

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

KAROLINE BRASIL DE OLIVEIRA EZEQUIEL

**REDES INTERORGANIZACIONAIS E A CRIAÇÃO DO
CONHECIMENTO DE MULHERES EMPREENDEDORAS EM
SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Melissa Watanabe

Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Cristina Keiko Yamaguchi

**CRICIÚMA
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

E99e Ezequiel, Karoline Brasil de Oliveira.
Redes interorganizacionais e a criação do conhecimento de
mulheres empreendedoras em Santa Catarina / Karoline Brasil
de Oliveira Ezequiel. - 2018.
106 p. : il.; 21 cm.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul
Catarinense, Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2018.
Orientação: Melissa Watanabe.
Coorientação: Cristina Keiko Yamaguchi.

1. Gestão do conhecimento. 2. Redes interorganizacionais.
3. Capital social. 4. Empreendedorismo. I. Título.

CDD 23. ed. 658.4038

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla – CRB 14/1101
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC


KAROLINE BRASIL DE OLIVEIRA EZEQUIEL

REDES INTERORGANIZACIONAIS E A CRIAÇÃO DO
CONHECIMENTO DE MULHERES EMPREENDEDORAS EM
SANTA CATARINA

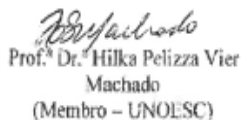
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

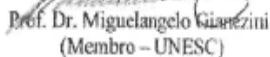
Criciúma, 23 de Março de 2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof.ª Dr.ª Melissa Watanabe
(Orientadora - UNESC)

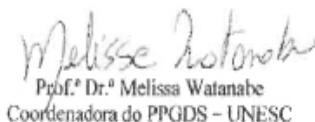

Prof.ª Dr.ª Cristina Keiko Yamaguchi
(Coorientadora)


Prof.ª Dr.ª Hilka Pelizza Vier
Machado
(Membro – UNOESC)


Prof. Dr. Miguelangelo Guarezini
(Membro – UNESC)

Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira
Camilo
(Membro – UNESC)


Karoline Brasil de Oliveira Ezequiel
Mestranda


Prof.ª Dr.ª Melissa Watanabe
Coordenadora do PPGDS – UNESC

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre priorizaram a minha educação e me apoiaram para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Durante toda esta trajetória, nestes dois anos de mestrado, algumas pessoas foram imprescindíveis para que eu conseguisse chegar ao final e cumprir todas as etapas. Primeiramente, agradeço a Deus, pois nunca me deixou sozinha e me deu forças em todos os momentos que precisei. Saber que eu tinha Ele ao meu lado me confortava e me fazia seguir em frente.

Aos meus pais, Reinaldo Soares de Oliveira e Nilcéia Carolina Brasil de Oliveira, registro aqui toda minha gratidão, pois foram as pessoas que mais acreditaram em mim na vida. Ensinarão-me valores, me aconselharam, foram meus exemplos de honestidade e humildade e é com carinho que escrevo que foram a mola propulsora da minha trajetória até o momento. Agradeço os meus irmãos Eduardo Brasil de Oliveira e Ana Paula Brasil de Oliveira e as minhas cunhadas Patricia Ronzoni de Oliveira e Gabriela Vitniski por sempre me apoiarem nesta caminhada.

Para o meu companheiro de vida, Jadiel Goulart Ezequiel, que desde o início foi a pessoa que mais me apoiou, não há palavras que alcancem meu sentimento de gratidão. Foi sempre compreensível com minhas ausências quando precisava ir a campo, ou até mesmo em casa nos finais de semana e noites de estudo. Sempre acreditou em mim e me deu todo o suporte que eu precisava.

À professora orientadora Dra. Melissa Watanabe, agradeço por todo apoio desde o início, quando ainda era minha coorientadora. Sou grata por ter me abraçado no meio do caminho, pelo convite em fazer parte do grupo e por todos os ensinamentos que serviram tanto para a elaboração deste trabalho quanto para a minha formação. À coorientadora Dra. Cristina Keiko Yamaguchi, que sempre acreditou em mim, me apoiou nas minhas ideias, cuidou para que eu não desviasse do caminho e tentasse “salvar o mundo”, meus singelos agradecimentos. Obrigada ainda por ter me recebido tão bem em sua casa quando precisei e por ter feito a ponte com o meu objeto de estudo, muitas vezes deixando seus afazeres de lado para me acompanhar e ajudar com o trabalho. Não posso deixar de fazer menção ao seu esposo Alzir que, por vezes, nos esperava com o jantar pronto e o café da manhã na mesa. Vocês dois fazem parte de todo o esforço dispendido no campo para a realização deste trabalho.

