

## **INTERORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING AND THE ENTREPRENEURSHIP OF FEMALE ENTREPRENEURS FROM SOUTHERN SANTA CATARINA**

**Priscila Machado Zanela<sup>1</sup>, Cristina Keiko Yamaguchi<sup>2</sup>, Karoline Brasil de Oliveira  
Ezequiel<sup>3</sup>, Meline Vitali Duminelli<sup>4</sup>, Gisele Silveira Coelho Lopes<sup>5</sup>**

**Abstract.** *This study aims to identify how the process of interorganizational knowledge sharing contributes to the entrepreneurship of women entrepreneurs in Santa Catarina. As for the methodological procedure, this study is characterized as a descriptive and exploratory research, with a qualitative approach, through a field survey applied to the entrepreneurial associates of the State Council of Women Entrepreneurs (CEME). The interorganizational knowledge sharing promoted by the meetings of CEME and in its Nuclei that contribute to the entrepreneurship of the women participating in these events as it follows: (1) increased knowledge; (2) creation of union and bonds; (3) exchange of information; (4) motivation; (5) personal growth; (6) employee development; (7) promotion of necessary changes and (8) networking.*

**Keywords:** *entrepreneurial woman; Entrepreneurship; Interorganizational Knowledge Sharing.*

## **COMPARTILHAMENTO INTERORGANIZACIONAL DO CONHECIMENTO E O EMPREENDEDORISMO DAS EMPRESÁRIAS DO SUL CATARINENSE**

**Resumo.** *O presente estudo tem como objetivo identificar como o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional contribui para o empreendedorismo da mulher empresária catarinense. Como procedimento metodológico, descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, mediante uma pesquisa de campo realizada com as associadas empreendedoras do Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME). O compartilhamento de conhecimento interorganizacional promovido nas reuniões do CEME e nos Núcleos contribui para o empreendedorismo das mulheres participantes desses eventos da seguinte forma: (1) aumento do conhecimento; (2) criação de união e vínculos; (3) troca de informações; (4) motivação; (5) crescimento pessoal; (6) desenvolvimento dos colaboradores; (7) promoção de mudanças necessárias e (8) networking.*

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração e bolsista PIBIC na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: titazanella@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: criskyamaguchi@gmail.com

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: karol\_brasil@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: meline.vitalidu@gmail.com

<sup>5</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. Docente da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: giselelopes@unesc.net

**Palavras-chave:** mulher empreendedora; empreendedorismo; compartilhamento do conhecimento interorganizacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a mudança no âmbito econômico mundial das últimas décadas, e a agilidade com que as informações são transmitidas, o conhecimento tornou-se o principal recurso para empresas que querem buscar um diferencial competitivo e se manter no mercado. Desta forma se faz necessária a busca por meios de gerenciamento do conhecimento, os quais tem se abordado por inúmeros autores de teorias organizacionais (Nonaka; Takeuchi, 1997; Drucker, 1999; Choo, 2000; Terra, 2001).

Entretanto, a ênfase maior destes estudos está para a gestão do conhecimento organizacional, a fim de trabalhar com o capital intelectual já existente na empresa. Estes estudos ao trabalharem apenas com o conhecimento interno não consideram a lógica da sociedade. Nesse sentido, Castells (2006) ao expor sobre redes, afirma que toda a transformação no cenário econômico fez com que empresas formassem redes para conquistar objetivos dos quais sozinhas não seriam possíveis.

Com isto, este trabalho se propôs a compreender o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, que também é abordado por Nonaka e Takeuchi (1997), porém pouco explorado. Assim, com todos os desafios de se empreender na atual economia, este trabalho possui o objetivo de identificar como o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional contribui para o empreendedorismo da mulher empresária catarinense. A pesquisa foi aplicada por meio de entrevistas em grupos focais de empresárias na região sul do estado de Santa Catarina, Brasil. Com isto, a estrutura deste trabalho segue pela fundamentação teórica com os temas empreendedorismo e gestão do conhecimento, seguido pelos procedimentos metodológicos, resultados e análise da pesquisa e por fim considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

O empreendedorismo pode ser considerado um método ativo para gerar recursos (Ronstadt, 1984). De modo que, o empreendedor é aquela pessoa que possui o desejo e competências capazes de realizar uma inovação, gerando desenvolvimento pessoal e econômico (Schumpeter, 1984). Este sempre aproveita as oportunidades que são dispostas e

assume riscos calculados. Ser empreendedor é desenvolver uma paixão sobre o seu negócio, não medindo esforços para garantir a sobrevivência e crescimento do mesmo. (Baggio & Baggio, 2014). Os empreendedores possuem motivação e sentem orgulho do que fazem, possuem a perspectiva de serem reconhecidos pela sociedade e admirados pelo que construíram (Dornelas, 2008). “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (Dolabela, 2010, p. 25).

