

Compartilhamento de conhecimento como fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica

Knowledge sharing as a innovativeness factor in graduated companies from a technology incubator

Vandoir Welchen Mestre em Administração. Universidade de Caxias do Sul (UCS) – Brasil. vwelchen90@gmail.com
Joel Tshibamba Mukendi Mestre em Administração. Universidade de Caxias do Sul (UCS) – Brasil. tshibambajoel@yahoo.fr
Fabiano Larentis Doutor em Administração. Universidade de Caxias do Sul (UCS) – Brasil. flarenti@ucs.br

RESUMO

Esta pesquisa investigou como as empresas graduadas de incubadoras estabelecem seus processos de Compartilhamento de Conhecimento (CC) para alcançar a inovatividade organizacional. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa genérica. Como técnicas de coleta dos dados, foram utilizadas entrevistas individuais em profundidade, observação não participante e fontes secundárias. Assim, investigaram-se quatro empresas graduadas de uma incubadora de Caxias do Sul – RS. Como técnica de análise foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados apontam que o CC não é um processo estruturado em todas as empresas e falta transformar ou aproveitar as oportunidades que ele oferece em inovações, por meio de colaboração/cooperação com a incubadora e outros agentes do seu setor, e gerar vantagem competitiva – inovatividade organizacional. Logo, para que essa interação entre o CC e inovatividade organizacional se estabeleça de forma eficaz nas empresas investigadas e outras empresas dos ramos e características semelhantes a estas – MPEs de base tecnológica, sugere-se que elas alinhem o desenvolvimento dos meios de CC ao planejamento estratégico, o que pode facilitar uma cultura voltada para a inovação nesse setor.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Inovatividade Organizacional. Incubadoras. Empresas Graduadas.

ABSTRACT

This research investigated how graduate companies from incubators establish their knowledge sharing processes to achieve organizational innovativeness. As data collection techniques, individual in-depth interviews, non-participation observation and secondary sources were used. For this purpose, we investigated four graduated companies in an incubator in Caxias do Sul - RS. Content analysis was used as analysis technique. The results indicate that knowledge sharing is not a structured process in all companies and there is a need to transform or take the opportunities it offers to innovations, through collaboration/cooperation with the incubator and other agents in its sector, and to generate competitive advantage - organizational innovativeness. Therefore, in order for this interaction between knowledge sharing and organizational innovation to be effectively established in the companies researched and other companies in the branches and characteristics similar to these - technology-based micro and small enterprises, it is suggested that they align the development of knowledge sharing means to strategic planning, which can facilitate a culture focused on innovation in this sector.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge Sharing. Organizational Innovativeness. Incubators. Graduated Companies.

Recebido em 23/04/2020. Aprovado em 29/06/2020. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-19.1256>

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um dos fatores de diferenciação organizacional, agregação de valor e destaque entre os concorrentes. O seu compartilhamento é considerado relevante nas organizações por Tonet e Paz (2006). Mesmo que seja um processo de difícil concretização, segundo Binotto, Nakayama e Siqueira (2013), o Compartilhamento do Conhecimento (CC) ocorre do nível individual para o coletivo, organizacional e entre organizações. No entanto, esforços para identificar os impactos da Gestão do Conhecimento (GC) na inovatividade e no resultado das empresas foram discutidos anteriormente por Decarolis e Deeds (1999), Almashari, Zairi e Alathari (2002) e Bogner e Bansal (2007).

Inovatividade é definida como as condições organizacionais habilitadoras da inovação. Organizações inovadoras que desenvolvem aspectos da cultura organizacional, liderança e processos de aprendizagem, apresentam desempenho superior no desenvolvimento e implantação de inovações (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015). Essas características são percebidas em incubadoras, organizações que têm por finalidade difundir a cultura empreendedora e ser uma alternativa de geração de novos negócios, empregos e renda.

Dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) indicam a existência de 369 incubadoras de empresas em todo o Brasil, que reúnem cerca de 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas – termo usado para definir negócios que já passaram pelo processo de incubação (ANPROTEC, 2016). A relação entre as empresas incubadas e graduadas e o desenvolvimento local pode ser reafirmado a partir de uma avaliação do perfil desses empreendimentos. Do total de empresas incubadas no país, 96% são Micro e Pequenas Empresas (MPE), no caso das empresas graduadas esse percentual é de 85,9% (ANPROTEC, 2016). A participação dessas empresas no desenvolvimento local também é percebida no número de empregos gerados: o número de empresas que empregam mais de 10 pessoas aumenta de 6,4% (incubados) para 19,9% (graduados) (ANPROTEC, 2016). Avaliando estes indicadores, percebe-se que empresas adquirem maturidade ao passar pelo processo de incubação, que impacta no faturamento e número de colaboradores.

Ainda, segundo o Sebrae (2015) as MPEs geram 27% do PIB do Brasil e respondem por mais da metade dos empregos privados no país. Em 2016, 99% dos estabelecimentos pertenciam ao grupo das MPEs. Essas empresas foram responsáveis também por mais da metade dos empregos no setor privado não agrícola formal (54,5%) e pelo pagamento de 44,3% da massa de salários no país (SEBRAE, 2018). Nesse sentido, torna-se necessário pesquisar a respeito da inovatividade organizacional em diversos setores da economia, em países emergentes e, principalmente, em MPEs (WERLANG; ROSSETTO; SAUSEN, 2015).

Universidades são ambientes de construção e compartilhamento de conhecimento. Para Pedrinho *et al.* (2020) universidades são atores importantes e ativos nos ambientes de inovação, pois agregam valor aos processos de desenvolvimento regional, uma vez que apoiam a relevância do conhecimento no ecossistema de inovação, ou seja, geram inovação a partir do conhecimento. Pedrinho *et al.* (2020) também relacionaram a colaboração universidade-indústria como a dimensão mais importante de um ecossistema de inovação e os resultados de sua pesquisa revelaram que deve haver maior interação entre governo, indústria e universidades dentro de um contexto inovador.

Além disso, um fator relevante do fenômeno da inovatividade organizacional é o CC, como preditor da inovação (SATO, SILVA; DRAGO, 2013). As empresas com mecanismos efetivos de CC estão sujeitas a ser mais inovadoras (MICHNA, 2018). Outros estudos também confirmaram a ligação entre o CC e inovatividade (LIN, 2007; CHEN; HUANG; HSIAO, 2010; GUNU; AJAYI, 2015). Assim, esta pesquisa foi norteadada pela seguinte questão de pesquisa: como as empresas graduadas de incubadoras estabelecem seus processos de CC para alcançar a inovatividade organizacional?

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi explorar como o CC pode gerar inovatividade organizacional em empresas graduadas de incubadoras. Para produzir resultados concretos relacionados a inovação, experiências e informações precisam ser aplicados na prática. O método de pesquisa aplicado para atingir o objetivo foi uma pesquisa qualitativa genérica, com quatro empresas graduadas de uma incubadora do sul do Brasil. Além dessa introdução, esse artigo apresenta na sequência o referencial teórico, os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos da apresentação da análise e discussão dos resultados. Por último,

apontam-se as considerações finais do estudo que abordam as implicações teóricas, gerenciais, assim como as limitações da pesquisa e sugestão de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos centrais deste estudo. Primeiro elencamos conceitualmente a gestão e o compartilhamento do conhecimento. Em seguida, apresentamos a teoria relacionada à inovatividade organizacional. Por fim, relacionamos a gestão e o compartilhamento de conhecimento com a inovatividade organizacional.

2.1 Gestão e Compartilhamento do Conhecimento

Empresas bem-sucedidas precisam ter habilidade de criar, reunir e frutificar conhecimento entre as pessoas e as unidades operacionais. Nessa perspectiva, a colaboração se propõe como um caminho potencial quanto a criação de conhecimento. Entretanto, essa criação se analisa como um processo dinâmico, que envolve interações em diversos níveis organizacionais, e abrange uma comunidade de pessoas, que aspiram ampliar e disseminar seus conhecimentos (INKPEN, 1996).

Deste modo, o conhecimento é analisado como o principal recurso produtivo da empresa e a função da GC consiste em integrar os conhecimentos das pessoas, visto que as capacidades organizacionais são manifestações dessa integração. Grant (1996) destaca algumas propriedades do conhecimento, como transferibilidade, capacidade de agregação, apropriabilidade, especialização na aquisição de conhecimento a partir de um processo de transformação. Em vista disso, a GC tem sido reconhecida como um elemento que possibilita implantar a inovação, a criação, o armazenamento, a transferência e a aplicação do conhecimento (HONARPOUR; JUSOH; NOR, 2012).