Por aceitar o convite para compor a banca e pela contribuição durante a qualificação, agradeço a banca externa professora Dra. Hilka P. Vier Machado. Ao professor Miguelangelo Gianezini, obrigada por

toda a contribuição tanto na qualificação como em sala de aula e por ter aceitado fazer parte da minha banca. Estendo ainda os agradecimentos a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS e a coordenação, no início com os professores Dr. Alcides Goularti Filho e Dra. Giovana Ilka Jacinto Salvaro e agora com os professores Dra. Melissa Watanabe e Dr. João Henrique Zanelatto. Agradeço às secretárias Rose e Márcia por todo o suporte.

Faço um agradecimento especial à Professora Dra. Caroline Jacques a qual tanto contribuiu em sua avaliação durante a disciplina de seminário e por toda contribuição na construção do meu referencial teórico sobre redes e capital social. À minha tia e professora Dra Rosemari de Oliveira Duarte agradeço por todo apoio, conselhos e correções no decorrer do meu trabalho e por todo incentivo para entrar nessa jornada.

Agradeço a liderança do Conselho Estadual da Mulher empresária – CEME por me permitir participar dos momentos promovidos e por dispenderem de seus tempos para a realização das entrevistas. À CAPES, pelo financiamento da bolsa de mestrado, sem a qual não conseguiria realizar minha pesquisa.

Para um crescimento ainda maior na pesquisa, não posso deixar de agradecer ao grupo que foi um ambiente de muita aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e onde fiz muitas amizades, o Grupo de Estudos em Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento – GECID. Agradeço ainda especialmente, a Mestra Ana Paula Silva dos Santos que foi essencial no início do mestrado, sempre aconselhando e ensinando muito como fazer pesquisa, a Mestra Jaqueline Bitencourt Lopes que foi uma amiga que me acompanhou do início ao fim e que sempre me ajudou. À Priscila Zanella por ter me apoiado e se disposto sempre a me ajudar e tirar minhas dúvidas da língua inglesa e a Meline Vitali Duminelli que se tornou uma amiga e parceira nas viagens que fiz para a realização das entrevistas e sempre que precisei estava disposta a me ouvir e me ajudar.

Ao grupo de pesquisa que me acolheu nos últimos meses e me ensinou muito, o Grupo de Pesquisa em Inovação, Educação e Empreendedorismo Social. Faço menção especial às colegas e amigas, Mestra Carla Busarello que tanto me ouviu e me ajudou em todos os momentos e a Maristela Quartiero De Faveri por sempre estar presente quando precisava e por ter sido essencial para a finalização do meu trabalho.

Às amigas que fiz durante o mestrado e tornaram as aulas ainda mais divertidas Camila Bueno, Thaise Policarpo, Gabriela Salib e Daniela Mader. Agradeço a minha amiga do coração May Torquato que sempre leu meus textos e trouxe suas correções e considerações e por sempre acreditar em mim.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

Peter Drucker

RESUMO

EZEQUIEL, Karoline Brasil de Oliveira. **Redes interorganizacionais e a criação do conhecimento de mulheres empreendedoras de Santa Catarina**. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2018.

Na era do conhecimento, as transformações ocorridas no cenário socioeconômico, exigiram das organizações a criação de novas formas para gerenciar seu capital intelectual e criar novos conhecimentos. No entanto, o foco destas teorias direciona apenas para o conhecimento interno das organizações e pouco se falava da criação do conhecimento interorganizacional por meio de redes interorganizacionais. Percebeu-se em algumas literaturas, que criar conhecimento além das fronteiras da organização pode trazer vantagens competitivas, pois permite um fluxo maior de troca de conhecimento. Desta forma este trabalho buscou compreender como a rede do Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME) contribui para a criação do conhecimento de mulheres empreendedoras de Santa Catarina, Brasil. Foram distinguidos os principais ativos de conhecimentos da rede, identificados os espaços e momentos dedicados para a criação do conhecimento e foi avaliada a relevância da rede para a criação de conhecimento das mulheres empreendedoras que participam do CEME. Para isto esta pesquisa de caráter qualitativo, caracterizada como um estudo de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas, participação não participante e análise de documentos para coleta de dados. Após esta etapa foi realizada uma análise de conteúdo utilizando-se das categorias: ativos de conhecimento e espaços e momentos de conhecimento (ba) e utilizou o capital social como uma variável para compreender como a rede contribuiu para o processo de criação do conhecimento. Dos ativos de conhecimentos foram identificados ativos experienciais como histórias de vida, experiências e sentimentos, bem como, os ativos conceituais como o planejamento estratégico e projetos, também os ativos sistêmicos que se referem ao conteúdo de site, revistas, atas e manuais e por fim os ativos de rotina que são ligados à liderança, gestão do próprio negócio e comunicação. Entre os ambientes de criação do conhecimento identificados estão o *originating* ba que são visitas técnicas, viagens, confraternizações, almoços e coffee breaks, o *Interacting* ba com as reuniões formais, revistas e planejamento estratégico, percebeu-se que o

Cyber ba, que são E-mails, *Whatsapp*, *Skype*, *Hangout*, *site*, banco de dados e o *Exercising* ba com os cursos e capacitações, mudanças nos conceitos de gestão e novas práticas nas organizações. Concluiu-se que para a rede criar estes espaços e criar novos ativos de conhecimento foi necessário um fortalecimento do capital social e que os conhecimentos gerados na rede promovem o desenvolvimento dos negócios das empreendedoras, bem como, o desenvolvimento político que envolve a participação delas nos cargos de tomadas de decisões de outras organizações, entidades e instituições.