Dornelas (2005) afirma que o empreendedorismo pode acontecer sobre duas perspectivas, que são o empreendedorismo por oportunidade que advém do empreendedor visionário e o empreendedorismo por necessidade, que arrisca suas possibilidades por falta de recursos, pois não possui outra alternativa de trabalho.

É necessário que o empreendedor utilize de seus esforços frente às condições favoráveis disponibilizadas pelo ambiente externo. Este cria, estimula e evoca para as pessoas e a sociedade gerando, inovação, tecnologia e crescimento econômico (Dolabela, 1999). Em uma visão geral o empreendedorismo pode ser fundamentado como as ações que as pessoas realizam para desenvolverem seus negócios. É um processo complexo que envolve não só o empreendedor, e sim todo o meio onde este e seu negócio estão inseridos (Oliveira, 2012). Sendo assim, empreender é agir para desenvolver um novo negócio ou manter um já existente e para isso o empreendedor precisa de habilidades específicas que abrangem a necessidade de se fazer a gestão de conhecimento (Luchesi, 2012).

No Brasil o empreendedorismo começou a tomar forma após a abertura do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Estas duas entidades propagaram o empreendedorismo na década de 1990 no país (Dornelas, 2005).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do conhecimento além tratar do gerenciamento de ativos intangíveis, também se refere ao gerenciamento dos processos ligados a esses ativos. Ou seja, concerne o planejamento e decisões tomadas para que haja o desenvolvimento de tais ativos e processos, objetivando o alcance das metas da organização, e melhoria de produtos, serviços e decisões, por meio da flexibilidade, agregação de valor e flexibilidade (Fialho, Macedo, Dos Santos & Mitidieri, 2010).

A gestão do conhecimento está conectada em todos os processos de aprendizagem das organizações, ou seja, esta atua na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, na

disseminação e construção de memórias e no processo de elaboração de competências fundamentais para a organização (Fleury & Fleury, 2004).

A aplicação da gestão do conhecimento mantém as organizações atualizadas constantemente, promovendo vantagem competitiva e criação de inovação. Além do conhecimento organizacional, o conhecimento próprio do empreendedor agrega valor ao indivíduo o que consequentemente agregará valor a organização (Salgado, Camilotti & Lezana, 2012). O empreendedorismo e a gestão do conhecimento possuem uma forte ligação, isso porque, empreender é estar constantemente gerindo o conhecimento como forma de realizar novas ações, novas ideias e novos negócios, de modo que, para isso são necessárias as habilidades dos indivíduos que são desenvolvidas pela gestão do conhecimento (Salgado et al., 2012).

Devido às mudanças no cenário econômico, para empresas se manterem competitivas no mercado, foi necessária a adoção de novos modelos de gestão, na qual a gestão proativa do conhecimento se torna o eixo principal de competitividade das empresas e países (Terra, 2001; Terra, 2005). O conhecimento a partir desse momento se torna então objeto principal de diversos estudos. Almeida e Souza (2011) afirmam que para chegar ao conceito de conhecimento, é importante saber a distinção existente entre dado e informação. Para os autores, entende-se dado como o registro sistemático que se refere a todo e qualquer evento, pessoa ou objeto, assim como um endereço, o valor de um salário, data de nascimento entre outros. Tais dados ao serem processados, de forma cumulativa, comparativa ou qualquer outra, passam a ser passivos de interpretação e posteriormente constituem uma informação (Almeida & Souza 2011). Davenport e Prusak (1998) afirmam que informação é a junção de dados que foram interpretados e agora traz um sentido a mais para o receptor. O conhecimento, diferente de dado e informação, é compreendido como o resultado das relações que acontecem em ambientes e que por meio de um processo de aprendizagem se desenvolve e resulta em novas práticas (Davenport & Prusak, 1998).