Uma das principais propostas da GC consiste em reforçar a inovação, sabendo que esta acelera soluções criativas e procedem da acumulação de novos conhecimentos em uma empresa. O conhecimento acumulado na empresa é empregado, por indivíduos, por meio de quatro grandes processos de GC que podem provocar capacidades de inovação da empresa: descoberta, captura, CC e aplicação do conhecimento (OLOGBO; NOR, 2015).

Conforme o propósito deste estudo, foi abordada somente a fase de CC, por se compreender que esta é fundamental para se alcançar vantagem competitiva nas organizações. Quanto a isso, os termos empregados em relação a essa fase são: a transmissão (ALAVI; LEIDNER, 2001), distribuição, comunicação, disseminação ou colaboração (HEISIG, 2009). Desta forma, o processo de CC concebe-se como uma troca recíproca de conhecimento entre pessoas, que leva a um novo conhecimento produzido conjuntamente (HOOFF; HENDRIX, 2004; SIAKAS, GEORGIADOU, BALSTRUP, 2010).

Nessa perspectiva, os processos referentes ao CC são os responsáveis por proporcionar o conhecimento aos integrantes da organização (MAGNIER-WATANABE, 2011), com finalidade de auxiliar na geração de sinergias, aprendizagem coletiva, inovação (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010), harmonia e interação entre os atores (PEREZ-LOPEZ; ALEGRE, 2012). Logo, a organização pode incentivar ações que promovem o CC, tais como: evidenciar compromisso com um âmbito aberto, envolver as lideranças (CABRERA; CABRERA, 2002) e conferir autonomia às pessoas (SRIVASTAVA; BARTOL; LOCKE, 2006).

Estudos revelam a necessidade de construir uma cultura de colaboração para estimular o comportamento de CC dos colaboradores para promover positivamente as capacidades de inovação em uma organização (YANG; NGUYEN; LE, 2018). Líderes de empresas, como diretores e gerentes, devem assumir o protagonismo na criação desses ambientes que facilitem as atividades de CC, para que estes contribuam significativamente para melhorar as capacidades de inovação de suas empresas (LE; LEI, 2019).

Economias se tornaram mais dependentes de empresas inovadoras e intensivas em conhecimento. Logo, compreender a interação entre o conhecimento e melhorar o desempenho inovador é cada vez mais importante. O estudo de Tassabehji, Mishra e Dominguez-Péry (2019) apresenta uma visão das MPEs que operam no setor de desenvolvimento de software, altamente intensivo em conhecimento e inovadoras, e

sugerem que estas empresas estão na vanguarda do setor criativo, precisamente devido ao seu tamanho menor. O CC pode ser fundamental para o desempenho inovador, especialmente para *players* menores com recursos limitados, como as MPEs (TASSABEHJI; MISHRA; DOMINGUEZ-PÉRY, 2019).

De maneira semelhante, Kaabi, Elanain e Ajmal (2018) também observaram uma relação positiva entre o CC e desempenho percebido da inovação nas empresas. O conhecimento e o desempenho motivam as organizações a lançar novos produtos e serviços inovadores para sustentar as vantagens competitivas no mercado. Para Oyemomi *et al.* (2019) o papel da cultura organizacional com uma estratégia inovadora no CC contribui diretamente para a melhoria do desempenho organizacional.

2.2 Inovatividade Organizacional

O processo de CC está relacionado à inovatividade de modo indireto pela capacidade absorptiva (LIAO; FEI; CHEN, 2007). Essa capacidade consiste em um processo abrangente de aprendizagem que possibilita a implementação de novas ideias, produtos ou processos, de maneira que um clima positivo de aprendizagem se torna benéfico para empresas que aspiram sobressair das demais (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Assim, a inovatividade organizacional conceitua-se e mede-se de diversas formas, e uma delas se baseia na teoria da difusão da inovação (ROGERS, 2003; OVERSTREET *et al.*, 2013).

Segundo Rogers (2003) a inovatividade pode ser conceituada como o grau em que uma organização adota uma inovação mais cedo em comparação aos seus concorrentes. Deste modo, os gestores obrigam-se a incentivar os colaboradores a utilizar o tempo na organização com finalidade de buscar o conhecimento, que pode estar fora do ambiente imediato de seu trabalho, pela integração interfuncional, em que os colaboradores aprendem e desenvolvem novas capacidades, assim como compartilham conhecimentos existentes, os quais são fundamentais para o desenvolvimento de produtos (NONAKA, 2008).

Por definição, inovatividade é um traço organizacional. Organizações verdadeiramente inovadoras são aqueles que exibem comportamento inovador consistentemente ao longo do tempo. Qualquer medida válida de inovatividade deve, portanto, captar esta dimensão temporal da inovação. Além disso, os resultados mostram que a inovatividade melhora, de fato, o desempenho organizacional (SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996). A inovatividade organizacional é uma característica das organizações que faz parte da cultura da empresa e reflete sua intenção de explorar novas oportunidades, o que gera a capacidade de inovar e, posteriormente, de introduzir as inovações efetivas na empresa (SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996).

A relação entre inovatividade organizacional e desempenho da empresa tem sido estudada extensivamente e as associações encontradas foram principalmente positivas, embora Jaakson, Aljaste e Uusi-Kakkuri (2019) e Crhová e Matošková (2019) não encontraram influências decisivas da inovatividade organizacional no desempenho financeiro das empresas em seus estudos. O complexo e competitivo ambiente empresarial de hoje restringe os gestores a planejarem estrategicamente o seu futuro. Assim, a abordagem de orientação estratégica está tomando o lugar da abordagem tradicional da gestão nas organizações, ao difundir o pensamento estratégico para os colaboradores como uma cultura corporativa. Inovatividade pode ajudar significativamente uma empresa a melhorar seu desempenho financeiro (ACAR; ÖZŞAHİN, 2018).

Inovatividade organizacional também é conceitualizada como a propensão comportamental de uma organização para produzir produtos e serviços inovadores (RIIVARI; LÄMSÄ, 2019). Além disso, ela envolve a capacidade e habilidade para inovar, além dos conhecimentos essenciais que se encontram postos com a finalidade de tirar vantagem das oportunidades de mercado em relação à concorrência (LYNCH; WALSH; HARRINGTON, 2010). Nesse sentido, a inovatividade compreende-se como o resultado de um conjunto de recursos, comportamentos e atividades que permitem o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015).

2.3 Compartilhamento de Conhecimento e Inovatividade Organizacional

O papel do conhecimento para a introdução de uma inovação é enfatizado na literatura. Luo e

Bhattacharya (2006) indicaram que a capacidade de inovação de uma empresa provém da sua habilidade em aplicar seu estoque de conhecimento interno para produzir novas tecnologias e novos produtos/serviços. O conhecimento está incorporado em diferentes indivíduos e ele precisa ser compartilhado em uma empresa por colaboradores para estabelecer novas rotinas e modelos mentais (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010).

O CC entre os colaboradores e os diferentes departamentos em uma organização contribui para a aprendizagem coletiva e gera benefícios sinérgicos, com impacto positivo na capacidade de inovação de uma empresa (LIN, 2007; CHEN; HUANG; HSIAO, 2010). Liu e Phillips (2011) notaram que em qualquer processo de trabalho, a cooperação entre indivíduos combinando seus conhecimentos complementares, habilidades e perspectivas, pode favorecer para que o processo de inovação seja realizado em seu pleno potencial. Portanto, as empresas com mecanismos efetivos de CC e cooperação entre os colaboradores são suscetíveis a ser mais inovadoras.

Para desenvolver inovações, gerentes devem incentivar os colaboradores a compartilhar o conhecimento tácito e explícito com o outro. CC eficaz melhora a capacidade da empresa para introduzir produtos e serviços novos ou melhorados, que por sua vez aumenta a satisfação dos clientes (MICHNA, 2018). Crhová e Matošková (2019) encontraram evidências de que o CC está significativamente relacionado à inovatividade organizacional, envolvimento dos colaboradores e os benefícios percebidos do CC.