Palavras-chave: Conhecimento. Redes interorganizacionais. Capital social. Empreendedorismo.

ABSTRACT

EZEQUIEL, Karoline Brasil de Oliveira. **Redes interorganizacionais e a criação do conhecimento de mulheres empreendedoras de Santa Catarina**. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2018

In the knowledge era, transformations that occurred in the socioeconomic scenario, required organizations to create new ways to manage their intellectual capital and create new knowledge. However, the focus of these theories is directed only at the organizations' internal knowledge and little was said about the creation of interorganizational knowledge through interorganizational networks. It became apparent in some literature, that creating knowledge beyond the boundaries of the organization can bring competitive advantages because it allows a greater flow of knowledge exchange. Therefore, this work aimed to understand how the State Council of Women Entrepreneurs (CEME) network contributes to the knowledgecreation of entrepreneurial women in Santa Catarina, Brazil. The main knowledge assets of the network were distinguished, the spaces and moments dedicated to the creation of knowledge were identified, and the relevance of the network in the creation of knowledge of entrepreneurial women participating in CEME was also evaluated. For this purpose, this is considered a qualitative research, characterized as a case study. Data collection happened via interviews with semi-structured questionnaires, non-participating participation, and analysis of documents. After this stage, a content analysis was performed using the knowledge assets and spaces and moments of knowledge (Ba) as categories, and social capital as a variable to understand how the network contributed to the process of knowledge creation. As of knowledge assets, experiential assets such as life stories, experiences, and feelings were identified, as well as conceptual assets such as strategic planning and projects. Also, systemic assets which referred to the content of websites, magazines, minutes and manuals. Finally, routine assets were linked to leadership, own business management, and communication. Among the spaces and moments identified, the originating Ba consisted of technical visits, trips, gatherings, lunches and coffee breaks; the interacting Ba consisted of formal meetings, magazines, and strategic planning. Cyber Ba consisted

of E-mails, Whatsapp, Skype, Hangout, website, database and finally, exercising Ba appeared as courses and capacitation, changes in management concepts and new practices in organizations. It was concluded that for the network to create these spaces and create new knowledge assets, a strengthening of social capital was necessary and that the knowledge generated in the network promotes the development of entrepreneurs' businesses, as well as the political development that involves their participation in the decision-making positions of other organizations, entities, and institutions.

Keywords: Knowledge. Interorganizational networks. Social capital. Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional.....	38
Figura 2 - Phronesis dirige a conversão do conhecimento tácito e explícito.....	39
Figura 3 - As quatro características do Ba.....	41
Figura 4 - Ativos de conhecimento.....	42
Figura 5 - Núcleos no estado de Santa Catarina - 2017.....	61
Figura 6 - Espaços e momentos do CEME.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias e subcategorias para a análise.....	30
Quadro 2 - Processo de Filtragem 1	32
Quadro 3 - Processo de Filtragem 2	33
Quadro 4 - Processo de Filtragem 3	34
Quadro 5 - - Percentual de presidente, vice-presidentes e colaboradores nas associações comerciais segundo gênero – Santa Catarina – 2017	59
Quadro 6 - Principais objetivos do CEME na visão das entrevistadas	62
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens em participar da rede CEME	64
Quadro 8 - - Ativos de conhecimento do CEME.....	68
Quadro 9 - Resumo do processo de criação do conhecimento no CEME ...	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEME CONSELHO ESTADUAL DA MULHER EMPRESÁRIA DE
SANTA CATARINA

FACISC FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES
EMPRESARIAIS DE SANTA CATARINA

GEM GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

WCC WORLD CHAMBERS CONGRESS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	24
1.2 JUSTIFICATIVA	26
1.3 OBJETIVOS	27
1.3.1 Objetivo Geral.....	27
1.3.2 Objetivos Específicos	27
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
2.1 UNIVERSO/LOCUS	28
2.2 MÉTODOS E TÉCNICAS	28
2.2.1 Busca sistemática	31
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	35
3.1.1 Conhecimento.....	36
3.1.2 Criação do conhecimento	37
3.1.3 Criação do conhecimento interorganizacional	43
3.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS	44
3.2.1 Redes sociais	45
3.2.2 Capital social, confiança e o desenvolvimento socioeconômico	46
3.3 ESTADO DA ARTE.....	51
3.3.1 Criação do conhecimento em redes	51
3.3.2 Criação do conhecimento em redes de mulheres.....	53
4 RESULTADOS E ANÁLISE	55
4.1 CONSELHO ESTADUAL DA MULHER EMPRESÁRIA DE SANTA CATARINA – HISTÓRIA	55
4.1.1 Estrutura CEME.....	60
4.1.2 Objetivos do CEME.....	61
4.1.3 Vantagens e desvantagens em participar da rede CEME	63
4.2 ATIVOS DE CONHECIMENTO.....	67
4.3 TIPOS DE ESPAÇOS DEDICADOS A CADA ETAPA DO PROCESSO SECL.....	70
4.3.1 Originating ba (socialização)	71
4.3.2 Interacting ba (Externalização)	73
4.3.3 Cyber ba (combinação).....	74
4.3.4 Exercising ba (Internalização).....	75
4.4 CONTRIBUIÇÕES DA REDE PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	76
4.4.1 Capital social e a criação do conhecimento.....	77

