	Huysman, M.; Wulf, V.	2006	<i>Journal of Information Technology</i> , v. 21, n. 1, p. 40–51.
<i>Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of</i>	Makela, K.; Brewster, C.	2009	<i>Human Resource Management</i> , v. 48, n. 4, p. 591–613.

<i>knowledge sharing</i>			
<i>What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication</i>	Razmerita, L.; Kirchner, K.; Nielsen, P.	2016	<i>Journal of Knowledge Management</i> , v. 20, n. 6, p. 1225–1246.
<i>Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches</i>	Van Den Hooff, B.; Huysman, M.	2009	<i>Information & Management</i> , v. 46, n. 1, p. 1–8.
<i>Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study</i>	Willem, A.; Scarborough, H.	2006	<i>Human Relations</i> , v. 59, n. 10, p. 1343–1370.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

Nesta busca, o mesmo processo foi realizado com as palavras-chave "Compartilhamento do Conhecimento" e "Organizações Inovadoras", tendo como resultado, 20 registros, sendo o primeiro registro em 2006. Foram utilizados todos os registros e eles podem ser observados nos Quadros U e V.

Quadro U - Artigos “mais citados” selecionados a partir das palavras-chave “Compartilhamento do Conhecimento” e “Organizações Inovadoras” na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>The model of optimal combination of resources to improve the performance of technology-based companies</i>	Asadinasab, H.; Mojoodi, A.; Shahbazi, S.; Golbaharzadeh, M.	2013	<i>Advances in Environmental Biology</i> , 7 (10), pp. 2742–2749.
<i>A new organisational memory for cross-cultural knowledge management</i>	Bengoa, D. S.; Kaufmann, H. R.; Vrontis, D.	2012	<i>Cross Cultural Management-an International Journal</i> , v. 19, n. 3, p. 336–351.
<i>The Influence of Creativity, Knowledge Sharing and Diffusion of Innovation Towards Technology Incubators Performance in Saudi Arabia</i>	Binsawad, M. H.; Hawryszkiewicz, I.; Kang, K.	2015	<i>Proceedings of the 26th IBIMA Conference - Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth, 2015</i> , pp. 3157–3162
<i>Knowledge Sharing: Enablers and Its Influence on Innovation</i>	Camelo Ordaz, C.; Garcia Cruz, J.; Sousa Ginel, E.	2010	<i>Cuadernos De Economia Y Direccion De La Empresa</i> , n. 42, p. 113–150.
<i>The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment.</i>	Camelo-Ordaz, C. <i>et al.</i>	2011	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 22, n. 7, p. 1442–1463.
<i>“All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal</i>	Chiambaretto, P.; Masse, D.; Mirc, N.	2019	<i>Research Policy</i> , v. 48, n. 3, p. 584–600.

<i>coopetition: The Ubisoft case.</i>			
<i>Supporting Knowledge Management in Project Settings: The Role of Knowledge Oriented Groups</i>	De Carolis, M.; Verteramo, S.	2009	<i>10th, European Conference on Knowledge Management; Proceedings; 2009; Vicenza, Italy. Vols 1 p. 216-225</i>
<i>Knowledge Sharing Challenges in Developing Early-stage Entrepreneurship</i>	Elenurm, T.; Reino, A.	2013	<i>Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management (eckm 2013), Vols 1 and 2. [s.l: s.n.]. p. 211–218.</i>
<i>The complex Intellectual Capital Characteristic of an Innovative Firm</i>	Fan, I. Y. H.; Lee, R. W. B.	2011	<i>Proceedings of the 8th international conference on intellectual capital, knowledge management and organisational learning, vols 1 p. 172 - 181</i>
<i>Investigating the antecedents of users' knowledge sharing intention.</i>	Huang, E. Y.; Huang, T. K.	2012	<i>Journal of Computer Information Systems, v. 53, n. 2, p. 93–102.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

Quadro V – Artigos “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-chave “Compartilhamento do Conhecimento” e “Organizações Inovadoras” na base de dados *Web of Science*

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Balancing the Incentives and Controls in the Knowledge Partnership-Based Business Models.</i>	Jucevicius, G.	2011	<i>Proceedings of the 8th international conference on intellectual capital, knowledge management and organisational learning, vols 1 p. 172 - 181</i>
<i>Innovative and traditional companies: the main definitions and comparisons</i>	Kavaliauske, M. et al.	2012	<i>7th International Scientific Conference Business and Management 2012. [s.l: s.n.]. p. 380–385.</i>
<i>Leadership, Knowledge Sharing, and Creativity The Key Factors in Nurses' Innovative Behaviors</i>	Kim, S.-J.; Park, M.	2015	<i>Journal of Nursing Administration, v. 45, n. 12, p. 615–621.</i>
<i>Multi-Level Analysis of Inter-Departmental Knowledge Sharing in Government Organizations: Illustrated by the Example of Chengdu</i>	Li, Z. C.; Gan, S. Y. A	2015	<i>Adaptation and value creating collaborative networks, v. ii, n. 11, p. 622–627.</i>
<i>Key Success Factor in the Innovative Transformation of State-Owned Roller Enterprises in China</i>	Liao, Y.-T.; Wu, T.-C.; Chou, T.-C.	2016	<i>Filomat, v. 30, n. 15, p. 4279–4286.</i>
<i>Revisiting the relationship between knowledge search breadth and firm innovation A knowledge transfer perspective</i>	Luo, B. N.; Lui, S. S.; Kim, Y.	2017	<i>Management Decision, v. 55, n. 1, p. 2–14.</i>
<i>After the flood: Disaster capitalism and the symbolic restructuring of</i>	Owen, G.	2011	<i>Culture and Organization, v. 17, n. 2, p. 123–137.</i>

<i>intellectual space</i>			
<i>Managing of technology in Mexican firms: the case of Instituto Bioclon</i>	Solleiro, J. L.; Paniagua, J.; Castanon, R.	2006	<i>2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology</i> (https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&number=4037186)
<i>WEB oriented entrepreneurship through business simulation online tools</i>	Stefen, V.	2014	<i>Proceedings of the 9th International Conference on Virtual Learning. [s.l: s.n.]. p. 145–151.</i>
<i>Knowledge as a Basis for Sustainable Tourism in Terms of V4 Countries</i>	Tuckova, Z.; Jurigova, Z.; Kuncova, M.	2017	<i>Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management (eckm 2017), Vols 1 and 2. [s.l: s.n.]. p. 991–998.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2019.

O cruzamento na terceira busca foi realizado com os construtos “Capital Social” e “Organizações Inovadoras”, tendo como resultado, 10 aparições. O Quadro W apresenta dez registros “mais citados” e os dez registros “mais relevantes”.