Ainda, se uma vantagem competitiva é construída com base na inovação, a comunicação bilateral entre supervisores e seus subordinados, incluindo a comunicação das intenções da alta gerência e das ideias dos colaboradores é essencial, pois facilita o CC entre eles (CRHOVÁ; MATOŠKOVÁ, 2019). Por fim, Colovic e Williams (2020) encontraram relações positivas entre a cultura de grupo – que enfatiza a orientação, o trabalho em equipe e a lealdade – e a inovação nas organizações. A cultura de grupo promove o CC e a confiança, propícios à criatividade e colaboração, conjuntos necessários para o processo de inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa teve uma abordagem qualitativa (FLICK, 2009). Quanto ao nível da pesquisa, o estudo foi exploratório, pois focou em buscar informações a respeito da inovatividade organizacional pelo CC em empresas graduadas. Foi descritiva porque observou, registrou, analisou e relacionou fatos sem manipulá-los. Em outros termos, procurou-se descobrir a conexão com que a inovatividade ocorre por meio do CC em empresas graduadas (TRIVIÑOS, 1987).

Assim, como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo qualitativo genérico (PERCY; KOSTERE; KOSTERE, 2015), que buscou descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visões do mundo dos indivíduos envolvidos (MERRIAM, 2009). Diante disso, as empresas graduadas que constituíram as unidades de análise são caracterizadas e apresentadas, assim como os entrevistados no Quadro 1. Além da relação trabalhista do entrevistado (a) com as quatro empresas participantes do estudo, foram relacionadas informações referentes ao ramo de atuação; tempo de graduação da empresa; cidade e estado de localização e tempo e páginas transcritas.

Quadro 1 – Unidades de análise e dados dos entrevistados

Entrevistado	Ramo e Tempo de Graduação da Empresa	Tempo de Entrevista	Páginas de Transcrições	Cidade / Estado
Empresa A – Sócio e Diretor	Consultoria e assessoria, na área de gestão. Acima de 3 Anos.	45:10	14 páginas	Caxias do Sul/RS
Empresa B – Sócio e Diretor	Desenvolvimento de produto têxtil (marca). Acima de 3 Anos.	52:10	17 páginas	Caxias do Sul/RS
Empresa C - Sócio e Diretor	Pesquisa e desenvolvimento de insumos e inoculantes para agricultura. Acima de 3 Anos.	32:28	9 páginas	Caxias do Sul/RS
Empresa D – Sócia e Diretora	Montagem de placas eletrônicas. Acima de 3 Anos.	40:19	13 páginas	Caxias do Sul/RS

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

As unidades de análise investigadas foram sugeridas e indicadas pelo diretor da Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul (ITEC-UCS), porque no período da pesquisa (2019) já eram graduadas e apresentavam maturidade em seus mercados. A incubadora integra a estrutura do Parque de Ciência, Tecnologia e Inovação da Universidade de Caxias do Sul (TecnoUCS). Nesse sentido, as entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade dos entrevistados, que são todos sócio proprietários, criadores ou cocriadores das respectivas empresas e, atuavam como diretores. As entrevistas com os diretores das Empresas A e C ocorreu em uma sala de reunião, disponibilizada pela incubadora. Já os diretores das Empresas B e D receberam os pesquisadores nas suas respectivas empresas.

Os dados foram coletados pelas entrevistas individuais em profundidade, baseadas em um roteiro semiestruturado. Esse roteiro foi adaptado de Chiarello (2002), que tratou da temática de CC e de Abreu (2007), que abordou o esforço para a inovação tecnológica e as relações de cooperação para inovação. Depois disso, o roteiro foi validado por uma doutora da área da inovação, pesquisadora que foca as suas pesquisas sobre inovatividade, e uma doutora da área de GC.

Em todos os casos, foi utilizada a observação não participante, durante a aplicação das entrevistas (DENZIN; LINCOLN, 2008). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise, bem como as notas oriundas das observações realizadas durante as entrevistas. Este material foi lido, conferido e importado no *software* Nvivo® versão 12, para auxiliar na organização e análise dos dados coletados.

Para confiabilidade do estudo, recorreu-se a triangulação como abordagem para a coleta de dados, ao buscar a evidência a partir de fontes diferentes de coleta de dados: a partir da teoria, entrevistas individuais em profundidade e observação não participante. Deste modo, foram levadas em consideração as anotações da observação não participante no momento da análise das entrevistas, que foram realizadas com base na teoria consultada. Por conseguinte, esse processo proporcionou aos pesquisadores novos modos de comparação para obter múltiplas percepções da realidade que se investigou, com a finalidade de reduzir as formas de interpretação dos dados (KUZEL, 1999; STAKE, 2000; FLICK, 2009).

A análise dos dados coletados seguiu a orientação de Bardin (2013), que indica três fases para a análise de conteúdo: a pré-análise, que se caracterizou pela organização do material disponível, ou seja, os dados coletados foram sistematizados para facilitar insights e a elaboração de um plano de análise. A exploração do material, que consistiu em operações de codificação do material, a partir da teoria e emergente dos dados, seguindo as regras da codificação aberta, axial e seletiva, conforme indicam Strauss e Corbin (1990) e Gibbs (2009). Por fim, o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação (BARDIN, 2013).

Ainda, em relação a quantidade de entrevistas, Fontanella, Ricas e Turato (2008) recomendam o critério de amostragem por saturação, para estabelecer ou fechar o tamanho final de fontes de dados, interrompendo a captação de novos componentes. Com auxílio do Nvivo, identificou-se quantos participantes (entrevistados) corroboraram em cada categoria/código criado, o que demonstra que a saturação foi atingida. Assim, no Quadro 2 estão relacionadas as contribuições de cada um dos quatro entrevistados nas respectivas categorias, *a priori* (em negrito) e emergentes.

Quadro 2 – Saturação dos dados

Categorias	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Gestão e compartilhamento do conhecimento	10	18	12	6
Comunicação externa	6	7	1	4
Comunicação interna	8	10	7	6
Dificuldades	10	11	0	2
Proteção do conhecimento	3	5	0	0
Trabalho em equipe	5	9	4	2
Inovatividade	8	17	6	3
Interação universidade e incubadora	11	3	5	1

Fonte: elaborado pelos autores (2020) a partir do Nvivo .

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas a análise e discussão dos resultados a partir das categorias de análise do Quadro 2, da seção 3, juntamente com categorias emergentes após a categorização no Nvivo. Primeiro são apresentadas categorias relacionadas à GC e CC nas quatro empresas graduadas das incubadoras que fizeram parte da pesquisa. Em seguida, é apresentada a percepção dos entrevistados em relação a inovatividade. Também, durante as análises, são apresentadas as relações que demonstram a relação e o impacto que o CC tem sobre a inovatividade.

4.1 Gestão e Compartilhamento do Conhecimento

O primeiro passo para qualquer organização transformar o conhecimento em recurso produtivo, ou seja, extrair valor e aplicar em produtos e serviços, é estabelecer processos para gerenciá-lo (HONARPOUR; JUSOH; NOR, 2012; OLOGBO; NOR, 2015). O armazenamento foi relatado pelos entrevistados como parte principal do processo de GC nas suas respectivas empresas, com auxílio da tecnologia e normas, como a ISO 9001, destacada pelos entrevistados EA, EC e ED. Porém, Luo e Bhattacharya (2006) e Michna (2018) afirmaram que o conhecimento armazenado nas organizações precisa ser aplicado em novas tecnologias, produtos e serviços, para, aí sim, ser considerado o principal recurso produtivo de uma empresa. A EB apresenta uma estrutura menos formal, mas revelou que a GC é realizada em sua empresa.

Além disso, foi destacado como o armazenamento do conhecimento facilita a GC e o CC, etapas que precedem a inovação (OLOGBO; NOR, 2015). Todos os entrevistados destacaram como e a importância de fazer a GC em suas empresas, conforme pode ser observado nos trechos a seguir:

A própria norma ISO 9001 obriga a empresa a exercer esse CC. Se não fizer isso, está em desacordo com um dos requisitos da norma, então tem que fazer e tem que registrar. Eu acho que as empresas deveriam adotar, mesmo as que não tem ISO, o registro desse conhecimento. (EA).

Estamos num programa de qualidade para montar uma organização de processos com uma consultoria de qualidade, montamos certos padrões. [...] todos esses processos buscamos melhorar, todos já existem de uma maneira mais simples, uns um pouco mais desenvolvidos, mas todos registrados, estamos otimizando-os. (EC).

Temos um início de ISO, então já partimos para a documentação. Os colaboradores recebem as informações por sistema ou por e-mail, ou por telefone ou pelas reuniões, depende de quais setores. (ED).