4.5 SÍNTESE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA REDE CEME	79
5 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS	84

1 INTRODUÇÃO

As transformações, no cenário socioeconômico, exigiram das organizações, novas estratégias a fim de garantir sua permanência no mercado. Com a grande competitividade surge a necessidade de se adaptarem ao ambiente e buscar meios para inovar constantemente (SOUZA, 2005). Assim, com a mudança da economia industrial para economia do conhecimento os estudos sobre gestão do conhecimento, os quais ressaltavam a importância do capital intelectual para que as organizações obtivessem vantagem competitiva, ganharam destaque no meio científico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SOUZA, 2006; RIBEIRO et al, 2017).

Nesta linha de estudos, surge a teoria da criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2008), com foco para o desenvolvimento de novas tecnologias, práticas e processos nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). No entanto, a criação do conhecimento, nestas pesquisas enfatizam apenas trabalhos dentro das organizações sem se aprofundarem nas contribuições alcançadas por meio da criação do conhecimento interorganizacional (AHMADIJAN, 2008).

A criação do conhecimento interorganizacional pode ocorrer por meio de redes, sendo estas interorganizacionais, de cooperação, sociais, entre outras e são analisadas sob a ótica da sociologia e economia. Os teóricos deste tema buscam compreender como os relacionamentos que as organizações possuem com o ambiente externo, refletem na sua atuação no mercado (GRANOVETTER, 1983; BECK, 1999; WEGNER; DAHMER, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Bem como, investigam de que forma a relação de indivíduos ou organizações por meio de redes sociais promove a socialização de informações e conhecimentos, conselhos, amizades, interesses e confiança (CASTILLA et al., 2000).

Para compreender as relações decorrentes da interação por intermédio de redes apresenta-se neste trabalho o capital social de Bourdieu (2007) e Putnan (2005). Bourdieu (2007) alega que o capital social é um recurso adquirido por meio de relações duráveis que promovem trocas materiais ou simbólicas. Putnan (2005) acredita que esta troca só ocorre, pois, o capital social está relacionado à confiança, normas e sistemas e que sem este capital as relações em redes estão fadadas ao fracasso.

Dentro destas teorias, este trabalho se alia as correntes de Nonaka e Takeuchi (1997); Nonaka e Konno (1998); Nonaka e Toyama (2008), com a criação do conhecimento, as redes sociais de Mark Granovetter (1973), e o capital social sob a perspectiva de Bourdieu (2008) e Putnan (2005). Isto porque existem lacunas teóricas quando se trata da criação do conhecimento interorganizacional, a qual foi brevemente comentada pela autora (AHMADIJAN, 2008), e por haver sugestão para futuros estudos sobre diferentes configurações de redes e para investigar a criação do conhecimento por meio das redes interorganizacionais sob outras perspectivas (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Assim, foi definido como objeto deste estudo, a rede do Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME) de Santa Catarina, por ser uma organização com representatividade em nível de Brasil e por se enquadrar neste estudo a fim de suprir lacunas deixadas dentro das teorias acima citadas.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A teoria da criação do conhecimento nas organizações, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), é uma das mais aceitas no mundo. O foco de seus estudos foi apenas para o conhecimento interno das organizações, sendo a criação do conhecimento interorganizacional apenas comentada, sem indicações de que forma este processo poderia ocorrer. Foi então que em Ahmadjian (2008) no livro intitulado *Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador*, ressalta a importância desta abordagem para a economia do conhecimento e apresenta as redes como um meio importante para as organizações criarem conhecimento. Nesse caso, a mesma cita os casos da Toyota e Vale do Silício, as quais formaram diferentes laços, criaram conhecimento e se desenvolveram.

No Brasil, em 2008, os resultados da pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2009) demonstraram uma tendência de os empreendedores buscarem, o que o sociólogo Mark Granovetter (1983) considera laços fortes, como familiares, amigos, cônjuges, para orientação sobre o negócio. O que contrasta com a lógica desta teoria a qual salienta a importância da relação com os laços fracos para os empreendedores, na busca de novas informações e conhecimentos, bem como, na formação de parcerias para futuros negócios.