O conhecimento divide-se entre tácito e explícito. O conhecimento tácito está internalizado nos indivíduos e é difícil de ser externalizado e compartilhado. Tal conhecimento se refere a crenças, valores pessoais e experiências vividas. Enquanto o conhecimento explícito é de fácil acesso, pois pode ser apresentado em linguagem formal e encontrado em documentos, livros, manuais, entre outros. Segundo os autores, a criação do conhecimento nas organizações é resultado da interação constante entre os dois tipos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Essa interação entre os conhecimentos, também chamada de conversão, acontece em forma de espiral, conhecida como SECI, ocorre em diferentes níveis: individual, grupal, organizacional e interorganizacional, e inicia-se pela socialização, fase em que ocorre o compartilhamento de situações vivências e modelos mentais. Em seguida ocorre a externalização, etapa em que ocorrem as discussões e reflexões em grupo sobre o que foram colocados anteriormente, depois ocorre a combinação que é a junção do novo conhecimento com o antigo e pôr fim a fase que os autores chamam de “aprender fazendo”, que é a internalização, onde os indivíduos colocam em prática o novo conhecimento resultante de todo o processo da espiral (Nonaka & Takeuchi, 1997).

### 2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 295) o compartilhamento do conhecimento “é definido como o processo de disseminação do conhecimento dentro de uma empresa ou com outras empresas, sob o controle da empresa proprietária desse conhecimento.” Probst, Raub e Romhardt (2006, p. 136) definem partilha e distribuição de conhecimento como “um processo de distribuição centralmente dirigido de conhecimento entre um determinado grupo de funcionários ou podem ser a transferência de conhecimento entre indivíduos, ou dentro de equipes ou de grupos de trabalho”. Os autores chamam este elemento como “compartilhamento e distribuição” pelo fato de conhecimento ser um elemento que usualmente só se transfere durante a troca pessoal entre indivíduos.

Tarapanoff (2006) afirma que, ao conceituar compartilhamento de conhecimento, o conhecimento é caracterizado como processo, e não como o objeto propriamente dito. E para que exista o compartilhamento de informações e conhecimentos implantados de uma maneira fácil, confortável e transparente, deve existir um ambiente favorável, antes mesmo da instalação de processos habituais de gestão do conhecimento como tecnologias, classificações, entre outros.

Para Probst, Raub e Romhardt (2006, p. 161) “o compartilhamento e a distribuição de conhecimento têm uma posição de destaque na gestão do conhecimento”, pois tais atividades são o alicerce para fatores competitivos vitais como tempo e qualidade, além de possuírem alavancagem, por serem um fio condutor para outros aspectos da gestão do conhecimento. Os autores também enfatizam que é fundamental que o conhecimento seja compartilhado e distribuído na organização, para que informações ou experiências dos indivíduos seja disseminada e tenha uso por todos na empresa. Dessa forma, parte-se da premissa que deve haver o conhecimento, que advém de fontes internas (desenvolvimento do conhecimento) ou

externas (aquisição de conhecimento), seguido de condições para o compartilhamento e distribuição de conhecimento, que para os autores, é o conjunto do reconhecimento e localização (pelo potencial usuário) dos ativos individuais ou organizacionais de conhecimento, por meio de instrumentos que apoiam o compartilhamento e distribuição do conhecimento organizacional, que englobam aspectos físicos, técnicos e organizacionais, de situações de trabalho que podem ser individuais ou grupais.

Entretanto, Probst, Raub e Romhardt (2006) afirmam que é na distribuição do conhecimento que começam a surgir os problemas, pois uma das maiores dificuldades acerca da gestão do conhecimento é a distribuição de conhecimento para as pessoas certas, ou tornar disponível o conhecimento organizacional no momento em que ele é necessário. As empresas tem a tendência de subestimar essa dificuldade, pois conforme os autores, pesquisas mostram que mais da metade do capital intelectual não é aproveitado nas empresas e pouquíssimas pessoas detém o conhecimento organizacional vital, devido ao fato de que existe dificuldade na transferência de conhecimento para as pessoas que poderiam utiliza-lo.

Tendências recentes no formato de trabalho, como a cooperação entre empresas em organizações virtuais, e o afastamento das formas individuais de trabalho, fizeram surgir a ênfase no trabalho em grupo, onde a maior parte dos funcionários trabalham em equipes ou grupos de projetos, e o sucesso desses projetos ou equipes está diretamente atrelado à eficiência do compartilhamento de conhecimento entre seus membros; fazem do compartilhamento do conhecimento um requisito vital para organizações eficazes (Probst et al., 2006).