O EA e EB ainda destacaram a importância de gerir o conhecimento de suas empresas e compartilhar conhecimento com outras empresas (INKPEN, 1996). Esse processo pode ser benéfico e refletir nos resultados das empresas a partir do momento que ações sobre novos produtos podem ser “[...] pensados e planejados em conjunto com outras empresas, onde podemos ter exemplos do que não fazer e exemplos do que fazer, como fazer e como não fazer” (EA). EB ainda complementou: “empresas que fazem GC e CC, ‘conseguem se diferenciar’”. Esses relatos convergem com a teoria no sentido de que o CC é uma troca recíproca de conhecimento entre pessoas, que produz novos conhecimentos conjuntamente (HOOFF; HENDRIX, 2004; SIAKAS, GEORGIADOU, BALSTRUP, 2010). Além disso, uma cultura de colaboração pode estimular o CC, influenciando positivamente as capacidades de inovação em uma organização (YANG; NGUYEN; LE, 2018).

Um aspecto negativo relacionado à GC destacado pelos entrevistados é a perda de conhecimento nas empresas, ou seja, dificuldade de reter conhecimento ou transformar conhecimento tácito em explícito, para que possa ser armazenado e aproveitado posteriormente. Esse aspecto pode ser associado ao não cumprimento de seu papel de líder nas empresas, de diretores e gerentes, que devem assumir o protagonismo na criação de ambientes que facilitem as atividades de CC, que por sua vez podem contribuir para melhorar as capacidades de inovação (LE; LEI, 2019). Essa dificuldade, segundo os relatos dos entrevistados, se deve ao fato de que o processo depende das pessoas, um agente que precisa se adaptar a cultura de GC e CC de uma empresa, etapa que nem sempre é vencida pelos empregadores. A seguir é apresentado um relato do EA que evidencia essa dificuldade:

Teve uma empresa que eu trabalhava, levou 6 meses pra conseguir fazer mais ou menos parecido com que aquele colaborador fazia, porque ele não deixou nenhum conhecimento escrito, não deixou nada registrado, o que falta nas empresas é justamente o registro. O conhecimento organizacional, o conhecimento em geral, ele muitas vezes está na cabeça do dono, ele não repassa. Eles (donos de empresas) preferem que alguém vá chamá-los quando der algum problema e aí eles vão lá resolver. [...] a GC não é fácil, ela é um aspecto complexo, porque ela depende da vontade das pessoas de fazer essa gestão, vontade das pessoas de transmitir esse conhecimento, fazer com que isso seja difundido, seja divulgado. (EA).

Ologbo e Nor (2015) apresentam quatro processos de GC que podem provocar capacidades de inovação da empresa: descoberta de conhecimento, captura de conhecimento, CC e aplicação do conhecimento. A ausência do processo de captura/registo de conhecimento nas empresas prejudica o processo de GC, conforme EB relatou sobre a importância do registro de dados e informações, que quando estes não são armazenados, fazem falta na hora de tomar decisões: “[...] às vezes ficamos muito na opinião, no achismo, procuramos cuidar muito pra fugir do achismo um pouco, fugir da opinião, para que consigamos efetivamente chegar em dados” (EB). ED também destacou que na sua empresa quase tudo é registrado, “[...] mas tem coisas que não são registradas”, quando se remeteu à falta que dados e informações podem fazer quando o processo não é seguido.

4.1.1 Impacto da GC e CC nos Resultados

Em relação a cultura das empresas e o papel da liderança no que tange a GC e CC, as empresas precisam estar abertas a esse movimento, que pode impactar positivamente nas capacidades de inovação e, conseqüentemente, nos resultados da empresa (YANG; NGUYEN; LE, 2018). Para ED, o fluxo das informações na empresa é incentivado, faz parte da cultura: “temos muito essa cultura, das pessoas que entram nos trazerem as informações, nos trazerem as mudanças, então nós somos abertos a isso, eu acho que somos uma empresa bem aberta a novos conhecimentos”. EB também reforçou os resultados positivos que a participação de todos gera na sua empresa: “sentimos bastante em termos de resultados, que a participação efetiva de todos gera resultados melhores, porque ela traz contribuições”.

Além da cultura e o papel das pessoas, principalmente dos líderes que devem assumir o protagonismo (LE; LEI, 2019), EA complementou e destacou a importância e o valor que o CC pode gerar para as empresas, se este for compartilhado:

[...] os resultados são mais efetivos, na minha visão, quando o conhecimento é passado de forma estruturada, funciona melhor. Pra mim, nenhum conhecimento tem valor se não for passado adiante. [...] um conhecimento, vamos dizer da tua cultura, é um conhecimento do teu negócio, é um conhecimento de tecnologia, todos eles são conhecimentos e eles tem que ser passados pra frente. GC e CC depende de pessoas, da vontade das pessoas e processos apoiados por tecnologia para gerar valor para as empresas. Temos aqui no Brasil, por falta de recursos, por uma série de coisas, sabemos que dentro das universidades, muito conhecimento é perdido, guardado dentro de gavetas. (EA).

4.1.2 Processo de Colaboração/Cooperação

Os entrevistados destacaram a cooperação entre vários agentes de seu meio, como internamente os colaboradores, externamente os clientes, fornecedores, instituições como a incubadora e entidades como o SENAI e SEBRAE, que contribuem de alguma forma com o desenvolvimento de produtos e, conseqüentemente, com os resultados das empresas, o que converge com Inkpen (1996), Heisig (2009) e Yang, Nguyen e Le (2018). Além disso, alguns descreveram como ocorre o processo de cooperação entre as partes citadas, que fazem parte do contexto das empresas. Os relatos do EC deixam bem evidente todo esse processo, enquanto o EB complementa sobre resultados alcançados:

A prática mais comum que temos são reuniões de equipe ou gerais, onde trabalhamos, chamamos todo mundo e compartilhamos (conhecimento). As reuniões de equipe às vezes são pra montagem, criação ou também só pra compartilhar determinada informação que é útil pra todos. [...] buscamos trabalhar em equipe, fazer reuniões, montar os projetos juntos e refletir depois a cada passo que vamos dar. Trabalhamos muito nesse compartilhamento porque ele é a base da nossa evolução, de conseguir pesquisar e criar um produto. [...] as várias visões sobre um assunto só tem a acrescentar, porque na verdade o nosso negócio é multidisciplinar, esse consenso entre todos que vai tornar alguma coisa funcional ou não (novo produto). [...] todas as ocasiões em que ocorreu alguma cooperação, algum resultado que veio nos serviu pra alguma coisa, então não consigo achar uma dificuldade. [...] eu acredito que na verdade tem que haver uma aproximação maior dos centros de pesquisas das universidades com as empresas, eles podem se ajudar mutuamente, eu vejo que essa relação é muito importante pro desenvolvimento, até brasileiro, da inovação. (EC).
[...] três ou quatro casos de produtos que desenvolvemos em parceria com fornecedor. Levamos nosso conhecimento, pegamos conhecimento do fornecedor e fazemos um produto exclusivo. Claro, antes de desenvolver já acordamos como vai ser, quem vai comercializar, a quem pertence, como é que vai ser etc. Já fizemos desenvolvimento assim com parceiros e é muito positivo, porque pegamos o melhor do cara e colocamos nosso melhor também, gera muitas vezes um processo bem bacana. (EB).

As parcerias com entidades ligadas ao setor público, como o SENAI e SEBRAE, relacionadas ao CC, tendo em vista sua aplicação em produtos e serviços, foram lembradas pelo EA: “[...] se criou um grau muito grande de conhecimento, de transferência de conhecimento, de tecnologias com o pessoal do SENAI [...]”. Além disso, o EA destacou a importância de buscar conhecimento externo (NONAKA, 2008), “adquirir conhecimento pra utilizar em cima de produtos dos meus clientes”, fazer *benchmarking*, ou seja, estudar concorrentes ou empresas líderes do seu setor para buscar as melhores práticas de gestão que possam ser replicadas, isso inclui missões internacionais das empresas incubadas e graduadas:

Muitos empresários, pegaram e saíram daqui, foram viajar, pros Estados Unidos, França, África, vários outros lugares do mundo, pesquisar sobre seu negócio. Pra China, que é a bola da vez, o SEBRAE fazia missões de empresas [...] e eu acho que isso é fundamental, tem que continuar fazendo. (EA).