Quadro W - Artigos “mais citados” e “mais relevantes” selecionados a partir das palavras-“Capital Social” e “Organizações Inovadoras” na base de dados *Web of Science*.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Which board members when you innovate? Board selection as a strategic change for innovation.</i>	Allemand, I. et al.	2017	<i>Strategic Change-Briefings in Entrepreneurial Finance</i> , v. 26, n. 4, p. 311–322.
<i>Visionary or criminal: From profit through morality to socially sustainable entrepreneurship</i>	Bechervaise, N. E.; Benjamin, C. G.	2013	<i>Proceedings of 9th International Strategic Management Conference. [s.l: s.n.]. v. 99p. 339–350.</i>
<i>Combining effects of internal resources, entrepreneur characteristics and KIS on new firms</i>	Belso-Martinez, J. A.; Xavier Molina-Morales, F.; Mas-Verdu, F.	2013	<i>. Journal of Business Research</i> , v. 66, n. 10, p. 2079–2089.
<i>Do best and worst innovation performance companies differ in terms of intellectual capital, knowledge and radicalness?</i>	Cabello-Medina, C. et al.	2011	<i>African Journal of Business Management</i> , v. 5, n. 28, p. 11450–11466, 16.
<i>Institutional endowment, localized capabilities and the emergence of SMEs: from mining to recycling, the case of Freiberg (Saxony).</i>	Musyck, B.	2003	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i> , v. 15, n. 4, p. 273–298.
<i>Crafting innovative enterprises</i>	Nicol, R.	2012	<i>Inted2012: International Technology, Education and Development Conference. [s.l: s.n.]. p. 2515–2522.</i>
<i>Gender Impact on ICT. Practices of Feminilization in the Knowledge</i>	Pagliari, M. P.	2008	<i>IV international conference on social and organizational</i>

<i>Society.</i>			<i>informatics and cybernetics: SOIC 2008, Orlando (FL). orlando, florida (USA), 29 june-2 july</i>
<i>The emerging Optional Capital View: understanding how the co-mobilization of knowledge capital, social capital and institutional capital creates value.</i>	Ricciardi, F.; Rossignoli, C.; Campedelli, B.	2015	<i>Culture, Innovation and Entrepreneurship: connecting the knowledge dots, p 363-374</i>
<i>Leveraging Competitiveness and Economic Growth through Linking Innovation Systems to Wealth Creation in Emerging Countries</i>	Scheel, C.; Parada, J.	2008	<i>Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, Vols 1-5. [s.l: s.n.]. p. 572-583.</i>
<i>The innovation subsidy</i>	Schrage, M.	2004	<i>Mit Sloan Management Review, v. 45, n. 3, p. 23- +.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, 2016.

E por fim, a busca com os três termos de busca: “Compartilhamento do Conhecimento”, “Capital Social” e “Organizações inovadoras”, não resultou no aparecimento de nenhum registro.

Da mesma forma como realizado com a *Scopus*, uma visão mais ampla da busca da base de dados *Web of Science* é apresentada na Tabela H, representando um sumário da pesquisa sistemática realizada até o momento.

Tabela H – Sumário quantitativo da pesquisa bibliométrica na *Web of Science*

PALAVRAS-CHAVE	N. DE REGISTROS <i>WEB OF SCIENCE</i>	Nº REGISTROS CLASSIFICADOS	
		MAIS CITADOS	MAIS RELEVANTES
Compartilhamento do Conhecimento (CC)	9.224	10	10
Capital Social (CS)	16.813	10	10
Organizações Inovadoras (OI)	2.383	10	10
Compartilhamento do Conhecimento e Capital Social (CC e CS)	272	10	10
Compartilhamento do Conhecimento e Organizações Inovadoras (CC e OI)	20	10	10
Capital Social e Organizações Inovadoras (CS e OI)	10	10	10
Compartilhamento do Conhecimento, Capital Social e Organizações Inovadoras	00	00	00

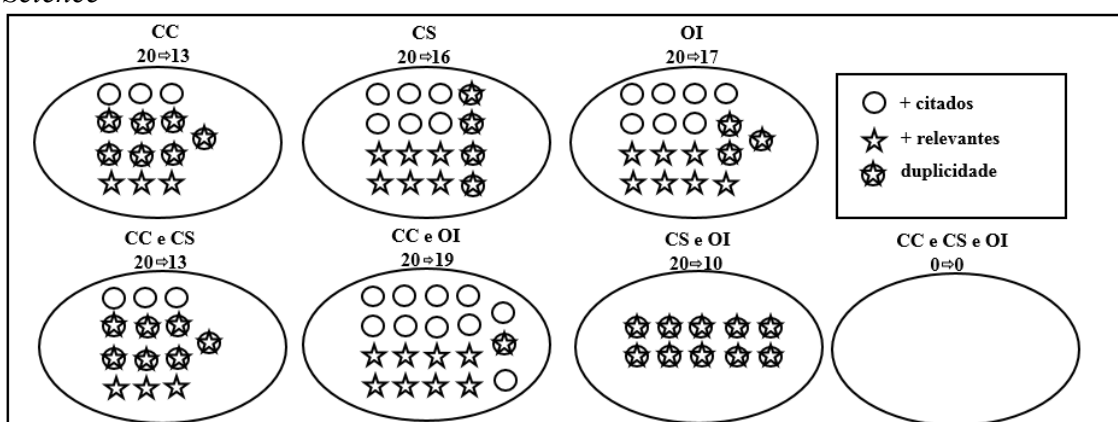
(CC e CS e OI)			
TOTAL	26.339	60	60

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

A Tabela H apresenta 120 registros, estes formam o quadro da revisão sistemática da literatura e se faz necessário explicar que os registros classificados na base de dados *Web of Science* compuseram duplicidade relativa aos conjuntos formado pela expressão de busca “Compartilhamento do Conhecimento”, “Capital Social”, “Organizações Inovadoras”, “Compartilhamento do Conhecimento e Capital Social”, “Compartilhamento do Conhecimento e Organizações inovadoras”, “Capital Social e Organizações Inovadoras”.

Portanto, do total de registros classificados, foram selecionados 88 registros para leitura dos *abstract* na base de dados *Web of Science*, tendo como foco à aderência da pesquisa, a Figura C amplia esta percepção.

Figura C - Repetição de registros em cada expressão de busca na base de dados *Web of Science*



Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Portanto, o total de registros selecionados para a análise por meio de leitura de seus *abstract* tendo como foco à aderência da pesquisa, resultaram assim, 57 registros, conforme apresentado na Tabela I.

Tabela I - Total de registros após análise do *abstract*.

PALAVRAS-CHAVE	Nº DE REGISTROS WEB OF SCIENCE	Nº REGISTROS	
		ANALISADOS	SELECIONADOS

Compartilhamento do Conhecimento (CC)	9.224	20	12
Capital Social (CS)	16.813	20	15
Organizações Inovadoras (OI)	2.383	20	09
Compartilhamento do Conhecimento e Capital Social (CC e CS)	272	20	15
Compartilhamento do Conhecimento e Organizações Inovadoras (CC e OI)	20	20	05
Capital Social e Organizações Inovadoras (CS e OI)	10	20	02
Compartilhamento do Conhecimento, Capital Social e Organizações Inovadoras (CC e CS e OI)	00	00	00
TOTAL	26.339	120	58

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Os 58 artigos selecionados na Tabela I foram lidos na íntegra, buscando identificar as contribuições para a pesquisa proposta. Neste momento, com a leitura completa, foram identificados os artigos que compõem o construto obtido a partir da base de dados *Web of Science*, esta seleção fica constituída de 34 artigos, conforme a Tabela J.

Tabela J - Total de artigos após análise do conteúdo na *Web of Science*.

PALAVRAS-CHAVE	Nº DE REGISTROS <i>WEB OF SCIENCE</i>	Nº REGISTROS	
		ANALISADOS	SELECIONADOS
Compartilhamento do Conhecimento (CC)	9.224	12	05
Capital Social (CS)	16.813	15	07
Organizações Inovadoras (OI)	2.383	09	06
Compartilhamento do Conhecimento e Capital Social (CC e CS)	272	15	12
Compartilhamento do Conhecimento e Organizações Inovadoras (CC e OI)	20	05	04

Capital Social e Organizações Inovadoras (CS e OI)	10	02	01
Compartilhamento do Conhecimento, Capital Social e Organizações Inovadoras (CC e CS e OI)	00	00	00
TOTAL	26.339	58	35

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Com a construção até aqui realizada, verifica-se como resultado da revisão sistemática da literatura na base *Web of Science* um total de 35 artigos.

1.2.5 Quinta etapa – Apresentação dos resultados

Nesta etapa são apresentados os resultados obtidos nas duas bases de dados, *Scopus* e *Web of Science*, assim ponderando os construtos selecionados tendo em vista sua construção de conhecimento e os resultados obtidos. Foram alcançados 69 artigos (Tabela K) para investigação da pesquisa.