Os mesmos autores ainda mencionam outros cenários organizacionais atuais que oferecem barreiras ao compartilhamento do conhecimento, como equipes e escritórios virtuais, empresas virtuais, mudanças repentinas na estrutura da empresa como aquisições ou desinvestimentos, a disposição espacial das áreas de trabalho, além de barreiras individuais que diminuem a vontade ou a capacidade das pessoas repassarem seu conhecimento voluntariamente. Como exemplo, dificuldades em descrever, comunicar ou repassar o conhecimento, a posse do conhecimento como propriedade única e particular e conhecimento como base de poder na empresa (Probst et al., 2006).

Davenport e Prusak (1998) também expõem alguns dos motivos dos quais as pessoas nas organizações entendem e absorvem novos conhecimentos, entretanto não os colocam em uso, como a falta de respeito ou desconfiança quanto à fonte do conhecimento, resistência à mudança, orgulho, teimosia, falta de tempo, falta de oportunidade e medo de assumir riscos, a última principalmente em empresas que pune erros. Tarapanoff (2006) complementa que uma

cultura organizacional competitiva e não colaborativa também é um problema relacionado ao compartilhamento do conhecimento, devido ao fato de que se departamentos, colaboradores e executivos competirem entre si, não haverá motivação para o compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, o compartilhamento ou intercâmbio de conhecimento está sujeito ao clima de confiança na organização. Probst, Raub e Romhardt (2006) complementam que apesar de ser difícil, estabelecer um espaço de confiança é fundamental para o compartilhamento de conhecimento. A confiança é construída a passos curtos, por meio de exemplos positivos, entretanto, eventos negativos como exemplo, a demissão de um importante agente de conhecimento, pode causar efeitos evidentes na confiança.

Probst, Raub e Romhardt (2006) afirmam que, tais tendências podem ser compensadas por muitos dos auxílios existentes para a gestão do conhecimento, que vêm passando por avanços notáveis na metodologia. As formas de estruturação dos processos amplia novas oportunidades, por meio de tecnologias mais avançadas e métodos organizacionais mais maduros. Davenport e Prusak (1998) corroboram e afirmam que a tecnologia leva conhecimento para quem e onde é necessário, entretanto tem a função de apenas distribuir e armazenar o conhecimento para intercâmbio; não tem a capacidade de criar e tampouco pode garantir ou promover o compartilhamento do conhecimento, tais ações apenas irão ocorrer se existe uma cultura corporativa que incentive essas atividades.

Laudon e Laudon (1999) apontam para os benefícios ocorridos por tornar o conhecimento organizacional facilmente disponível. Facilitar o acesso ao conhecimento, melhorar o valor do conhecimento, e usá-lo para a melhoria de processos são ações vitais para o sucesso e sobrevivência da empresa. Para os autores, conhecimento que não pode ser comunicado e dividido com outros se torna inútil para a organização. Para tanto, os autores expõem acerca do desenvolvimento de procedimentos e rotinas para a criação, fluxo e compartilhamento do conhecimento, e listam programas de treinamento, redes informais, experiência administrativa compartilhada e comunicada por meio de uma cultura de apoio como mecanismos para o compartilhamento do conhecimento. Complementarmente Rosa, Diehl, Oliveira e Rigobello (2014) expõem que o conhecimento pode ser compartilhado por meio de diversos mecanismos: o compartilhamento de conhecimento tácito demanda mecanismos onde ocorra a interação entre pessoas, enquanto para que ocorra o compartilhamento de conhecimento explícito deve haver ferramentas que tornem possível a documentação do conhecimento.

## 2.4 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL



O compartilhamento de conhecimento pode ocorrer dentro da organização (intraorganizacional), no qual a principal fonte de conhecimento é o colaborador (Darroch, 2003), ou entre organizações (interorganizacional), nesse caso, o conhecimento pode ser adquirido a partir de competidores, universidades, fornecedores, clientes, entre outras (ROSA et al., 2014). Nodari, Oliveira, Soares e Ruas (2014) define que compartilhamento de conhecimento interorganizacional é o processo que permite a aprendizagem mútua entre empresas, e ocorre pela aprendizagem entre integrantes de organizações diferentes, e quando ocorre a conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional.

A transferência de conhecimento interorganizacional resulta no desenvolvimento de competências organizacionais e consequentemente o desempenho organizacional (Nodari, 2013), assim como possibilita vantagem competitiva, por meio da criação e gerenciamento de processos de compartilhamento de conhecimento (Dyer & Nobeoka, 2000).