Porém, relações de parceria para desenvolvimento de produtos nem sempre são bem vistas por empresas, que “têm uma dificuldade em enxergar uma outra empresa como uma parceira, ao invés de um concorrente” (EB). Isso pode estar relacionado a experiências negativas, como relatou EB: “[...] quando se desenvolve um produto tu tem que ter um parceiro confiável a ponto de daqui a pouco ele não oferecer aquela solução pra um concorrente teu. Tivemos casos de parceiros que descartamos após um período porque não sentimos que era positivo”.

O trabalho em equipe foi destacado como outro ponto positivo do CC, pela finalidade de auxiliar na geração de sinergias entre os profissionais, aprendizagem coletiva, inovação (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010), harmonia e interação entre os atores (PEREZ-LOPEZ; ALEGRE, 2012). EB e EC comentaram sobre o trabalho em equipe e seu impacto nas empresas e a ED lembrou como ocorre o CC e o trabalho em equipe na sua empresa:

Sentimos bastante que a participação efetiva de todos gera resultado melhor, até porque ela traz contribuições. Aqui não, todo mundo tem como objetivo que o projeto dê lucro, dê dinheiro, porque volta pra todo mundo, entende? É uma participação bem construtiva, pra estruturar ideias e trabalhar junto, de forma colaborativa. Analisamos o problema, conversamos, tentamos chegar numa conclusão, alguém cede um pouco, para chegar em dados e fatos. (EB).

Buscamos trabalhar em equipe, nas reuniões, montar os projetos juntos e refletir depois a cada passo que vamos dar [...] trabalhamos bastante por projetos. (EC).

Tem coisas que muitos (colaboradores) vem nos solicitar, alguma informação do que acontece no momento, principalmente mais a área produtiva, tem alguma situação, então eles me pedem. (ED).

O CC ocorre quando o trabalho integra equipes, inclusive quando conseguem agregar conhecimento com outros agentes externos como a incubadora, conforme destacou o EA: “[...] essa maneira que existe aqui

no contexto da incubadora, de agregar várias empresas em conjunto, faz com que teu crescimento seja estruturado”. Esse depoimento vai de encontro com Liu e Phillips (2011), que afirmaram que empresas com mecanismos efetivos de CC e cooperação são mais suscetíveis à inovação.

4.1.3 Comunicação/Troca de Conhecimento

A comunicação também foi destacada pelos entrevistados como fundamental em ambientes de CC e geração de valor para o negócio, por meio de uma troca recíproca de conhecimento entre pessoas, que leva a um novo conhecimento produzido conjuntamente (HOOFF; HENDRIX, 2004; SIAKAS, GEORGIADOU, BALSTRUP, 2010). Essa “troca” citada pelos entrevistados ocorre no ambiente interno e externo, com os mesmos objetivos: agregar conhecimento para aplicar em produtos, levar ao mercado e conquistar vantagem competitiva. Partindo dos agentes externos para os internos, os entrevistados revelaram com quem, o porquê e como ocorre esse CC.

Compartilhar conhecimento externamente para os entrevistados é se relacionar com outras empresas, como relatou ED, que participa de feiras de negócios organizadas pelo SEBRAE; se relacionar com a incubadora e a Universidade, que oferecem oportunidades de relacionamento por meio de sua infraestrutura; além de ouvir o que o mercado tem a dizer em relação a empresa, por meio dos clientes e fornecedores. Esse entendimento dos entrevistados converge com Inkpen (1996), que avalia a colaboração como um caminho para a criação de conhecimento, não só entre níveis organizacionais, mas abrangendo uma comunidade. O relato do EA sobre a incubadora deixa bem evidente o quão rica essa troca de conhecimento pode ser, desde que aproveitado tudo o que uma instituição dessas tem a oferecer:

[...] o que a incubadora faz hoje, compartilha o conhecimento que existe. Na própria universidade, temos aqui um campus universitário, na época que eu estava incubado aqui, e ainda hoje eu faço isso. Eu utilizei o campus universitário, eu utilizei os laboratórios e ainda utilizo, porque eu estava aqui dentro e fazia parte desse contexto e acho que é isso que cada um pode fazer também aqui incubado: usufruir disso. Uma pena que todos não saibam disso, nem todos queiram usufruir. Para mim isso é compartilhar o conhecimento, isso é fazer com que o conhecimento não fique retido dentro de uma sala de aula. Tem um amigo meu que dizia e eu digo a mesma coisa: ‘nenhum conhecimento tem valor se ele não puder ser compartilhado, se ele não puder ser espalhado para os outros ele não vale nada, porque você pode morrer com aquele conhecimento e não vai compartilhar com ninguém, então não é um conhecimento, é uma coisa que tu adquiriu, ficou pra ti’. [...] eu me diferencio delas (outras empresas) por esse relacionamento que eu tenho com a universidade, por esse relacionamento que eu tenho com a incubadora, por esse relacionamento que eu tenho com as empresas que estão na incubadora. (EA).

Mas, como ainda complementa EA, em nada acrescenta à um indivíduo ou organização, adquirir conhecimento e não compartilhar, permitir que possa chegar em mais pessoas e ser aplicado, convergindo com a necessidade apresentada por Luo e Bhattacharya (2006) e Michna (2018): “então todo o conhecimento que eu adquiro, eu transmito ele, transformo em cursos, eu transformo isso em treinamentos, o conhecimento é repassado. [...] adquiro conhecimento pra utilizar em cima de produtos dos meus clientes”. Além dos relatos do EA, o EB e a ED acrescentam sobre a importância de estar aberto, no individual e organizacional, para essa troca de conhecimentos:

[...] externamente quando buscamos informações [...] muitas vezes entramos em embates, discussões, oferecemos algumas coisas, muitas vezes se traz também coisas externas, entende? [...] compartilhamento de informações externas faz muito tu se ver, porque uma coisa é como nós nos enxergamos e outra coisa é como o mercado nos enxerga. (EB).
[...] nós somos muito abertos a escutar e a entender eles (fornecedores e clientes), sabemos da importância, porque eles estão inseridos naquele meio, eles conhecem aquele contexto, o que que eles vão fazer, então nada melhor do que eles nos trazer essas informações. (ED).

Internamente, os entrevistados revelaram que a comunicação para CC mais eficaz ocorre quando é realizada por meio de processos formais, principalmente em reuniões e treinamentos, com o uso de

ferramentas para armazenar, gerir e compartilhar esse conhecimento. Esse processo é importante porque o conhecimento, dos indivíduos e das empresas, precisa ser compartilhado para estabelecer novas rotinas e modelos mentais (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010). Ainda, além disso, também foram revelados cuidados com conhecimentos sensíveis, como ocorre a comunicação desses conhecimentos em suas respectivas organizações:

Reuniões e treinamentos internos. Não repassamos individualmente por ser mais oneroso, então se passa o conhecimento de forma coletiva [...] em pequenas doses, porque se tu for falar todo conhecimento num dia só, a cabeça das pessoas não absorve, não adianta. Também é registrada uma ata de reunião, então ali tem todos os tópicos. [...] eu acho que precisa ter uma forma estruturada de passar um conhecimento. Passar um conhecimento em conversas informais, ele não fica gravado na mente, a forma de gravar ele na mente é utilizar recursos, o maior número de recursos disponíveis, principalmente recurso audiovisuais. (EA).

[...] usamos muitas ferramentas de modelos mentais pra jogar nossas ideias. Você trabalha em tudo, mas fica conhecimento restrito com a gente. Avaliamos quantas coisas podem ser divulgadas, podem ser abertas. [...] temos uma reunião semanal toda segunda-feira [...] compartilhamos muita informação, tanto pelo contato direto, por reunião, como também por ferramentas específicas de gestão de projetos. [...] procuramos fazer esse compartilhamento, essa troca de informações, manter todos atualizados, para não acontecer de pegar alguém de surpresa. (EB).

[...] buscamos trabalhar em equipe, com reuniões, montar os projetos juntos e refletir depois a cada passo que vamos dar. Fica registrado dentro de uma base de dados que depois podemos pesquisar, em forma de arquivos [...] muitas coisas surgem em conversas informais, porém não pode ficar só numa conversa informal. (EC).

[...] hoje temos duas reuniões semanais, com a direção mais as áreas de apoio, que são as áreas dos supervisores, os coordenadores de cada área, são passadas essas informações, colocamos isso em ata, em documentação nossa, de instrução de trabalho ou se tem que ser uma coisa mais informal de cartazes, mural. Depois enviado por sistema ou por e-mail, ou por telefone ou pelas reuniões. (ED).