Tabela K - Total de artigos selecionados após análise de conteúdo.

PALAVRAS-CHAVE	Nº DE ARTIGOS ANALISADOS PARA COLETA DOS DADOS	
	Nº DE REGISTROS <i>SCOPUS</i>	Nº DE REGISTROS <i>WEB OF SCIENCE</i>
Compartilhamento do Conhecimento (CC)	07	05
Capital Social (CS)	05	06
Organizações Inovadoras (OI)	06	06
Compartilhamento do Conhecimento e Capital Social (CC e CS)	09	12
Compartilhamento do Conhecimento e Organizações Inovadoras (CC e OI)	05	04
Capital Social e Organizações Inovadoras (CS e OI)	01	01
Compartilhamento do Conhecimento, Capital Social e Organizações Inovadoras (CC e CS e OI)	00	00

TOTAL	34	35
-------	----	----

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

1.2.6 Sexta etapa – Coleta dos dados

Na sexta etapa são coletados os dados oriundos da revisão sistemática a partir de cada artigo selecionado, os dados são armazenados de forma a garantir suporte à pesquisa a qualquer tempo.

Cabe destacar que a procura dos dados é o resultado da revisão sistemática, sua envergadura e o melhor aproveitamento dos construtos permitem traçar caminhos potencialmente relevantes ao tema. Esta construção proporciona ao pesquisador reflexões e ações que conduzem a observância para encontrar um fio condutor que atenda as expectativas da pergunta de pesquisa, marco inicial do processo de busca.

1.2.7 Sétima etapa – Síntese dos dados

Antes do destaque ao quantitativo de dados, é salutar apresentar uma visão do extrato alcançado por mais essa etapa da revisão sistemática, desta forma fornecendo uma expectativa do grau de eficácia da intervenção da investigação.

Esta síntese de dados conjuga a relação das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Como resultado foram alcançados 69 registros para análise. Importante ressaltar que foram verificadas repetições de registros para a mesma expressão de busca em ambas as bases, como também na comparação entre as duas bases de dados. Ainda é relevante ressaltar que as repetições entre todos os “mais citados” e “mais relevantes” para cada expressão de busca.

1.2.8 Oitava etapa – Apresentação das evidências

Essa etapa finaliza a estratégia do processo de revisão sistemática da literatura, que procura a legitimidade da limitação de tendências, no agrupamento, na forma de avaliar, e ainda oferece resumir os estudos relevantes que atendem o escopo da pesquisa. Neste contexto, promove novas perspectivas, no tocante, principalmente, a possibilidade de novos arranjos que possibilitem novos olhares.

1.3 ANÁLISE E SELEÇÃO DOS REGISTROS QUANTO A ADERÊNCIA A PESQUISA

Por meio da análise e seleção foram selecionados 36 artigos, essa composição reuniu um extrato refinado quanto à aderência aos objetivos da pesquisa. O Quadros Y, apresenta os artigos selecionados por meio das leituras e análise do conteúdo.

Quadro Y - Artigos selecionados e analisados quanto à aderência o os objetivos da pesquisa

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>Social capital: Prospects for a new concept</i>	Adler, P. S.; Kwon, S. W.	2002	<i>Academy of Management Review</i> , v. 27, n. 1, p. 17–40.
<i>Which board members when you innovate? Board selection as a strategic change for innovation</i>	Allemand, I. et al.	2017	<i>Strategic Change-Briefings in Entrepreneurial Finance</i> , v. 26, n. 4, p. 311–322.
<i>How to kill creativity</i>	Amabile, T. M.	1998	<i>Harvard business review</i> , v. 76, n. 5, p. 76–87, 186.
<i>The model of optimal combination of resources to improve the performance of technology-based companies</i>	Asadinasab, H. et al.	2013	<i>Advances in Environmental Biology</i> , v. 7, n. 10, p. 2742–2749.
<i>Knowledge-sharing model and its practical significance basing on Niche -theory</i>	Bi, X.-Q.; Wang, L.; Peng, S.	2009	<i>IEEE 16th international conference on industrial engineering and engineering management</i> .
<i>Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate</i>	Bock, G. W. et al.	2005	<i>Mis Quarterly</i> , v. 29, n. 1, p. 87–111.
<i>Fostering knowledge sharing through people management practices</i>	Cabrera, E. F.; Cabrera, A.	2005	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 16, n. 5, p. 720–735.
<i>The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment</i>	Camelo-Ordaz, C. et al.	2011	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 22, n. 7, p. 1442–1463.
<i>Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator</i>	Chang, H. H.; Chuang, S.-S.	2011	<i>Information and Management</i> , v. 48, n. 1, p. 9–18.
<i>“All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case</i>	Chiambaretto, P.; Masse, D.; Mirc, N.	2019	<i>Research Policy</i> , v. 48, n. 3, p. 584–600.
<i>Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing</i>	Chow, W. S.; Chan, L. S.	2008	<i>Information and Management</i> , v. 45, n. 7, p. 458–465.
<i>Social capital in the creation of human-capital</i>	Coleman, J.	1988	<i>American Journal of Sociology</i> , v. 94, p. S95–S120.

<i>Knowledge based development of innovative companies within the framework of innovation networks</i>	Dolinska, M.	2015	<i>Innovation-Management Policy & Practice</i> , v. 17, n. 3, p. 323–340.
<i>The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions</i>	Hau, Y. S. et al.	2013	<i>International Journal of Information Management</i> , v. 33, n. 2, p. 356–366.
<i>Team-level antecedents of individuals' knowledge networks</i>	Hoegl, M.; Parboteeah, K. P.; Munson, C. L.	2003	<i>Decision Sciences</i> , v. 34, n. 4, p. 741–770.
<i>Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation.</i>	Hu, L.; Randel, A. E.	2014	<i>Group and Organization Management</i> , v. 39, n. 2, p. 213–243.
<i>Social capital, networks, and knowledge transfer</i>	Inkpen, A. C.; Tsang, E. W. K.	2005	<i>Academy of Management Review</i> , v. 30, n. 1, p. 146–165.
<i>Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms</i>	Laursen, K.; Salter, A.	2006	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 27, n. 2, p. 131–150.
<i>A Multi-Level Analysis of Inter-Departmental Knowledge Sharing in Government Organizations: Illustrated by the Example of Chengdu</i>	Li, Z. C.; Gan, S. Y.	2015	<i>Adaptation and value creating collaborative networks</i> , v. ii, n. 11, p. 622–627.
<i>Expanding the two wings of social capital for value creation: strategic entrepreneurship of HTC, 1997-2008</i>	Liu, T.-H.; Lo, S.-H.; Dai, C.-Y.	2018	<i>Technology Analysis & Strategic Management</i> , [s. l.], v. 30, n. 5, p. 512–523.
<i>Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing</i>	Makela, K.; Brewster, C.	2009	<i>Human Resource Management</i> , v. 48, n. 4, p. 591–613.
<i>Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage</i>	Nahapiet, J.; Ghoshal, S.	1998	<i>Academy of Management Review</i> , v. 23, n. 2, p. 242–266.
<i>Multilevel challenges and opportunities in social capital research</i>	Payne, G. T. et al.	2011	<i>Journal of Management</i> , v. 37, n. 2, p. 491–520.
<i>Fostering Knowledge Sharing in Project Management.</i>	Ramaprasad, A.; Prakash, A. N.	2009	<i>42nd hawaii international conference on system sciences.</i>
<i>Social capital and knowledge integration in digitally enabled teams</i>	Robert Jr., L. P.; Dennis, A. R.; Ahuja, M. K.	2008	<i>Information Systems Research</i> , v. 19, n. 3, p. 314–334.
<i>Leadership style and behaviour, employee knowledge-sharing and innovation probability</i>	Sheehan, M.	2016	<i>Hum. Resource Management, Innovation and Perform.</i> [s.l.] Palgrave Macmillan, p. 179–196.
<i>Business model innovation in entrepreneurship</i>	Trimi, S.; berbegal-Mirabent, J.	2012	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> , v. 8, n. 4, p. 449–465.