Em seu estudo sobre desenvolvimento de capacidades através do compartilhamento interorganizacional, Nodari (2013) aponta que existe uma tendência maior das empresas para participar de uma relação de compartilhamento de conhecimento, em comparação aos indivíduos. Ou seja, quanto mais conhecimento uma empresa doar à uma parceira, mais a receptora estará disposta a doar o seu conhecimento, em outras palavras, quanto mais se coleta conhecimento, torna-se mais propenso a doar, formando assim um ciclo vicioso de compartilhamento de conhecimento. Os autores ainda afirmam que a instalação desse processo de doação e coleta de conhecimento entre empresas se mostra favorável para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, entretanto, tal relação é norteadada pela capacidade absorptiva da empresa. Capacidade absorptiva é a habilidade de uma empresa de reconhecer o valor de informações novas e externas, fazer a assimilação e aplica-las para fins comerciais, sendo crucial para as capacidades inovadoras (Cohen & Levinthal, 1990). Soma-se ainda o fato de que para que haja o desenvolvimento de competências organizacionais, e consequentemente um impacto positivo no desempenho organizacional, a empresa deve, não somente fornecer, mas também coletar conhecimento (Nodari, 2013).

Chen, Duan, Edwards e Lehaney (2006) expõe sobre a extrema importância do conhecimento externo para pequenas e médias empresas, e completa que tais empresas tem grande necessidade de conhecimento externo e transferência interorganizacional de conhecimento. Por meio de sua pesquisa a respeito de conhecimento interorganizacional, a qual promoveu uma visão sobre práticas e necessidades da prática da transferência de conhecimento em pequenas e médias empresas no Reino Unido, Chen et al. (2006) aponta que



o envolvimento em atividades de transferência de conhecimento interorganizacional, redes sociais e eletrônicas são canais importantes para que as empresas adquiram conhecimento necessário. A pesquisa aponta que é mais provável adquirir conhecimento importante por meio de redes sociais do que por meio de redes eletrônicas. Em seu estudo, relatou-se que 99% das empresas estudadas demonstraram necessidade de transferência de conhecimento interorganizacional, e estão intensamente envolvidos em atividades tais como reuniões com clientes, aconselhamentos com amigos ou participantes de outras organizações. Alguns deles compartilham conhecimento até mesmo com competidores. Tais atividades se mostram como caminhos importantes para a transferência de conhecimento interorganizacional (Chen et al., 2006).

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo tem como objetivo **identificar** como o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional contribui para o empreendedorismo da mulher empresária catarinense. Para tanto, essa pesquisa é caracterizada como interdisciplinar, com o uso de pesquisa aplicada e exploratória, por meio de uma abordagem qualitativa, mediante uma pesquisa de campo realizada com mulheres empreendedoras e associadas ao Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME).

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas utilizando-se um roteiro semiestruturado formado por tópicos, em grupos focais, com dois grupos compostos por cinco a sete mulheres e pertencentes à região do Sul do estado de Santa Catarina, Brasil. **As entrevistadas atuam em segmentos variados nos setores do varejo, indústria e serviço.** O roteiro foi elaborado com vistas a identificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional entre as associadas ao CEME durante os encontros e workshops desenvolvidos pelo mesmo, e de que forma esse compartilhamento contribui para o crescimento de suas empresas ou para as empresas nas quais elas trabalham.

O CEME, fundado em 1997, é a extensão feminina da Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FACISC) e considerado o maior organismo representativo da classe empresarial feminina atuando de forma intensa em todas as regiões do estado. Formado pelos Núcleos das Mulheres Empresárias de todo o estado, o CEME reúne até a presente data, 53 núcleos, responsáveis pela movimentação de cerca de mil empresas (CEME, 2017).

### **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A presente seção trata da descrição dos dados e discussão dos resultados, conforme coletado pelos pesquisadores. Conforme mostra o Quadro 1, foi possível identificar algumas formas relatadas por ambos os grupos, em que o compartilhamento de conhecimento interorganizacional promovido pelas reuniões do CEME e pelos Núcleos contribuem para o empreendedorismo das mulheres participantes desses eventos.

Quadro 1- Melhorias trazidas para o empreendedorismo.