Desse modo, as redes se apresentam como um meio para a formação de laços fracos e contribuem para a criação do conhecimento interorganizacional, e um recurso para organizações que não conseguem sobreviver ou alcançar objetivos por si só, adotem a cooperação para

obter ganhos mútuos. No Brasil o fenômeno das redes é crescente e traz alterações econômicas e sociais, que precisam ser analisadas a fim de compreender os seus efeitos para a criação do conhecimento e conseqüentemente para o desenvolvimento das organizações participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Paralelo a esse cenário, o número de mulheres que empreendem no Brasil aumentou na última década e estudos que investigam o papel das redes para o desenvolvimento das empreendedoras se faz necessário. Em 2007 o relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2007) afirmou que 52% dos empreendedores iniciais no Brasil, que possuem negócio até 42 meses no máximo, eram dirigidos por mulheres, sendo um marco histórico, pois em 2001 somente 29% da população que empreendia eram do gênero feminino. Destas mulheres, 63% se tornaram empreendedoras por necessidade. Em 2016, o relatório mostra ainda que homens e mulheres são igualmente ativos na abertura de novos negócios, no entanto em estágio estabelecido os homens prevalecem, sendo que empreendedores iniciais 48,5% são homens e 51,5% mulheres, e empreendedores estabelecidos 57,3% são homens e 42,7% mulheres (GEM, 2016).

No estado do Paraná, Machado et al. (2011), realizaram uma pesquisa junto ao Conselho Estadual da Mulher empresária, sobre os efeitos da imersão de empresárias em redes de negócios. O estudo, o qual ocorreu no período de 2007 a 2008, apresentou que o envolvimento das empresárias em redes foi propício para aumentar a visibilidade das empreendedoras, o respeito profissional, a rede de contatos e o conhecimento gerencial. Porém o foco da pesquisa estava relacionado às contribuições da rede para as empreendedoras, sem dar ênfase aos ativos de conhecimentos criados por meio desta, os espaços e momentos que oportunizam a criação de conhecimento e como a uma rede deve se estruturar para conseguir efetivar este processo.

A criação do conhecimento interorganizacional é um meio interessante para o desenvolvimento de novos conhecimentos e inovações (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; JENOVEVA-NETO; FREIRE, 2015). No entanto para que tal processo seja positivo é necessário que se estabeleça um ambiente que favoreça a troca de conhecimento. Chamados de ba por Nonaka e Konno (1998) que são espaços e momentos nos quais ocorrem a criação do conhecimento e podem ser contextos virtuais, mentais ou físicos (NONAKA; KONNO, 1998).

Outro fator importante para a criação do conhecimento é a confiança entre os membros (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A

confiança surge a partir do fortalecimento do capital social, que para Bourdieu é um recurso oriundo das relações por meio de redes, as quais os indivíduos obtêm benefícios por meio de ligações permanentes neste grupo. Estes benefícios são resultantes das trocas que ocorrem destas interações que podem ser materiais ou simbólicas e possibilitam o desenvolvimento dos indivíduos (BOURDIEU, 2007).

Porém faltam estudos que identifiquem como ocorre e como a rede pode contribuir para a criação de conhecimento. A partir disso e partindo da premissa que o CEME cria conhecimento por meio de sua rede, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como a rede do Conselho Estadual da Mulher Empresária de Santa Catarina, contribui para a criação do conhecimento das mulheres empreendedoras de Santa Catarina, Brasil?

1.2 JUSTIFICATIVA

Os estudos sobre redes no Brasil cresceram nos últimos anos, tal fato pode estar relacionado à alteração nas dimensões econômica e social que este fenômeno tem promovido no país (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Esta circunstância atrelada a mudança da era industrial para a economia do conhecimento, faz com que estudos relacionados à gestão do conhecimento e redes tornem-se temas relevantes para as organizações. Porém, ao pesquisar os dois temas em conjunto percebe-se a escassez de trabalhos, o que torna o trabalho relevante e original que exige uma abordagem interdisciplinar para compreender o contexto desse ambiente.

De acordo com a literatura, a participação em uma rede pode contribuir com empresas que sozinhas possuem dificuldades em se manterem, pois, juntas reduzem os custos com capacitações e palestras, minimizam ameaças do mercado e podem desenvolver pesquisas em conjunto (WEGNER; DAHMER, 2004). A escolha do objeto deste estudo é importante, pois se percebe ainda que, comparado aos homens, as mulheres possuem mais dificuldades em abrir e manterem seus negócios ativos (GEM, 2016). Sendo assim, vale este estudo para compreender como uma rede interorganizacional de mulheres pode contribuir com a criação do conhecimento, pois, de acordo com a literatura, a troca de experiências por meio de redes favorece para que os empreendedores encontrem soluções para sua organização que sozinho, talvez não tivesse condições (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

O recorte espacial do estudo é representado pelo *locus* da pesquisa, o Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME) de Santa

Catarina, considerado a rede feminina de maior representatividade no Estado sendo uma das poucas redes de mulheres empresárias no país neste formato, com abrangência estadual e tempo de atuação desde 1997, abrangendo todos os núcleos de mulheres empresárias das associações comerciais que fazem parte da Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FACISC). Nos sites das Federações empresariais e comerciais dos estados brasileiros, foram encontradas apenas duas redes de mulheres no mesmo modelo, no estado do Paraná e de Minas Gerais, sendo que o Conselho de Santa Catarina atua por um período maior e nos outros dois Estados foram identificados apenas redes de abrangência municipal ou regional.