<i>Social capital and value creation: The role of intrafirm networks</i>	Tsai, W. P.; Ghoshal, S.	1998	<i>Academy of Management Journal</i> , v. 41, n. 4, p. 464–476.
<i>Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing.</i>	Tsai, W.	2002	<i>Organization Science</i> , v. 13, n. 2, p. 179–190.
<i>Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches</i>	Van Den Hooff, B.; Huysman, M	2009	<i>Information and Management</i> , v. 46, n. 1, p. 1–8.
<i>The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective</i>	Villena, V. H.; Revilla, E.; CHOI, T. Y.	2011	<i>Journal of Operations Management</i> , v. 29, n. 6, p. 561–576.
<i>Knowledge sharing: A review and directions for future research</i>	Wang, S.; Noe, R. A.	2010	<i>Human Resource Management Review</i> , v. 20, n. 2, p. 115–131.
<i>Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital.</i>	Widén-Wulff, G.; Ginman, M.	2004	<i>Journal of Information Science</i> , v. 30, n. 5, p. 448–458.
<i>Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study</i>	Willem, A.; Scarbrough, H.	2006	<i>Human Relations</i> , v. 59, n. 10, p. 1343–1370.
<i>How to make a knowledge-sharing group: a group social capital perspective</i>	Wu, W.-L.; Lee, Y.-C.	2016	<i>Personnel Review</i> , v. 45, n. 3, p. 523–538.
<i>How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing</i>	Zhou, L. Z.; Li, C. B.	2012	<i>Strategic Management Journal</i> , v. 33, n. 09, p. 1090–1102.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, T. E. I. E. D. D. C. E.; TECNOLOGIA. **Diretrizes metodológicas:** elaboração de revisão sistemática e metanálise de ensaios clínicos randomizados. 2012.

FELICIANO, A. M. **Extensão Rural:** criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento. 2013. 363p Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. 2008.

GOMES JR., W. V. **Gestão do Conhecimento e mapeamento de Competências.** 2013. 307 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. Guide to systematic review of studies: An option for the methodology of human movement sciences. **Movimento**, v. 20, n. 1, p. 395-411, 2014.

KAUARK, F. S., MANHÃES F. C., MEDEIROS C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático** / Fabiana Kauark, Fernanda Castro Manhães e Carlos Henrique Medeiros. Itabuna: Via Literária, 2010, 88p.

KOBASHI, N. Y.; SANTOS, R. N. M. ARQUEOLOGIA DO TRABALHO IMATERIAL: uma aplicação bibliométrica à análise de dissertações e teses. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf**, v. esp., p. 106 - 115, 2008.

MARCONI, M. A. LAKATOS., E. M. **Fundamento de metodologia científica**. 5. ed. 2003.

MEDINA, E.; PAILAQUILEN, R. M. A revisão sistemática e a sua relação com a prática baseada na evidência em saúde. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 4, p. 824-831, Aug. 2010. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692010000400023&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 junho 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692010000400023>.

PRODANOV C. C., FREITAS E. C. de. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, June 2007. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 junho 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.

WILLERDING, I. A. V. **Arquétipo Para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora**. 2015, 320 p. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

APÊNDICE B
Pesquisa Bibliográfica

1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A triagem desenvolvida para alcançar o extrato da fonte de produção científica é alcançada por meio de dados secundários, os quais já foram formalizados, avaliados e tabulados. Constituindo uma organização necessária para a seleção dos dados, que por sua vez, propicia o desenvolvimento de novas fontes de informação e conhecimento.

Os autores Cervo, Bervian e Silva (2007) indicam que a fonte das informações deve estar sempre na forma de documentos escritos, sejam eles impressos ou postos em formato magnéticos ou eletrônicos, fazem referência aos dados Secundários como sendo os adquiridos em relatórios, livros, revistas, jornais e outras fontes impressas.

Com o objetivo de ampliar os horizontes desta pesquisa, selecionou-se como recurso científico, sobre o tema proposto, para além da revisão sistemática da literatura, também uma pesquisa bibliográfica. A simbiose entre os construtos ora apresentados possibilita uma complementariedade de perspectivas de fontes de dados para alcançar a construção do tema de pesquisa proposto.

Vale destacar a importância das pesquisas realizadas pelo Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, registrado no CNPq e certificado pela Universidade Federal de Santa Catarina, cujos pesquisadores atuam na área de Gestão do Conhecimento e na linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica, o que aprofunda e oferece base científica ao presente estudo.

Com a finalização da revisão sistemática da literatura, oriunda da seleção de fontes de produção científica coletada nas bases *Scopus* e *Web of Science*, novas buscas foram realizadas em bases de dados eletrônicas, em especial a base de dados do EGC (www.btd.egc.ufsc.br), os artigos disponibilizados e sugeridos nas disciplinas cursadas no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC.

Ainda integra esse rol literário das produções científicas analisadas, as coletâneas de livros, os generosamente oferecidos por colegas de curso, nos diálogos estabelecidos nas Atividades de Pesquisa Programada (APP). Vale ressaltar, os que integraram referencial teórico para produção de trabalhos acadêmicos, a participação em defesa de dissertação e tese e, por fim, os diálogos realizados nos encontros de orientação.

Apresenta-se a seguir, uma coletânea de produções científicas pré-selecionadas, as quais são cuidadosamente subdivididas nos diversos contextos que a investigação mergulhou, os resultados apresentam construtos relevantes que colaboram para novos olhares e auxiliam na sustentação e interesse da pesquisa.

1.1 ARTIGOS RELEVANTES ENCONTRADOS NAS REFERÊNCIAS DOS ARTIGOS SELECIONADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA

A revisão sistemática revelou nos artigos investigados, por conta das citações apresentadas, novas fontes de pesquisa interessante ao processo investigativo.

- BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(1), 64-76, 2002.
- IPE, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, 2(4), 337-359. 2003.

1.2 ARTIGOS RELEVANTES ENCONTRADOS EM OUTRAS BASE DE DADOS

Também foram realizadas buscas em outras bases de dados digitais, as quais oferecessem credibilidade como fonte de busca em atender a material científico.

- ALI, J.; HASAN, B. An Empirical Examination of Knowledge-Sharing Model in Information Systems Groups. **Journal of Information & Knowledge Management**, Vol. 5, No. 2 143–150. 2006.
- AMIN, S. H. M.; ZAWAWI, A. A., TIMAN, H. **To share or not to share knowledge**: Observing the factors. IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011, art. N°. 6163859, pp. 860-864. 2011.
- ARAUJO, L. Z. S. de. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA CIENTÍFICA. **PESQUI. ODONTOL. BRAS.**, SÃO PAULO, V. 17, SUPL. 1, P. 57-63, MAY 2003 . AVAILABLE FROM [HTTP://WWW.SCIELO.BR/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI_ARTTEXT&PID=S1517-74912003000500009&LNG=EN&NRM=ISO](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-74912003000500009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 21 junho 2016. [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1590/S1517-74912003000500009](http://dx.doi.org/10.1590/S1517-74912003000500009).
- ASADINASAB, H., MOJOODI, A., SHAHBAZI, S., GOLBAHARZADEH, M. The model of optimal combination of resources to improve the performance of technology-based companies. *Advances in Environmental Biology*, 7 (10), pp. 2742-2749, 2013.
- BARON, R. A. Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 1, p. 104-119, 2006.
- BITTENCOURT, E. 2009. Combinação e troca de conhecimentos: a experiência da fundação Ezequiel Dias. **Revista da Fundação Ezequiel Dias**, 5(2):31-41.