<b>Melhorias trazidas para o empreendedorismo feminino por meio do compartilhamento do conhecimento interorganizacional realizado pelo CEME</b>	
Aumento do conhecimento	Motivação
Criação de união e vínculos	Desenvolvimento dos colaboradores
Crescimento pessoal	Promoção de mudanças necessárias
Troca de informações	<i>Networking</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio dos relatos das entrevistadas, ambos os grupos narraram melhorias que o compartilhamento de conhecimento proporcionado pelo CEME e pelos Núcleos trouxe não apenas para seus empreendimentos, mas para as mulheres no papel de empreendedoras.

Um fator de destaque foi o compartilhamento do conhecimento que ocorre mesmo entre empreendedoras concorrentes no mercado. As entrevistadas se mostraram a favor desse compartilhamento, e concordam que nesse caso a concorrência não interfere, e todo o setor é beneficiado, pois proporciona crescimento para todos. Esse conhecimento é apresentado de várias formas, como visitas técnicas, palestras, *workshops*, reuniões e eventos realizados para as nucleadas, e principalmente nas interações informais que ocorrem entre as empreendedoras, o que elas chamam de troca de informações. Durante as reuniões, ocorrem diversos momentos em que as participantes dialogam entre si informalmente, essas ocasiões são excelentes oportunidades para o compartilhamento de conhecimento tácito. Rosa et al. (2014) subsidia essa prática, e expõe que o compartilhamento de conhecimento tácito demanda mecanismos onde ocorra a interação entre pessoas. No pensar das entrevistadas, essas oportunidades proporcionadas pelas reuniões agregam muito para os seus negócios, no sentido de motivação, superação de obstáculos, geração de novas ideias e no solucionamento de problemas, conforme afirmam as entrevistadas E4 do Grupo 1: “A troca de ideias, acho que isso valoriza e agrega bastante. A qualquer negócio” (E4, Grupo 1). A entrevistada E1 do Grupo 2 complementa e afirma:

Eu estou aqui desde 2010 e eu aprendi muita coisa, muita coisa mesmo, e mais a troca com as colegas assim que às vezes a gente acha assim que a gente tem um problemão e a outra também tem e isso vai minimizando se tu conversa, é tipo terapia também sabe, então acho que isso é muito importante na vida das empresárias e no associativismo, essa troca de informação (E1, Grupo 2).

Esses relatos vão ao encontro de Chen et al. (2006), ao afirmarem que o envolvimento em atividades de transferência de conhecimento interorganizacional, redes sociais e eletrônicas são canais importantes para que as empresas adquiram conhecimento necessário: é mais provável adquirir conhecimento importante por meio de redes sociais do que por meio de redes eletrônicas.

As entrevistadas relataram que, tais conhecimentos fazem com que as empreendedoras vejam a necessidade de mudança em seus empreendimentos, o que se torna mais uma melhoria proporcionada pelo compartilhamento. Ao obter novos conhecimentos, elas tem a oportunidade de ver em que estão cometendo erros impactantes na direção de seus empreendimentos, e a partir disso, promovem mudanças necessárias para corrigir seus erros, conforme afirma a entrevistada E3 do Grupo B: “Acho que é bem isso, a gente vai ver, que coisas a gente tá acertando e outras coisas simples que a gente não percebeu e vê que todo mundo erra também, então o que a gente aprende lá tenta passar fazer assim uma variação, melhorar, fazer coisas que a gente não tava fazendo certo”.

As entrevistadas relatam também que a participação nas reuniões é uma oportunidade que as permitem se afastar das obrigações diárias impostas pela direção de seus negócios, e dedicar um tempo exclusivo para pensar, refletir e traçar planos para seus empreendimentos, momentos que normalmente não são possíveis devido à sobrecarga imposta pelas tarefas do trabalho e da vida pessoal como mães e esposas, conforme afirma a entrevistada E7 do Grupo 1: “eu vou ter que tirar o tempo pra fazer isso, pra começar me organizar, até pra organizar as tarefas porque tá tudo meio que todo mundo faz tudo, sabe, eu preciso conseguir fazer” (E7, Grupo 1).