EA ainda complementou com a lembrança de um caso em que um colaborador se desligou da empresa, onde fica evidente o prejuízo que podem ocorrer quando o conhecimento não é compartilhado: “Não compartilhou, esse conhecimento foi perdido e isso foi culpa da empresa, a empresa precisa fazer com que esse conhecimento não se perca, ele tem que ser compartilhado, é necessário que ele seja compartilhado” (EA).

Além disso, dificuldades foram citadas pelos entrevistados quanto a falta de comunicação nas empresas. Talvez esse problema tenha origem, como destacou ED na sua empresa, no distanciamento entre líderes e colaboradores, ao contrário do que revelaram (CRHOVÁ; MATOŁKOVÁ, 2019), entre equipes que não possuem sinergia para se comunicar e trabalhar em equipe, divergindo de Chen, Huang e Hsiao (2010), que pregam a sinergia entre equipes, como resultado de bons processos de CC. EA foi mais enfático em relação a essa dificuldade: “o maior problema de todas essas empresas, a origem do problema, é a falta de comunicação. A falta de comunicação gera outros problemas enormes, com relação a repasse do conhecimento” (EA).

EA ainda citou a crise político-econômica que o Brasil enfrenta desde 2014, que resultou em recessão econômica, como outra dificuldade, pois “[...] na crise, as empresas cortam consultoria ou não gastam mais dinheiro em treinamento, [...] não buscam mais incrementar sua tecnologia, incrementar seu conhecimento com aquilo que elas enxergam lá fora, que é o *benchmarking*” (EA).

Outro cuidado que as empresas precisam ter é em relação à proteção do conhecimento. No momento que ocorre a troca de conhecimento, interna ou externamente, sempre há casos em que algo não pode ser compartilhado, como “[...] segredo industrial, novos projetos, protótipos, são coisas que as indústrias não querem compartilhar, porque são segredos delas, são formas de fazer que não são compartilhadas” (EA). Sempre importante deixar essas condições registradas e claras para todos os envolvidos nos processos, de maneira ética e transparente, como destacou mais uma vez EA: “[...] quando eu faço o contrato com uma empresa, eu assino um contrato de confidencialidade, então eu não posso repassar isso sob pena de eu quebrar o contrato”.

De maneira complementar, EB também discorreu sobre proteção de conhecimento em sua empresa. Na sua opinião, conhecimentos sensíveis geralmente são definidos em seus projetos e ficam concentrados à alta gerência da empresa. Ademais, o EB revelou que: “[...] salvo a questão de confidencialidade, eu nunca tive problema que as pessoas saibam fazer tudo que eu sei fazer, entende, me força a ter que buscar coisas novas e estar sempre à frente”. A seguir podem ser acompanhados mais trechos relacionados à proteção do conhecimento, segundo EB:

[...] tu faz uma troca de informações, um compartilhamento, mas existe sempre um nível que tu pode compartilhar e um nível que tu não pode, isso definido com as características do projeto, que é o core do projeto. [...] todos os projetos que desenvolvemos, todos os fornecedores que vão ter acesso a um projeto, fazemos antes disso um contrato de confidencialidade, que o objetivo é que ele não compartilhe aquela informação com ninguém que não seja conosco. [...] você trabalha em tudo, mas fica conhecimento restrito com a gente. Avaliamos quantas e quais coisas podem ser divulgadas, podem ser abertas. [...] alguns conhecimentos eles têm que ficar restritos dentro da empresa, até por uma questão de confidencialidade, de desenvolvimento. (EB).

Essas empresas podem recorrer à proteção do conhecimento, por meio da Propriedade Intelectual (PI), para se proteger de situações de CC e resultados oriundos de projetos compartilhados. A PI abrange os direitos em relação à produtos e/ou processos do conhecimento, tangíveis ou intangíveis.

4.2 Inovatividade Organizacional

Para os entrevistados a inovatividade é vista como um processo que busca a inovação, o que vai de encontro com Rogers (2003) e Lynch, Walsh e Harrington (2010), para se destacar perante os concorrentes. Essa visão foi relatada pelo EB: “[...] sempre me remete como se fosse uma situação, uma característica, uma capacidade. Inovação seria a realização em si”. De maneira complementar, EC relatou que na sua empresa o processo da inovatividade inicia pelo compartilhamento, que faz a empresa evoluir em suas pesquisas e proporciona o desenvolvimento de novos produtos, ou seja, inovar (EC), corroborando com a ideia de Riivari e Lämsä (2019).

O processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é executado pelos entrevistados, alguns de maneira estruturada, por outros informalmente, mas percebeu-se que todos o consideram como a base para a inovação. Para isso, foram destacados o aperfeiçoamento contínuo e a busca por ideias que solucionem problemas reais. Nos relatos do EB os processos são explicados, além de uma diferenciação entre inovação e invenção:

[...] em termos da inovatividade, sempre estudamos, nos aprofundamos, porque a inovação está nas pequenas coisas muitas vezes, ela está nos detalhes. [...] o pessoal fala que para inovar tem que olhar aqui (na empresa), onde tem o problema, e achar uma solução pra ele. Mas, às vezes não é tão simples assim surgir essas ideias, uma coisa que seja viável, funcional, prática, que de fato o consumidor tenha interesse. [...] tem que ser uma coisa que tenha necessidade no mercado e o mercado consiga identificar isso, senão não passa de uma ideia só. [...] não basta ter um projeto no foco, o produto precisa ficar bom, vendível, acessível ao mercado. (EB).

Para resultados efetivos nesse processo, a cultura de uma empresa, sustentada pelos seus líderes, precisa incorporar o processo de CC, para gerar inovação, sustentando o posicionamento de Colovic e Williams (2020). Além das empresas, um país precisa assumir a inovação e incorporá-la em sua cultura e políticas, fomentar esse processo, senão o reflexo será o atual cenário do Brasil, quando empresas inovam somente pelo empenho interno das lideranças e colaboradores, sem apoio externo, com políticas públicas “engatinhando” nesse tema. Segundo EB, quando empresas inovam, “[...] por algum motivo inovaram, mas não existe uma cultura de fomento”. EA complementou sobre sua percepção em relação à cultura de inovação:

[...] no Brasil as pessoas são muito inovadoras, as pessoas são muito criativas, mas às vezes essa criatividade é tolhida, ela é decepada, vamos dizer assim, por falta de recurso, por falta de incentivo, por falta de condições, [...] às vezes não tem recurso pra jogar esse projeto pra frente ou pra fazer com que essa inovação saia da área de projeto e vire um produto. (EA).

A cultura de uma empresa que pode levá-la a inovar, pode apresentar traços que colaboram com os resultados positivos no processo da inovatividade, como defendido por Subramanian e Nilakanta (1996). Internamente, os entrevistados destacaram o trabalho em equipe com uma troca de conhecimento efetiva (EA; EB), e externamente, em parcerias com outras empresas, como ações que podem impactam positivamente em seus resultados (EB; EC). Essas trocas convergem com Liu e Phillips (2011), que defendem que em qualquer processo de trabalho, a cooperação entre indivíduos combinando seus conhecimentos complementares, habilidades e perspectivas, pode favorecer para que o processo de inovação seja realizado com o seu pleno potencial. Os relatos do EB confirmam essas relações internas e externas, bem como seus impactos:

[...] a participação efetiva de todos gera resultado melhor. [...] aqui todo mundo têm o objetivo de que o projeto dê lucro, porque volta pra todo mundo, então é uma participação bem construtiva, é uma forma de aprimorar, de avançar e melhorar. [...] internamente fazemos reuniões, discussões sobre o assunto, utiliza muito da nossa rede corporativa pra estudar ideias e trabalhar junto, de forma colaborativa. Ganhamos tempo e *know-how*. Muitas vezes é o fornecedor que tem *know-how* em determinado assunto que não temos e ganhamos tempo em desenvolvimento, acelera, porque às vezes pra ganhar aquele *know-how* (saber fazer) ia precisar de tempo. [...] três ou quatro casos de produtos que desenvolvemos em parceria com fornecedor. Então o que acontece é que levamos nosso conhecimento, pegamos o conhecimento do fornecedor e fazemos um produto exclusivo. [...] desenvolvimento com parceiros é muito positivo, porque tu pega o melhor do cara e colocamos nosso melhor também, gera muitas vezes um processo bem bacana. (EB).