- BONAMINO, A. *et al.* Os efeitos das diferentes formas de capital no desempenho escolar: um estudo à luz de Bourdieu e de Coleman. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 45, p. 487-499, Dec. 2010. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782010000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 nov. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782010000300007>.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. L. Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **EM TESE (FLORIANÓPOLIS)**, Florianópolis - SC, v. 2, p. 68-80, 2005.
- BOURDIEU, P. **Le capital social**: notes provisoires. Actes de la recherche en sciences sociales, n. 31, jan. Paris: France, 1980.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, T. E. I. E. D. D. C. E.; TECNOLOGIA. **Diretrizes metodológicas**: elaboração de revisão sistemática e metanálise de ensaios clínicos randomizados. 2012.
- CAMELO-ORDAZ, C. *et al.* **The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain**: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 7, p. 1442-1463, 2011.
- CATTELL, R. B. The scree test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, v. 1, n. 2, p. 245-276, 1966.
- CHANG, H. H., CHUANG, S. S. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. **Information and Management**, 48 (1), pp. 9-18, 2011.
- CHEN, M. H., WANG, H. Y., CHANG, Y. Y., HUNG, A. Knowledge sharing, social capital and firm performance in technological clusters of Taiwan Science Parks: An innovation strategy perspective. In PICMET 2014 - **Portland International Center for Management of Engineering and Technology**, Proceedings: Infrastructure and Service Integration 6921113, pp. 1040-1054, 2014.
- CHEN, T. Y. Knowledge sharing in virtual enterprises via an ontology-based access control approach. **Computers in Industry**. Vol. 59, Issue 5, pp 502-519. 2008.
- CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, n.3, 197-218, 1996.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**, 2. ed. Hillsdale: Erlbaum, 1988.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, n. Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, p. S95-S120, 1988.

- COSTA, A. C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. *In*: S. B. RODRIGUES & M. P. CUNHA (Orgs.), **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, pp. 284- 305, 2000.
- COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, Apr. 2011 Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 Nov. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000200002>.
- DIAS, D. S.; SILVA, M. F. da. **Como Escrever uma Monografia**. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, 2009, 72 p.
- DOROW, P. F.; SCHMITT, M. T. B.; SILVA NETO, E.; SANTOS, N.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. Compartilhamento do conhecimento e inovação: um estudo de caso. **Espacios (Caracas)**, v. 34, p. 4-16, 2013.
- ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. *In*: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá/Pr: Unicorpore, p. 21-52, 2006.
- FAÉ, R. A gestão social sob a ótica do referencial de Michel Foucault. **Psicologia Argumento** (PUCPR. Impresso), v. 31, p. 341-354, 2013. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/20613>. Acesso em jul 2016.
- FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas, 2004. **Revista de Negócios**, 9, 65-80. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewArticle/288>. Acesso em: 10 de julho de 2016.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso. access on 14 June 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.
- FREIRE, T. C., MARUYAMA, F. M. POLLI, M. Inovação e Empreendedorismo: Políticas Públicas e Ações Privadas. **Novos Estudos. CEBRAP**, v. 36, p. 51-78, 2017.
- GIRARDI, D.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. O Processo de Liderança e a Gestão do Conhecimento Organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 14, p. 65-76, 2012.
- GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. Guide to systematic review of studies: An option for the methodology of human movement sciences. **Movimento**, v. 20, n. 1, p. 395-411, 2014.

- GUTIÉRREZ, N. L., HILBORN, R., DEFEO, O. Leadership, social capital and incentives promote successful fisheries. **Nature**, 470 (7334), pp. 386-389, 2011.
- GUTTMAN, L. Some necessary conditions for common-factor analysis. **Psychometrika**, v. 19, n. 2, p. 149-161, 1954.
- HAU, Y. S., KIM, B., LEE, H., KIM, Y. G. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. **International Journal of Information Management**, Volume 33, Issue 2, Pages 356–366, 2012.
- HERRERA, R. N.; MAINIERI DE OLIVEIRA, T. Empreendedorismo e comunicação: uma reflexão sobre o perfil empreendedor de profissionais de comunicação. *In: XXI INTERCOM-Congresso de Ciências da Comunicação na região Centro-Oeste, 2010, Goiânia. Anais do XXI INTERCOM - Congresso de Ciências da Comunicação da região Centro-Oeste, 2010.*
- HU, L., RANDEL, A. E. Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. **Group and Organization Management**, 39 (2), pp. 213-243, 2014.
- HUI, J., YIJIA, C. The research on how social capital facilitates knowledge sharing between individuals. **Advances in Intelligent and Soft Computing**, 110, pp. 261-270, 2011.
- ISMAIL, M. B.; YUSOF, Z. M. Knowledge Sharing Models: Do They Really Fit Public Organizations? **International Symposium on Information Technology 2008**, ITSIm. Kuala Lumpur. 2008.
- JACKS, N. A.; TOALDO, M. ; SCHMITZ, D. ; MAZER, D.; MIRANDA, F. C.; GONCALVES, F.; NOLL, G.; MONTEIRO, M. C. S.; FONSECA, P. C.; COSTA, S. M.; WOTTRICH, L. H. Uso de softwares na abordagem qualitativa: a experiência da pesquisa? Jovem e Consumo Midiático em Tempos de Convergência?. *Questões Transversais - Revista de Epistemologias da Comunicação*, v. 4, p. 46-54, 2016.
- KAEWKITIPONG, L., CHEN, C.C., P. RACTHAM (2016). “A Community-Based Approach to Sharing Knowledge before, during, and after Crisis Events: A Case Study from Thailand.” **Computers in Human Behavior**, 54, 653–666, 2016.
- KAISER, H. F. The application of electronic computers to factor analysis. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 141-151, 1960.
- KAISER, H. F.; RICE, J. Little jiffy, mark IV. **Educational and Psychological Measurement**, v. 34, n. 1, p. 111-117, 1974.
- KANT, R.; SINGH, M. D. ICT Enablement of Knowledge Sharing: Modeling the Enablers. **In the proceedings of 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (IEEE-ICMIT-2008)**, Bangkok, Thailand, September 21-24, 2008, pp. 951-956.

- KIM, T. T., LEE, G., PAEK, S., LEE, S. Social capital, knowledge sharing and organizational performance: What structural relationship do they have in hotels? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 25 (5), pp. 683-704, 2013.
- KIRKBESOGLU, E. The Impact of Social Capital on Managerial Reputation. **In Proceedings of 9th international strategic management conference**. Vol. 99, pp. 439-445, 2013.
- KIRSCHBAUM, C. Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. **Rev. bras. Ci. Soc.** [online]. v. 28, n82, p.179-193,2013. ISSN 1806-9053. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092013000200011&lng=pt&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 10 jul. 2016.
- KOBASHI, N. Y.; SANTOS, R. N. M. ARQUEOLOGIA DO TRABALHO IMATERIAL: uma aplicação bibliométrica à análise de dissertações e teses. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf**, v. esp., p. 106 - 115, 2008.
- LADEIRA, W. J.; COSTA, J. C.; ARAUJO, C. F. Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, TRI I. 2013.
- LEE, J. C., SHIUE, Y. C., & CHEN, C. Y. **Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement**. Computers in Human Behavior, 2016.
- LEIFER, R., O'CONNOR, G; G., RICE, M. Implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 42, n.2, p. 17-30, 2002.
- LEWICKA, M. Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31 (3), pp. 207-230, 2011.
- LIU, Y.; SUN J. Modeling of Knowledge Sharing between Organization and its Customers. **IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics**. 2008.
- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; TONTINI, G. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração. **ANGRAD**, v. 9, p. 55-82, 2009.
- MAJUMDAR, S. How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of western India. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 3, p. 274-289, 2010.
- MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. *In*: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.