O crescimento pessoal também foi relatado nas narrativas. As entrevistadas afirmam que o acesso a essa experiência de compartilhamento de conhecimento e interação com outras empreendedoras de vários lugares diferentes dentro do estado, é algo que beneficia não apenas a empresa, mas também as mulheres em si. Elas afirmam que essa interação é um fator motivador. Participar de reuniões e eventos, interagir com outras mulheres que por vezes estão enfrentando os mesmos problemas, as fazem sentir mais seguras com relação aos seus negócios, conforme afirma a entrevistada E4 do Grupo B: “Coisa que motiva, a gente tem que tá buscando esse espaço pra motivar, pra ti saber como é que tu pode administrar teu negócio”. A entrevistada E5 do Grupo 1 complementa, afirmando que um dos maiores ganhos com o compartilhamento nas reuniões é a motivação, que a faz ter mais vontade de melhorar e continuar seus negócios: “Eu acho que aquilo que mais a gente leva também, é a motivação

né? A gente sai assim, motivada. Né? Amanhã a gente vai levantar bem diferente, já vamos pras empresas bem diferentes” (E5, Grupo 1).

O desenvolvimento dos colaboradores também foi uma melhoria trazida pelo compartilhamento de conhecimento realizado pelas reuniões. As entrevistadas afirmam saber da importância de compartilhar o conhecimento adquirido nas reuniões com os colaboradores de suas empresas, e que tal comportamento é crucial para o desenvolvimento da empresa. Para Nodari et al.(2014) é nesse ciclo que ocorre a aprendizagem organizacional, ou seja, após a aprendizagem mútua entre empresas, surge a conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional. A entrevistada E2 do Grupo 1 expõe como ela faz esse compartilhamento: “Então nós tivemos agora um encontro lá em São José, eu cheguei, mostrei pra elas, olha que legal, isso aqui e tal, o que que a gente pode aproveitar aqui, então a gente compartilha assim sempre juntas”.

Nas narrativas, viu-se também que a participação nas reuniões e o compartilhamento do conhecimento cria uma união e vínculos entre as participantes, fatores importantes na visão das empreendedoras, pois dessa forma elas sentem que tem apoio e ajuda nas horas de dificuldades, conforme relata a E1 do Grupo A:

“Então, queira ou não queira tu cria uma união, tu vai criando, tipo assim, eu acho assim, tudo que tu vai participar quando tem as pessoas tu vai criando vínculos, né e vai criando uma amizade, então eu acho que tudo é muito importante, então tudo é questão assim de união, porque sozinha tu nunca consegue caminhar”.

Por fim, percebe-se que os encontros fomentam fortemente o networking entre as participantes, fator de extrema importância na vida profissional atualmente. Elas relatam que por meio das reuniões, tiveram oportunidades de realizar novas vendas com outras empresárias, aumentaram a cartela de clientes por meio da indicação dos serviços entre as nucleadas, a oportunidade de divulgar mais seu negócio e muitas parcerias foram firmadas entre as participantes. Conforme afirma a entrevistada E4 do Grupo 2: “beneficiam do networking que fazem, e além disso a gente tem constantemente interação com outras pessoas, com outros empresários” (E4, Grupo2).

Viu-se que todo o ciclo de compartilhamento de conhecimento proporcionado pelas reuniões do CEME e dos núcleos corrobora com o que é afirmado por Nodari (2013) acerca do compartilhamento interorganizacional, ou seja, compartilhar o conhecimento da organização para membros de outras organizações resulta em um maior fluxo de conhecimento compartilhado, tendo em vista que ao receber conhecimento, a receptora estará mais disposta a doar conhecimento para a empresa parceira, resultando em vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo proposto para a presente pesquisa buscou identificar como o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional contribui para o empreendedorismo da mulher empresária catarinense. A participação nas reuniões e eventos promovidos pelo CEME e Núcleos proporciona às mulheres empreendedoras um grande fluxo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional, o que conforme a literatura ocasiona a aprendizagem organizacional, fator essencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Percebeu-se que o compartilhamento do conhecimento ocorre não somente por meio de visitas técnicas, palestras, workshops, reuniões e eventos, mas também durante reuniões informais, durante diálogos e interações, inclusive entre empreendedoras concorrentes no mercado. Durante esses momentos ocorre o compartilhamento de conhecimento tácito, o que é considerado pelas empresárias excelentes oportunidades de aprendizagem, não somente para seus empreendimentos, mas para as mulheres em seus papéis de empreendedoras. Tais momentos geram motivação para as empreendedoras, no tocante à superação de obstáculos, geração de novas ideias e na solução de problemas. Tais conhecimentos também fazem com que as entrevistadas vejam em quais pontos de seus negócios existe a necessidade de mudanças e melhorias, pois ao obter novos conhecimentos, elas têm a oportunidade de observar onde podem estar cometendo erros e posteriormente aplicar medidas corretivas.