Porém, não foram identificadas pesquisas que tratem dos ativos de conhecimento e espaços de criação dentro desta rede. A partir desse levantamento, a pesquisa pode contribuir para que a direção do Conselho avalie se os conhecimentos que estão sendo socializados e criados e se os espaços e momentos são favoráveis e suficientes, para assim elaborar estratégias para gerir o conhecimento na rede com maior precisão. Bem como, suprir lacunas que ainda precisam ser preenchidas na literatura.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender como a rede do Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME) contribui para a criação do conhecimento das mulheres empreendedoras de Santa Catarina, Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Distinguir os principais ativos de conhecimento criados na rede;
- 2) Identificar os espaços e momentos dedicados a cada etapa do processo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997);
- 3) Caracterizar o contexto da rede do CEME para a criação do conhecimento das mulheres empreendedoras do estado de Santa Catarina.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são essenciais para compreender como o trabalho foi desenvolvido, bem como se os métodos, as técnicas e as abordagens utilizadas atendem ao objetivo proposto. Desta forma, inicia-se este capítulo com a apresentação do universo da pesquisa, seguido dos métodos e técnicas, cronograma e um framework que demonstra a interdisciplinaridade da pesquisa.

2.1 UNIVERSO/LOCUS

O CEME foi criado em 1997 e faz parte da FACISC. Têm em sua estrutura 50 núcleos em todo o estado, o que representa cerca de 900 empresas dirigidas por mulheres, sendo a maior rede de mulheres empreendedoras no Estado (CEME, 2017).

A rede CEME tem como foco fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional de mulheres empreendedoras, gerar negócios em diversos segmentos, capacitar líderes, bem como, promover networking. Tem como seu maior objetivo ressaltar a capacidade feminina para gerenciar negócios e faz isso com base em cinco diretrizes, sendo: representatividade, melhoria do ambiente empresarial, fortalecimento do associativismo feminino, participação na sociedade e sustentabilidade financeira (CEME, 2017).

2.2 MÉTODOS E TÉCNICAS

A pesquisa é qualitativa de modo que buscou explorar e compreender a qualidade dos achados a fim de atender ao objetivo (CRESWELL, 2010) quantos aos fins de investigação foi descritiva e exploratória, pois teve como intuito conhecer os mais diversos aspectos referentes ao objeto estudado, descrevendo os ativos de conhecimentos, espaços encontrados, explorando a história e os reflexos da criação do conhecimento e da rede para o objeto em questão.

O método de pesquisa escolhido foi indutivo e quanto à aplicação considera-se como aplicado. Quanto aos meios de investigação o delineamento adotado para a pesquisa foi um estudo de caso, pois tem o intuito de compreender um fenômeno social. O estudo de caso é caracterizado quando a pesquisa possui o objetivo de responder como e o porquê de determinado fenômeno sem que o pesquisador interfira no comportamento do objeto do estudo (YIN, 2001). A pesquisa foi

delimitada temporalmente entre os anos de 1997 a 2017, tempo de atuação total do objeto (CEME, 2017).

O instrumento de coleta de dados selecionado foi uma entrevista semiestruturada e outra não estruturada conhecida como entrevista em profundidade, gravada com a permissão das entrevistadas. A entrevista foi aplicada junto à diretoria do CEME, das quais são membros associadas da FACISC. Na entrevista semiestruturada foi preparado previamente um roteiro com as perguntas para facilitar a comparação de todas as entrevistas. Nesta técnica o entrevistador fica frente a frente com o entrevistado, onde este expressa com suas palavras sobre suas experiências o que torna essa técnica um meio mais flexível e dinâmico. A gravação é utilizada para entrevistas que se estendam por um longo período onde o entrevistador não conseguirá guardar tudo em sua memória, porém, é importante que o entrevistado esteja à vontade com o instrumento (TAYLOR; BOGDAN, 1987). Na entrevista não estruturada objetiva-se obter do entrevistado os aspectos importantes de determinado problema, sem limita-lo com o que o entrevistador acredita (RICHARDSON, 1999).

Foram entrevistadas 14 mulheres, sendo que uma das entrevistas foi em conjunto com três participantes e as demais entrevistas foram individuais, as quais somaram 5 horas e 23 minutos de entrevista no total. A entrevista foi realizada em duas etapas, a primeira foi uma entrevista semiestruturada com 8 mulheres conforme disponibilidade destas e a segunda não estruturada com 6 participantes com o intuito de levantar o histórico do Conselho. As entrevistas foram realizadas nas cidades de Videira, Lages (2 vezes), Florianópolis (2 vezes), Araranguá e Criciúma, todas pertencentes ao estado de Santa Catarina, Brasil. Para a realização da entrevista optou-se por preservar a identidade das entrevistadas, assim foram classificadas como E1E1 que se refere a primeira entrevistada da entrevista 1 que é a semiestruturada e E1E2 que é a primeira entrevistada da segunda entrevista em profundidade e assim respectivamente, E2E1, E2E2.