- MEDINA, E.; PAILAQUILEN, R. M. A revisão sistemática e a sua relação com a prática baseada na evidência em saúde. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 4, p. 824-831, Aug. 2010. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692010000400023&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 Junho 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692010000400023>.
- MUIBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Organizações do conhecimento: infra estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- NAKAGAWA, M. H. **Empresa inovadora de base tecnológica: um modelo de desenvolvimento para o contexto brasileiro**/ M. H. Nakagawa – São Paulo, 2008, p 214.
- NONAKA, I. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman. 2008. p. 39-53.
- NONAKA, I. The knowledge creating company. **Harvard Business Review**, 69 (6), 96-104. 1991.
- OCDE - **ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**. Oslo Manual: Guide-line for collecting and interpreting innovation data, 2005. 3. ed. European Comission: OECD. Disponível em: <http://www.oecd.org/>. Acesso em: 15 out. 2015.
- PACHECO, R. C. D. S. **Dados e Governo Abertos na Sociedade do Conhecimento**. Linked Open Data - Brasil. Florianópolis - SC 2014.
- PINHO, I., REGO, A., CUNHA, M. P. Improving knowledge management processes: A hybrid positive approach. **Journal of Knowledge Management**, 16 (2), pp. 215-242, 2012.
- POWELL, W. W.; GRODAL, S. Networks of innovators. In: J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Innovation**, New York, pp. 56-85, 2006.
- PRUSAK, L.; CRANEFIELD, J. Managing your own knowledge: a personal perspective. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. (Org.) **Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- QUANDT, C O; PEREIRA JR, P. R. Relações Entre o Capital Social, o Compartilhamento de Conhecimento Intraorganizacional em Empresas de Desenvolvimento de Software e Serviços de Ti. In: XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, Resende. **Anais do XI SEGeT. Resende: AEDB, 2014. v. 1. p. 1-2.** Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/42820482.pdf>. Acesso em 30/04/2017.

- RAMAPRASAD, A.; PRAKASH, A. N. Fostering Knowledge Sharing in Project Management. **Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences**. 2009.
- REIS, B. P. W. Capital social e confiança: questões de teoria e método. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, PR, p. 35-49, 2003.
- RODRIGUES, L. C.; SEREIA, V.J.; LOPES, A.C.V.; VIEIRA, S. F. A. Inovação Disruptiva no Ensino Superior. In: Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010. v. 1. p. 1-16.
- ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, June 2007. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 1 4 Jun 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.
- ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33 n. 2, p. 163–180, 2007.
- SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.
- SANTOS, I. C. dos; AMATO NETO, J. **Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia**. *Prod. [online]*. 2008, vol.18, n.3, pp.569-582. ISSN 0103-6513. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132008000300012>.
- SANTOS, L. H. L. **SOBRE A INTEGRIDADE ÉTICA DA PESQUISA**, 2011. *site*: <http://www.fapesp.br/6566>, em 22/06/2016.
- SARATE, J. A. R.; MACKE, J. Fatores explicativos do capital social em uma cidade da Serra Gaúcha: a percepção dos estudantes de administração. In: **Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)**, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. Anais. Rio de Janeiro, p. 1-16. 2007.
- SEHNEM, A.; MACKE, J.; BERTOLINI, A. L. Uma avaliação do capital social dos alunos da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, p. 129-140, 2011.
- SIMANTOB, M. **Guia Valor Econômico da Inovação nas Empresas/** Moisés Simantob, Roberta Lippe – São Paulo: Globo, 2003.
- SINGH, A.; SOLTANI, E. Knowledge management practices in Indian information technology companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, vol. 21, Issue 2. P. 145-157. 2010.
- SOUSA, P. T. **TEORIA DA JURISDIÇÃO E CAPITAL SOCIAL**: abordagens para o estudo do profissional da informação Paulo Tarso Sousa. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.17, n.2, p.41-50, maio/ago. 2007.

- STAL, E. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E O PAPEL DA INOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, p. 118-147, 2010.
- STENSAKER, I. G., GOODERHAM, P. N. Designing global leadership development programmes that promote social capital and knowledge sharing. **European Journal of International Management**, 9 (4), pp. 442-462, 2015.
- TAKEUCHI H.; NONAKA, I. Criação e Dialética do Conhecimento. In: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008. p.17-38.
- TOLOI, G. G.; Manzini, E. J. Etapas da Estruturação de um Roteiro de Entrevista e Considerações encontradas durante a coleta dos dados. In: **VIII Encontro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Educação Especial**, 2013, Londrina. INCLUSÃO: Teoria, Prática e Produção do Conhecimento. Londrina, 2013. p. 3299-3306.
- TONET, H.; PAZ, M. G. Um Modelo para o Compartilhamento do Conhecimento no Trabalho. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v.10, n.2, p. 75-94, 2006.
- TRIMI, S., BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2012.
- VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no brasil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 148-161, 2016.
- VILLENA, V. H., REVILLA, E., CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, 29 (6), pp. 561-576, 2011.
- VOIGTLAENDER, K.; BEILER, G.; WALKOWSKI, M. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. In: CONVIBRA - **VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração**, 2011, São Paulo. CONVIBRA - VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração, 2011.
- WANG, Z., WANG, N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert Systems with Applications**, 39 (10), pp. 8899-8908, 2012.
- WIDEN, G. Social Capital and Knowledge Sharing - **Lessons Learned Adaptation and value creating collaborative networks**. Vol. 362, pp. 48-57, 2011.
- WIELEWICKI, V. H. G. **A pesquisa etnográfica como construção discursiva**. Acta Scientiarum (UEM), Maringá, v. 23, n.1, p. 27-32, 2001.

- WIIG, K. M. Knowledge Management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n.1, p. 06–14, 1997.
- XIANG, C., LU, Y., GUPTA, S. Knowledge sharing in information system development teams: examining the impact of shared mental model from a social capital theory perspective. **Behaviour & information technology**. 32 (10) pp. 1024-1040, 2013.
- ZHANG, P., NG, F., F., Fai, F. Attitude toward knowledge sharing in construction teams. **Industrial management & data systems**. Vol.112, Issue 8-9, PP.1326-1347, 2012.

1.3 BUSCA EM TESES E DISSERTAÇÕES DO PPGE GC

Para ampliar a busca e encontrar perspectivas alinhadas ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGE GC), foi realizada uma busca no Banco de Teses e Dissertações do EGC por meio do *site* <http://btd.egc.ufsc.br/>. Para tanto, foram identificadas produções científicas, por meio de palavras-chave, que atenderam em apresentar outras visões e atender novos entendimentos sobre o tema investigado, a seleção é apresentada a seguir:

- CARPES, C. E. P. **Avaliação do Compartilhamento do Conhecimento em Entidades de Saúde do Executivo Estadual de Santa Catarina**. 2012, 170p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.
- CISNE, C. S. **Competitividade sistêmica: conhecimento como fator de produção de capital social para o desenvolvimento local**. 2015, 117p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.
- DELFINO, N. **Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. 178 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- DIAS, A. JR. **Relações entre a Estrutura Organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Inovação, em Empresas de Base Tecnológica**. 2012. 137 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

- FELICIANO, F. K. **Fatores que Facilitam o Comportamento Intraempreendedor em Organizações Inovadoras**. 2019. 163 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- MILENA, L. **A Produção de Conhecimento sobre Sustentabilidade e o Incentivo ao Comportamento Pró-Ambiental: Um Estudo em Blogs sobre Lixo Zero**. 2019. 227 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- FORMANSKI, J. G. **A Estrutura da Rede Social Organizacional e sua Influência no Fluxo de Conhecimento Inovador**. 2018. 122 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.
- FOSSARI, I. M. **Estratégias para o Compartilhamento do Conhecimento nos Processos de Hospitalização Pediátrica Visando o Cuidado Resolutivo**. 2018, 389p. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.
- FOSSARI, C. L. **Criação do Conhecimento em Processos Dramatúrgicos à Luz do Texto Literário**. 2018. 319 p Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.
- LASSO, A. L. **Método Para o Compartilhamento do Conhecimento do Especialista Usado no Processo de Tomada de Decisão**. 2016. 146 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.
- LENZI, G. K. S. **Framework para o Compartilhamento do Conhecimento na Gestão de Tutoria de Cursos de Educação a Distância**. 2014. 304 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.
- PANISSON, C. **Políticas Públicas que Subsidiem o Desenvolvimento de Empresas de Base Tecnológica: um estudo de multicaseos**. 2017. 211 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis. 2017.
- RISSI, M. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