As reuniões também se mostraram uma forma de as empresárias se afastarem de suas agendas turbulentas e se dedicar tempo exclusivo para refletir e planejar sobre seus empreendimentos. O desenvolvimento dos colaboradores também foi uma melhoria relatada pelas entrevistadas. Elas afirmam saber da importância de haver o compartilhamento do conhecimento não apenas entre as empreendedoras, mas também dentro da empresa.

E por fim, percebeu-se que os encontros promovem fortemente o networking entre as participantes que resulta na oportunidade de realizar novas vendas com outras empresárias, o aumento da cartela de clientes por meio da indicação dos serviços entre as nucleadas, e a oportunidade de divulgar mais os negócios e muitas parcerias foram firmadas entre as participantes.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) da UNESCO. À Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (Edital Nº 09/2015).

## REFERÊNCIAS

Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1 (1), 25-38.

Castells, M. *A sociedade em rede*. 9.ed, rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

Conselho Estadual das Mulheres Empresarias. *História*. Recuperado em 22 maio, 2017, de <http://ceme.org.br/>

Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. S., & Lehaney, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. *Journal of knowledge management*, v. 10, n. 3, p. 6-23.

Choo, C. W. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Mangement*, v. 21, n. 8, p. 395-403, 2000.

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, p. 128-152.

Darroch, J.(2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management*, v. 7, n. 5, p. 41-54.

Davenport T.H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 2.ed Rio de Janeiro: Campus.

De Souza Almeida, M.; Freitas, C.R., & De Souza, I.M. (2011). *Gestão do conhecimento para tomada de decisão*. Editora Atlas AS.

Dornelas, J.C.A. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dolabela, Fernando.(1999). *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura.

Dolabela, Fernando. (2010). *A corda e o sonho*.. Revista HSM Management, 80.

Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.

Dyer, J.H., & Nobeaka, K. (2000). Creating and managing a high performance Knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 345-357.

Fleury, M.T.L. (2004). *Estratégias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

Fleury, M.T.L., & Fleury, A. (2000). *Estratégias empresariais e desenvolvimento de competências*. São Paulo: Atlas.

Fleury, M.T.L., & Oliveira Junior, M.M. (2001). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.

Fialho, F., Macedo, M., Santos, D. N., & Mitidieri, T. C. (2010). *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Florianópolis: UFSC.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1999) *Sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC.



Luchesi, E.S.F. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. CET-Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. Nota Técnica n. 221. São Paulo: NCT/SES/DP. Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2017.

Machado, E. (2012). *Plano De Negócios: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento*. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em:<<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/04/Elizandra-Machado.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2017.

Nodari, F. (2013). *A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorviva*. 2013. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Nodari, F., Couto S., M., Oliveira, M & Ruas, R. (2014). Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas através do Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional. *ENANPAD 2014, 2014, Brasil*.

Nonaka, I.& Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Oliveira, F.M. (2012). Empreendedorismo: teoria e prática. *Revista Especialize Online*, nº 3. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online-busca/?autor=Fabiana%20Morais%20de%20Oliveira>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

Probst, G.; Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.

Rosa, F., Diehl, F., Oliveira, M., & Rigobello, T. (2014). Compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional em empresas incubadas. In: *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*.

Ronstadt, Robert C. *Entrepreneurship*, 1984

Salgado, A.M.P.; Camilotti, L., & Lezana, A.G.R. A importância das habilidades e da gestão do conhecimento para o ato de empreender. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9.,2012, Resende. *Anais eletrônicos....*Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/64116371.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.

Schumpeter, A.J. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Trad. Sergio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Silva, S.L. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2,p. 143-151.

Tarapanoff, K. (Org.). (2006). *Inteligência, informação e conhecimento* [em corporações]. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: Ibict; UNESCO. Disponível em: < <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/465>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

Terra, J.C.C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora.



\_\_\_\_\_. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2005. Disponível em: < file:///C:/Users/user/Downloads/Gestao\_Biblioteca\_Terra\_Forum.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

Vieira, A.C.P.; Pieri, R.; Madeira, V.; Mello, K. C. R.; Sanots, G. S., & Brehm, B. M. (2014). Atividades de gestão do conhecimento entre extensionistas e empresas incubadas: estudo de caso na incubadora da UNESC. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 14., Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2014. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131798/2014-167.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 29 mai. 2017.