Contudo, por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa não se limitou apenas às entrevistas, mas contou com a observação não participante, a qual acompanhou eventos e reuniões do Conselho nas cidades de Jaraguá do Sul, São Lourenço do Oeste, Videira, Lages, Criciúma, Araranguá, São José e Florianópolis. No total foram três idas a Lages e a Florianópolis, duas a Araranguá, e as demais cidades apenas uma ida. Na técnica da observação não participante, o pesquisador se insere no meio apenas como espectador e não como membro do grupo que está sendo investigado. De acordo com os objetivos da pesquisa, são

levantadas por meio da observação são levantadas ocorrências importantes para o desenvolvimento do trabalho (RICHARDSON, 1999).

Foram analisados documentos como atas, manuais, regimentos, planejamento estratégico, entre outros. Yin (2005, p.26) alega que “o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”. Para análise deste estudo de caso foi utilizado a análise de conteúdo de acordo com YIN (2005) que “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas”.

Para análise utilizou-se primeiramente, com base na teoria de criação do conhecimento, as categorias de Nonaka, Toyama e Konno (2000), os ativos de conhecimentos categorizados que tem como subcategorias: a) *experiential* (experiential); b) *conceptual* (conceitual); c) *systemic* (sistêmico); e d) *routine* (de rotina). Depois foi utilizado o ba como categoria de Nonaka e Konno (1998), com as seguintes subcategorias a) *originating ba*; b) *interacting ba*; c) *cyber ba*; d) *exercising ba*. Por último foi utilizado o capital social de Bourdieu (2007) como uma variável para compreender a relação interpessoal das participantes da rede que favorecem a criação do conhecimento.

Quadro 1 - Categorias e subcategorias para a análise

Subcategorias ativos de conhecimento	
Subcategoria 1: <i>experiential</i> (experiential)	Subcategoria 2: <i>conceptual</i> (conceitual)
Subcategoria 4: <i>routine</i> (de rotina)	Subcategoria 3: <i>systemic</i> (sistêmico)
Subcategorias <i>ba</i>	
Subcategoria 1: <i>originating ba</i>	Subcategoria 2: <i>interacting ba</i>
Subcategoria 4: <i>cyber ba</i>	Subcategoria 3: <i>exercising ba</i>

Fonte: NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; KONNO, 1998.

A escolha do objeto desse estudo se deu em virtude do CEME ser a maior instituição representativa da classe empresarial feminina, atua em todas as regiões do estado de Santa Catarina e contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional de mulheres empreendedoras. Em estudo realizado em 2017 foi identificado que o Conselho possuía cerca de novecentas empresas participantes (CEME, 2017).

Como o programa de pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico é interdisciplinar, fez-se necessário uma pesquisa que abrangesse mais de uma temática e ou disciplina. Entende-se que para compreender fenômenos sociais não se pode ter apenas um olhar, mas sim a discussão de diversos especialistas de diferentes disciplinas (PHILIPPI JR et al., 2000). Esta pesquisa se caracteriza por interdisciplinar, pois no desenvolvimento do estudo foram trabalhados os temas gestão do conhecimento com foco para a criação do conhecimento, redes e capital social.

A interdisciplinaridade acontece quando duas ou mais disciplinas são relacionadas no intuito de ampliar a visão sobre determinado objeto e alcançar resultados com maior qualidade (RAYNAUT, 2011). Para compreender estes temas estão sendo abordados na literatura científica, foi realizada uma busca sistemática com trabalhos que relacionassem as teorias de criação do conhecimento e redes. A metodologia utilizada neste processo está exposta na próxima seção.

2.2.1 Busca sistemática

Para a realização do estado arte foram realizadas no dia 1 de maio de 2017 e atualizado no dia 1 de fevereiro de 2018 duas buscas, estruturadas por meio de filtros, sendo a primeira com as palavras-chaves *network*/redes*, “*knowledge creation*” /criação do conhecimento e a segunda com as palavras *network*/redes*, “*knowledge creation*” /criação do conhecimento e *woman/mulher*. A base de dados selecionada para este processo foi a *Scopus*, sendo esta escolhida por sua representatividade internacional.

O objetivo de por aspas (“”) nas palavras-chave “*knowledge creation*” e “criação do conhecimento” foi de buscar apenas o termo completo, sem trazer artigos que apresentassem essas palavras separadamente. Na palavra *network* foi acrescentado o sinal (*) para que buscasse artigos com as palavras *networks* e *networking*. Após esta etapa foram utilizados os filtros, artigos, Brasil e foram selecionadas as áreas que possuem estudos organizacionais na primeira busca, já na segunda foram selecionados artigos, *paper* de conferência e livros.