- **SILVA NETO, E. Compartilhamento do Conhecimento Tácito no Processo de Sucessão Empresarial Familiar.** 2016. 234p Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.
- **SILVA, D. B. L. Indicadores para Avaliação da Influência dos Ambientes de Empreendedorismo Inovador na Geração de Capital Social.** 2015, 309 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- **TECCHIO, E. L. A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológicas.** 2015, 193 p. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.
- **WILLERDING, I. A. V. Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora.** 2015, 320 p. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

1.4 OUTRAS TESES E DISSERTAÇÕES DO PPGE GC

Os trabalhos acadêmicos produzidos no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGE GC), para além das contribuições ao objeto central desta pesquisa, revelou-se importante para sustentar construtos derivados do processo investigativo, a seleção é apresentada a seguir:

- **AMARAL, R. R. do. A arquitetura da liderança nos Parques Científicos e Tecnológicos da Catalunha:** uma abordagem estratégica, 2014. 269 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- **BEIRÃO FILHO, José Alfredo. Criação e Compartilhamento do Conhecimento da Área de Moda em Um Sistema Virtual Integrado – SIMODA,** 2011. 166 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- **BERNETT, D. Indicadores para avaliação da influência dos ambientes de empreendedorismo inovador na geração do capital social.** 2015. 309 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- **BITTARELLO, K. P. O Fluxo de Conhecimento no Ambiente das Redes de Empresas de Base Tecnológica.** 2014. 281 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do

Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

- DALL'AGNOL, R. M. **A gestão da inovação nas universidades: o capital social e a institucionalização de unidades de inovação no ambiente acadêmico**. 2010. 388p Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.
- FELICIANO, A. M. **Extensão Rural: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento**. 2013. 363p Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.
- GOMES JR., W. V. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências**. 2013. 307 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.
- SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança**, 2012, 281 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso**. 2011. 134 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

1.5 LIVROS DO GRUPO DE PESQUISA INOVAÇÃO EM CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – UFSC/CNPQ

Enquanto membro do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciências e Tecnologia – UFSC/CNPq como aluno pesquisador, e pela repercussão e importância de suas publicações no âmbito dos estudos consonantes a Gestão do Conhecimento, foram identificados capítulos de livros fundamentalmente importantes aos conceitos e reflexão apresentados na pesquisa, seguem as produções:

- DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; LAPOLLI, É. M. **GESTÃO DA INOVAÇÃO: revisão de literatura**. In: Édis Mafrá Lapolli; Gertrudes Aarecida Dandolini; Mirian Torquato. (Org.). **GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO: ASPECTOS FUNDAMENTAIS**. 1ed. Florianópolis: Pandion, 2014, v. 1, p. 23-78.

- DIAS, A. J.; TISCOSKI, G. P.; BRUHL, R. G. K. As marcas de um empreendedor: um estudo de caso no segmento de farmácias magistrais. *In*: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de S. (org.). **Vivências empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2012. p. 23-56.
- FORMANSKI, J. G.; PACHECO, D. C.; ZACARKIM, V. L.; GOMES JR, W. V.; FRANZONI, A. M. B. VALORIZAÇÃO DO CAPITAL RELACIONAL PARA INOVAÇÃO NO CONTEXTO DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA. *In*: Édis Mafra Lapolli; Gertrudes Aparecida Dandolini; Inara Antunes Vieira Willerding. (Org.). **GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO: recomendações e boas práticas**. 1ed. Florianópolis: Pandion, 2016, v. 3, p. 45-78.

1.6 LIVROS CUJOS AUTORES SÃO PROFESSORES E/OU ALUNOS DO PPGE GC

A produção científica oriunda do PPGE GC apresenta-se como de extrema importância, mesmo que algumas produções possam apresentar menos aderência ao tema dessa investigação, todas possuem o Conhecimento como elemento basilar. Assim as abordagens apresentadas nas produções apresentadas nesse subitem contribuem como fonte de pesquisa e esta investigação.

- FIALHO, F. A. P.; SANTOS, N. dos. **Introdução a Ciências da Cognição**. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. Mar, 2012.
- FIALHO, F. A. P. *et al.* **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. São Paulo: Visual Books, 2007.

1.7 TESES E DISSERTAÇÕES DE OUTROS PROGRAMAS

Do ponto de vista da interdisciplinaridade do PPGE GC, também foram investigadas Teses e Dissertações de outros programas como forma de reunir outras perspectivas que possibilitassem maior profundidade de entendimentos sobre os temas investigados. Entre os principais estão:

- BUENO, J. L. P. **O Empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. Florianópolis, 2005, 165f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

- PEREIRA, S. M. **A formação do empreendedor**. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

1.8 BUSCA DE LIVROS CONSIDERADOS RELEVANTES

A produção científica oriunda do PPGECC apresenta-se como de extrema importância, mesmo que algumas produções possam apresentar menos aderência ao tema dessa investigação, todas possuem o Conhecimento como elemento basilar. Assim as abordagens apresentadas nas produções apresentadas nesse subitem contribuem como fonte de pesquisa e esta investigação.

- ABREU, A.; CAMARINHA-MATOS, L. **An Approach to Measure Social Capital in Collaborative Networks**. [s.l: s.n.]. v. 362.
- ALENCAR, E.; FLEITH, D. **Criatividade múltiplas perspectivas**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.
- ALVES, J. B. M. **Teoria Geral de Sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. 1. ed. Florianópolis: Instituto Stela, 2012. v. 1. 179 p.
- AQUINO, J. A. de. As teorias da ação social de Coleman e de Bourdieu. **Humanidades e Ciências Sociais**, v. 2, n. 2, p. 17-29, 2000.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Ed. UFSC, 2008.
- BARBIERI, J. C. (Org.). **Organizações Inovadoras: textos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. (4th ed.). New York: Free Press. 2008.
- BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. **Empreendedorismo tecnológico na Educação: Vivências Empreendedoras**. UFSC, Florianópolis: jul/2001.
- CERVO A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995. 164 p.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

- CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and Conducting Mixed Methods Research** (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd. 2011.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Massachusetts: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 688.
- FUKUYAMA, F. **A Grande Ruptura, a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Lisboa: Quetzal Editores. 2000. 354 p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2008.
- HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KAUARK, F. S., MANHÃES F. C., MEDEIROS C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático** / Fabiana Kauark, Fernanda Castro Manhães e Carlos Henrique Medeiros. Itabuna: Via Literária, 2010, 88p.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N., K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed., Bookman, 2011.
- MARCONI, M. A. LAKATOS., E. M. **Fundamento de metodologia científica**. 5. ed. 2003.
- MICHAEL, A. **Etnografia e Observação Participante**. Tradução de José Fonseca. Artmed, 2009. 130p.

- NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S. Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. *In*: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI H. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. *In*: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008. p.54-90.
- NONAKA, I.; TOYAMA R. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. *In*: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008. p. 91-117.
- NORTHOUSE, P. G. **Introduction to leadership**: concepts and practice. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2012. 290 p.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus. 2005.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. I. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. (Tradução Maria Adelaide Carpigiani) Porto Alegre. Bookman, 2002.
- PRODANOV C. C., FREITAS E. C. de. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- PUTNAM, R. **The prosperous community**: social capital and public life. *The American Prospect*, 4 (13), p. 35-42. Spring 1993.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 24 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.
- SOUZA, D. I.; MULLER, D.; FRACASSI, M. A.; ROMEIRO, S. B. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013. 55 p.
- STEVENSON, H. **As seis dimensões da capacidade empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas; Ed. Campus; Campus; 1998.

- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2013. p. 983.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TIDD, J.; BESSANT J. **Gestão da Inovação: Integrando Tecnologia, Mercado e Mudança Organizacional - 5ª Edição** Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alerge: Bookman, 2012.
- URIARTE, F.A. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade do pesquisador em sustentar um construto de conhecimento para basilar sua pesquisa, parte da revisão sistemática da literatura. Além de amparar evidências do estado da arte sobre o tema proposto, dá ainda, ao pesquisador, uma visão sistêmica da atualidade das pesquisas. Consonantemente permite que sejam verificadas novas possibilidades e/ou rumos da investigação a partir das descobertas oriundas da revisão, assim construindo uma cadência de relacionamentos aos objetivos traçados para a pesquisa.

Percebe-se que os construtos explorados apresentam um quantitativo interessante, contribuições pontuais, abrangentes e, ainda integrativas. Também evidência uma literatura consolidada atual e interdisciplinar. As contribuições consolidam uma contribuição importante ao tema de pesquisa, entretanto não apontam para solucionar o problema de pesquisa em investigação. As relações entre os construtos investigados (Compartilhamento do Conhecimento, Capital Social e Organizações Inovadoras) não sustentam estudos que integrem evidências aos objetivos desta pesquisa.

Ainda faz-se necessário reconhecer a importância do compartilhamento do conhecimento na atualidade, tendo em vista a constância e o elevado número de publicações nos últimos anos. Nestes termos, revela-se como uma das ações da Gestão do Conhecimento que mais tem contribuído para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, pois articula

conhecimento para a estruturação de ativos que possam atender aos novos desafios organizacionais.

O compartilhamento do conhecimento sofre a influência de inúmeras variáveis, cada qual impacta na organização de forma diferenciada, vale destacar as que são proferidas por meio do conhecimento tácito na forma de diálogos e reflexões. A conjuntura organizacional influencia no compartilhamento do conhecimento por meio da estrutura organizacional, dos processos operacionais, ainda por meio da cultura e do clima organizacional, esses constituem os principais aspectos organizacionais que limitam ou potencializam o comportamento do conhecimento.

Neste sentido, o melhor uso do potencial do compartilhamento do conhecimento revigora um manancial de oportunidades para identificar os conhecimentos efetivamente relevantes à organização. Por consequência, oferece à gestão organizacional um mapa de conhecimento, desta forma é possível gerir as ações que possam ser significativas ao seu planejamento estratégico.

Verifica-se que o tema e a proposta de pesquisa são pertinentes ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina e levarão contribuições significativas à área de Gestão do Conhecimento, sobretudo, a linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica por abordar a construção de conhecimento a partir dos construtos: compartilhamento do conhecimento, gestão organizacional e empresas de bases tecnológicas.

A revisão sistemática da literatura teve como vetor de condução para estabelecer os construtos a fim de sustentar esta pesquisa, a adoção do título funcional: Compartilhamento do Conhecimento sob a Lente das Comunidades de Práticas em Organizações de Tecnologia, que se mostrou importante para alcançar o título definitivo da pesquisa: Compartilhamento do Conhecimento sob a Lente do Capital Social em Organizações Inovadoras.

REFERENCIA

CERVO A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

APÊNDICE C

Questionário

Este é um convite para você preencher o formulário:

Questionário

Prezado (a) Senhor (a),

As afirmativas que seguem são de fundamental importância para obtenção dos objetivos da Tese de Waldoir Valentim Gomes Júnior do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, cuja pesquisa é intitulada **COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO SOB A LENTE DO CAPITAL SOCIAL EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**. As informações são sigilosas, e utilizadas apenas com fins de estudo. Agradecido por sua participação!

Qual é a sua idade ? *

Qual é a sua profissão ? *

Qual é a sua atividade profissional ? *

Qual é sua maior formação acadêmica? *

- Ensino Fundamental
- Ensino médio
- Ensino técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

Sua maior formação acadêmica é: *

- Completa
- Incompleta

Espaço aberto para comentários sobre sua profissão e/ou sua formação acadêmica (opcional)

[Continuar »](#)

Questionário

*Obrigatório

Assinale com tranquilidade a intensidade de cada afirmativa proposta, vale ressaltar que não há juízo de valor na alternativa escolhida, mas sim o nível de realidade que você percebe.

1 - *

	Não concordo	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo
Ao deparar-me com dificuldades posso contar com meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho confiança nas informações e conhecimentos que me são repassados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilho meus conhecimentos com os colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conto com o amparo dos colegas quando tenho algum tipo de dificuldade com relação as minhas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo um ambiente colaborativo entre os colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe colaboração entre os colegas de trabalho da equipe na solução de problemas organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compreendo e consigo lidar com as limitações de outros colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A paciência é uma virtude das discussões do meu ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os acordos estabelecidos pela empresa são sempre concretizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre recebo informações e/ou conhecimento às minhas solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já recebi uma informação da equipe (ou colega) que fez diferença para alcançar o sucesso de uma ação ou tarefa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As convicções individuais atrapalham a troca de informações e conhecimento no grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que eu e meus colegas partilhamos das mesmas crenças, das mesmas certezas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando minha opinião não prevalece, acato a opinião acordada entre os meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante o período de trabalho, as saídas (como por exemplo: café, sanitário, refeição, entre outros) são rigidamente estabelecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho liberdade para conversar com todos da empresa, mesmo que seja com horário marcado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marcação de reuniões é algo que ocorre com facilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A presença de chefe nas reuniões influencia positivamente a postura dos demais membros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A posição que ocupo na empresa facilita no acesso a outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que sou convidado a participar de reuniões pela posição que ocupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os laços estabelecidos no ambiente de trabalho facilitam na solução das atividades profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo diferença de tratamento por conta dos vínculos que possuo na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ao realizar uma atividade profissional, tenho maior facilidade na resolução quanto trato com alguém que tenho afinidade.

Tenho acesso às pessoas que possuem conhecimento independente do nível hierárquico que elas se encontram.

Quando necessito resolver uma situação específica no ambiente de trabalho não tenho dificuldade de buscar auxílio com outras pessoas.

Quanto tenho uma dificuldade e sei quem pode me auxiliar, tenho acesso facilmente a ela.

Esta pergunta exige uma resposta por linha

VOLTAR

ENVIAR

ANEXOS

ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) -
ENTREVISTADOS

**ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)
ENTREVISTADOS**

Estou sendo convidado(a) a participar da pesquisa que se intitula “Compartilhamento do conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras”, a qual consiste na Tese de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/PPEGC, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo geral “Analisar o compartilhamento do conhecimento em organizações inovadoras, sob a lente do capital social no contexto da gestão do conhecimento”, realizada pelo doutorando Waldoir Valentim Gomes Júnior, sob orientação da Prof^a. Édis Mafrá Lapolli, Dr^a.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 1 hora, onde serão abordados aspectos referentes ao compartilhamento do conhecimento tácito. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe a doutoranda que não irei prosseguir com a mesma.

Estou avisado de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou avisado, também, de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisador: Waldoir Valentim Gomes Júnior, telefone (48) 99645-6418, e ainda por meio eletrônico através do e-mail: waldoir@gmail.com.

Eu, _____,

RG nº _____, telefone nº. _____ - _____, consinto em participar

voluntariamente da pesquisa realizada pelo doutorando Waldoir Valentim Gomes Júnior.