Para fortalecer o aspecto do CC na cultura da empresa, a boa comunicação se faz necessária. EA e EB relataram esse aspecto em suas entrevistas e relacionaram ao contexto da região em que suas empresas estão inseridas. Além disso, o EA lamentou que entre as MPEs do seu contexto essa prática foi diminuindo: “[...] muita comunicação, muita conversa, muita mente aberta. Aqui em Caxias existia há uns anos, hoje eu não vejo mais isso aí, é raro enxergar os empresários fazer isso, mas as grandes empresas fazem” (EA), convergindo com Tassabehji, Mishra e Dominguez-Péry (2019), que defenderam o CC como fundamental para o desempenho inovador de empresas desse porte e setor. “Brincamos que às vezes na informalidade, uma conversa, um bate-papo, alguma troca de ideia, ela carrega algumas coisas que não conseguiria talvez numa sessão formal”, concluiu o EB, quando lembrou da importância da informalidade.

4.2.1 Interação com a Incubadora

As empresas que participam de um processo de incubação podem usufruir de toda a estrutura que essa modalidade oferece. Além dessa estrutura, o EA destacou outros fatores que foram fundamentais para o crescimento e amadurecimento de sua empresa, inclusive parcerias e relacionamentos que ele aproveita mesmo após a sua graduação (saída da incubadora): “Eu tenho hoje as universidades como meus parceiros de cooperação, porque eu uso professores das universidades. [...] eu me diferencio delas (outras empresas) por esse relacionamento que eu tenho com a universidade, com a incubadora, com as empresas que estão na incubadora e que estavam na incubadora” (EA). O EA foi além, destacando como aproveitou o processo de incubação, cresceu como empresa:

[...] eu considero um fator fundamental pra minha empresa (incubação). Pra mim foi fundamental, eu seria uma empresa totalmente diferente se eu não tivesse passado por aqui (pela incubadora). Eu acho que toda empresa iniciante teria que passar por um processo de incubação antes. [...] essa maneira que existe aqui na incubadora, de agregar várias empresas em conjunto, faz com que teu crescimento seja um crescimento estruturado, e não um crescimento involuntário. [...] compartilhamos muita coisa aqui, ideias que eu buscava em outras empresas que vinham pra cá. [...] se criou um grau muito grande de conhecimento, de transferência de conhecimento, de tecnologias. (EA).

No relato da ED sobre sua experiência com a incubadora, ele destacou que para sua empresa “[...] é como se ela fosse um berço, um apoio que nós tivemos no início”. Outros benefícios foram citados pelos entrevistados que agregaram valor durante suas passagens na incubadora, como “[...] cursos que a própria incubadora aqui oferecia” (EA). Além disso, o EC citou sobre a importância de ter um suporte de uma incubadora ao iniciar sua empresa:

A incubadora, de certa maneira, dá uma credibilidade no início, até como estrutura física e até como um parceiro, quando chega, não chega sozinho, tem alguém que te leva junto, então eu acho um papel fundamental pro início da empresa. Uma empresa como nós, de base tecnológica, na verdade tem muito a ganhar no relacionamento com alguma incubadora ou um próprio centro tecnológico. (EC).

Por fim, os entrevistados EC e ED relataram alguns desafios para MPEs no cenário brasileiro da inovação. Destacaram que apesar das estruturas de incubadoras e universidades disponíveis, ainda falta uma aproximação maior entre essas organizações e o poder público, no que tange ao fomento de uma cultura de inovação. Esse distanciamento citado pelos entrevistados entre governo, indústria e universidades vai de encontro ao que Pedrinho *et al.* (2020) revelaram em seus estudos, que deve haver maior interação entre governo, indústria e universidades dentro de um contexto inovador.

Os entrevistados reconhecem que ocorrem ações isoladas, porém não suficientes no âmbito do Brasil para que a inovação não fique só em políticas públicas, mas seja de fato fomentada e vista como um pilar de desenvolvimento do país. Essa visão dos entrevistados pode ser relacionada à de Luo e Bhattacharya (2006) e Michna (2018), que defende que o conhecimento deve ser aplicado, não armazenado e esquecido, só assim poderá contribuir para gerar novos produtos e serviços. Os trechos a seguir retratam essas opiniões dos entrevistados:

[...] o estímulo pra que consigamos cooperar e desenvolver, algumas ações que começaram nesse sentido, mas digo que falta uma consciência. [...] isso vale para as universidades, vale pra política, pra nós, vale pra nossas revistas, nossos meios de comunicação, não existe uma cultura voltada à inovação. Não temos um polo tecnológico. Aí tu vai dizer: ‘existe a incubadora tecnológica’. Existem algumas ações isoladas, certo? Mas que elas não têm ainda uma representatividade legal. Não vemos fomento a uma cultura da inovação, do desenvolvimento, as universidades fomentarem um curso de inovação, com professores de altíssimo nível pra dar aula, que seria especialista em inovação. [...] quando tem uma disciplina de empreendedorismo que o professor não é empreendedor, começa tudo errado. (EB).

[...] eu acredito que tem que haver uma aproximação maior dos centros de pesquisas das universidades com as empresas. [...] eu vejo que essa relação é muito importante pro desenvolvimento até brasileiro da inovação, porque temos bastante contato com a universidade, sabemos que muitas coisas as vezes ficam na universidade e não vão para as empresas. [...] eu vejo que a sequência de uma empresa tecnológica depois de uma incubadora seria ir para um parque tecnológico, onde ela pudesse ter um vínculo ainda com a universidade, poder criar relações nesse nível, então eu acredito que essas uniões, elas seriam muito positivas pra um desenvolvimento de uma região, o próprio Brasil. (EC).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa investigou como as empresas graduadas das incubadoras estabelecem seus processos de CC para alcançar a inovatividade organizacional. Os resultados encontrados proporcionam algumas implicações para área de GC, principalmente na fase de CC e da inovatividade organizacional. Deste modo, a pesquisa contribui com a compreensão da relação que existe entre o CC e a inovatividade organizacional no âmbito das empresas graduadas das incubadoras.

De maneira geral, as empresas compartilham conhecimento, mas falta transformar ou aproveitar as oportunidades que este oferece em inovações, assim gerar vantagem competitiva perante os concorrentes – inovatividade organizacional. Também há as empresas que não têm claras as vantagens e os benefícios que o processo de GC e CC pode oferecer para elas, aplicando-o em novos produtos e serviços. Para a relação entre

o CC e a inovatividade organizacional, destacou-se a relevância da colaboração e cooperação que existe nas empresas estudadas e com seus parceiros, em busca das capacidades para inovar e se destacar perante a concorrência. Desse modo, as relações de colaboração ou cooperação são compreendidas, nos contextos investigados, como uma oportunidade de inovar, conseqüentemente, para o desenvolvimento dos seus respectivos negócios, da região que estão inseridas, e num contexto maior, do país.

Contudo, os resultados indicam que o CC (informações e experiências) não é um processo estruturado em todas as empresas, principalmente MPEs do contexto estudado. Pelo contrário, apresenta uma dimensão orgânica predominante no contexto das empresas investigadas, bem como com os parceiros de negócios. Essa realidade mostra como seus líderes atrelam seu desenvolvimento a parcerias de cooperação/colaboração com a incubadora os outros parceiros do mercado. Em outros termos, encontra-se a relevância da inovação para essas empresas, seja nos processos organizacionais, construção do produto, ou então, na forma de vender os seus produtos.

É possível inferir que o CC planejado de forma eficaz leva à inovatividade organizacional, ou seja, aumenta as capacidades da empresa para inovar. Nessa perspectiva, analisou-se a inovatividade como um elemento presente na cultura organizacional, que proporciona um contexto favorável para desenvolver as habilidades dos colaboradores no CC. Assim, para que essa interação entre o CC e inovatividade se estabeleçam de forma eficaz nas empresas investigadas e outras empresas dos ramos e características semelhantes a estas – MPEs de base tecnológica, sugere-se que elas alinhem o desenvolvimento dos meios de CC ao planejamento estratégico, o que pode facilitar uma cultura voltada para a inovação nesse setor, assim, alcançar a inovatividade organizacional.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se a disponibilidade de tempo dos entrevistados durante as entrevistas, uma vez que as empresas foram selecionadas por indicação da incubadora e contatadas previamente, informando tema da pesquisa e tempo aproximado das entrevistas. Com relação a pesquisas futuras, sugere-se realizar uma pesquisa similar de casos múltiplos ou de abordagem quantitativa, incluindo as percepções dos outros sócios e colaboradores das respectivas empresas. Sugere-se um estudo que investigue as relações da inovatividade organizacional com outras práticas de negócios e características organizacionais, no contexto das empresas graduadas de incubadoras. Ainda, sugere-se analisar como as organizações podem, efetivamente, promover e permitir a criação de valor através do conhecimento, com base na ISO 30.401:2018. Também sugere-se estudar como ocorre a proteção do conhecimento que se origina de processos de compartilhamento. Por fim, sugere-se em um futuro estudo analisar de que modo as diversas formas e níveis de aprendizagens e conhecimentos influenciam na viabilidade e capacidade de inovar das empresas.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. **Esforço para inovação tecnológica**: uma caracterização da indústria de alimentos do município de Marília/SP. 2007. 189 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3564>. Acesso em: 28 fev. 2019.
- ACAR, A. Z.; ÖZŞAHİN, M. The Relationship Among Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, and Business Performance. **International Journal of Innovation Management**, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 1-27, 2018.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, [s.l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALMASHARI, M.; ZAIRI, M.; ALATHARI, A. An empirical study of the input of knowledge management on organizational performance. **Journal of Computer Information Systems**, [s.l.], v. 42, n. 5, p. 74-82, 2002.
- ANPROTEC. **Estudo de impacto econômico**: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2016. 26 p.

BARDIN, L. **Analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 2013.

BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K.; SIQUEIRA, E. S. A criação de conhecimento para a gestão de propriedades rurais no Brasil e na Austrália. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 681-698, dez. 2013.

BOGNER, W. C.; BANSAL, P. Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 44, n. 1, p. 165-188, 2007.

CABRERA, Á.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, [s.l.], v. 23, n. 5, p. 687-710, 2002.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

CHEN, C.; HUANG, J.; HSIAO, Y. Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. **International Journal of Manpower**, [s.l.], v. 31, n. 8, p. 848-870, 2010.

CHIARELLO, C. I. **Compartilhamento do conhecimento num departamento de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informática: o caso SANEPAR**. 2002. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84131/198869.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 fev. 2019.

COLOVIC, A.; WILLIAMS, C. Group culture, gender diversity and organizational innovativeness: evidence from serbia. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 110, n. 1, p. 282-291, 2020.

CRHOVÁ, Z.; MATOŁKOVÁ, J. The Link Between Knowledge Sharing and Organizational Performance. **International Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 1-23, 2019.

DECAROLIS, D.; DEEDS, D. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 20, n. 10, p. 953-968. 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Collecting and interpreting qualitative materials**. 3. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2008.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

GIBBS, G. R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. **Strategic management journal**, [s.l.], v. 17, n. Special 2, p. 109-122, 1996.

GUNU, U.; AJAYI, O. Knowledge Sharing and Firm Innovativeness in Food Industry in South-Western Nigeria. **Global Management Review**, [s.l.], v. 9, n. 4, p. 46-65, 2015.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HONARPOUR, A.; JUSOH, A.; NOR, K. M. Knowledge management, total quality management and innovation: a new look. **Journal of Technology Management and Innovation**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 22-31. 2012.

- HOOFF, B. V. D.; HENDRIX, L. Eagerness and willingness to share: The relevance of different attitudes towards knowledge sharing. *In: THE FIFTH EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE, LEARNING, AND CAPABILITIES (OKLC), 5., 2014, Innsbruck, Austria. Proceedings [...].* Innsbruck, Austria: OKLC, 2004.
- INKPEN, A. C. Creating knowledge through collaboration. **California Management Review**, [s.l.], v. 39, n. 1, p. 123-140, 1996.
- JAAKSON, K.; ALJASTE, H.-M.; UUSI-KAKKURI, P. Dimensions of organisational innovativeness and company financial performance in the biotechnology sector. **International Journal of Manpower**, [s.l.], v. 40, n. 6, p. 1110-1130, 2019.
- KAABI, A. A. A.; ELANAIN, H. A.; AJMAL, M. M. HRM practices and innovation performance with the mediating effect of knowledge sharing: empirical evidence from Emirati ICT companies. **International Journal of Innovation and Learning**, [s.l.], v. 24, n. 1, p. 41-61, 2018.
- KUZEL, A. J. Sampling in qualitative inquiry. *In: CRABTREE, B. F.; MILLER, W. L. (ed.). Doing qualitative research.* 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 1999. p. 33-45.
- LE, P. B.; LEI, H. Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 23, n. 3, p. 527-547, 2019.
- LIAO, S.; FEI, W.-C.; CHEN, C. C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. **Journal of Information Science**, [s.l.], v. 33, n. 3, p. 340-359, 2007.
- LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, [s.l.], v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.
- LIU, Y.; PHILLIPS, J. S. Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 31, n. 1, p. 44-52, 2011.
- LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. **Journal of Marketing**, [s.l.], v. 70, n. 4, p. 1-18, 2006.
- LYNCH, P.; WALSH, M.; HARRINGTON, D. Defining and dimensionalizing organizational innovativeness/*In: INTERNATIONAL CHRIE CONFERENCE-REFEREED TRACK, 2., 2010, San Juan, Puerto Rico, USA. Proceedings [...].* San Juan, Puerto Rico, USA: CHRIE, 2010.
- MAGNIER-WATANABE, R. Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. **Vine**, [s.l.], v. 41, n. 4, p. 428-448, 2011.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.
- MICHNA, A. The mediating role of firm innovativeness in the relationship between knowledge sharing and customer satisfaction in SMEs. **Engineering Economics**, Lithuania, v. 29, n. 1, p. 93-103, 28 fev. 2018.
- NONAKA, I. **The knowledge-creating company.** EUA: Harvard Business Review Press, 2008.
- OLOGBO, A. C.; NOR, K. M. Knowledge management processes and firm innovation capability: a theoretical model. **Asian Social Science**, [s.l.], v. 11, n. 18, p. 10-17, 2015.
- OVERSTREET, R. E. *et al.* Leadership style and organizational innovativeness drive motor carriers toward sustained performance. **International Journal of Logistics Management**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 247-270, 2013.

- OYEMOMI, O. *et al.* How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 94, p. 313-319, 2019.
- PEDRINHO, G. C. *et al.* Universidade e o ecossistema de inovação: revisão estruturada de literatura. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 01-23, 2020.
- PERCY, W. H.; KOSTERE, K.; KOSTERE, S. Generic qualitative research in psychology. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 2, p. 76-85, 2015.
- PEREZ-LOPEZ, S.; ALEGRE, J. Information technology competency, knowledge processes and firm performance. **Industrial Management & Data Systems**, [s.l.], v. 112, n. 4, p. 644-662, 2012.
- QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 873-886, 2015.
- RIIVARI, E.; LÄMSÄ, A.-M. Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 155, n. 1, p. 223-240, 2019.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.
- SATO, K. A. S.; SILVA, H. N.; DRAGO, I. A Gestão do Conhecimento sob a perspectiva das sete dimensões: o caso do projeto Perfis Profissionais para o Futuro da Indústria. **Informação & Informação**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 142-168, 2013.
- SEBRAE (São Paulo) (org.). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2016. São Paulo - SP: DIEESE, 2018. 542 p.
- SEBRAE (Brasília) (org.). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**: Relatório Executivo. Brasília - DF: SEBRAE, 2015. 52 p.
- SIAKAS, K. V.; GEORGIADOU, E.; BALSTRUP, B. Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration. **Vine**, [s.l.], v. 40, n. 3/4, p. 376-389, 2010.
- SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 49, n. 6, p. 1239-1251, 2006.
- STAKE, R. E. Case studies. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. **Basics of qualitative research**: Grounded theory procedures and techniques. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990.
- SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, [s.l.], v. 24, n. 6, p. 631-647, 1996.
- TASSABEHJI, R.; MISHRA, J. L.; DOMINGUEZ-PÉRY, C. Knowledge sharing for innovation performance improvement in micro/SMEs: an insight from the creative sector. **Production Planning & Control**, [s.l.], v. 30, n. 10-12, p. 935-950, 2019.
- TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo; a fenomenologia; o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

WERLANG, N. B.; ROSSETTO, C. R.; SAUSEN, J. O. Inovatividade organizacional: um estudo bibliométrico em bases de dados internacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, RS, v. 13, n. 29, p. 6-32, 2015.

YANG, Z.; NGUYEN, V. T.; LE, P. B. Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s.l.], v. 33, n. 7, p. 958-969, 2018.