Após a atualização, o primeiro processo de filtragem realizado, com as palavras-chave *network**, *knowledge creation*, nesta ordem e depois com os filtros artigos, Brasil e selecionadas as áreas de *Business*, *Management and accounting*; *Social Sciences*; *Decision Sciences*; *Economics*, *Econometrics and Finance*, resultou em 45 artigos. O primeiro ano em que houve publicação com os requisitos dessa

filtragem foi em 2007, com 1 artigo, porém o ápice foi em 2017 com 8 artigos publicados, o que demonstra um crescente interesse no tema no último ano visto que em 2016 e 2015 tiveram 5 e 6 publicações respectivamente.

A revista de maior publicação foi a *Espacios* com o resultado de 9 artigos, depois as revistas *Bar Brazilian Administration Review*, *Ciência da Informação* e *Journal of Technology Management and Innovation* com 3 artigos cada, as demais apenas 2 ou 1 artigo. Dos autores que se destacaram com três artigos cada, foram Balestrin. A. e Wegner. D. Referente a quantidade de artigos por instituição a Universidade de São Paulo se destacou com 7 artigos, a Universidade Federal de Santa Catarina e a Fundação Getúlio Vargas com 5 e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos com 4 publicações. Das áreas escolhidas no processo de filtragem *business, management and accounting* representa 77,8% com 35 artigos. Seguido das *Social Sciences* com 16 artigos, 35,6%. Este processo pode ser observado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Processo de Filtragem 1

	Palavras-Chave	Scopus (busca feita em 2017)	Scopus (busca feita em 2018)
Filtro 1	<i>Network*</i> (título, resumo ou palavras-chave)	2.446.247	2.655.693
Filtro 2	“ <i>Knowledge creation</i> ” (todos os campos)	5.405	5.804
Filtro 3	Artigos	3.491	3.738
Filtro 4	Brasil	50	67
Filtro 5	<i>Business, Management and accounting; Social Sciences; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance.</i>	33	45

Fonte: Dados da pesquisa.

No segundo filtro foram encontradas publicações do ano de 2008 até 2017. Sendo 2014 o ano com maior número, os quais correspondem a 3 artigos do total de 13 achados. Dos periódicos que se destacaram foi a *Journal Of Knowledge Management e a International Journal Of Innovation* com 4 e 2 artigos respectivamente. Não houve autor que tenha se destacado com um maior número de publicações, apenas os

autores Choo, C.W., Nagano, M.S., Souto, P.C.N., Vick, T.E., De Alvarenga Neto, R.C.D., que publicaram 2 artigos cada autor.

Das instituições por número de publicações tem-se novamente a Universidade de São Paulo com 4 artigos, seguida pela *University Center of United Metropolitan Faculties – FMU*, *University of Toronto*, Fundação Getulio Vargas e a Fundação Dom Cabral, todas com 2 artigos. Ainda, dentre o total dos artigos encontrados. As áreas selecionadas e que tiveram maior número de artigos, foi a *Business, management and accounting* com 9 artigos e a *Social Sciences* com 7 artigos.

Quadro 3 - Processo de Filtragem 2

	Palavras-Chaves	Scopus (busca feita em 2017)	Scopus (busca feita em 2018)
Filtro 1	“ <i>Knowledge creation</i> ” (título, resumo ou palavras-chave)	4.624	5.100
Filtro 2	<i>Network*</i>	2.285	2.513
Filtro 3	Artigos	1.336	1.456
Filtro 4	Brasil	15	20
Filtro 5	<i>Business, Management and accounting; Social Sciences; Decision Sciences, Multidisciplinary.</i>	12	13

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil das publicações resultantes dos processos de filtragens acima está apresentado no quadro do apêndice 1. Iniciam-se pelos artigos mais recentes, com a informação do repositório no qual se encontra o artigo, o autor, a instituição e o país da instituição, bem como o título deste e a revista em que foi publicado.

Após a busca do perfil das publicações sobre redes e criação do conhecimento no Brasil, foi realizada a leitura dos resumos de cada artigo encontrado. Nesta etapa alguns artigos foram identificados como trabalhos que não correspondem ao objetivo deste estudo por não relacionar os dois temas diretamente ou por não ser direcionado com o foco organizacional e por este motivo não aparecem no estado da arte.

Com o intuito de aproximar trabalhos que tivessem as temáticas acima e mulheres, foi realizada uma nova busca, sendo que esta deveria conter as palavras-chave, *Network, knowledge creation* e *woman*, no

título, resumo ou nas palavras-chave da publicação. Foram encontrados 5 trabalhos que atenderam a esta busca. Abaixo segue o processo de filtragem da Scopus.

Quadro 4 - Processo de Filtragem 3

	Palavras-Chaves	Scopus (busca feita em 2017)	Scopus (busca feita em 2018)
Filtro 1	<i>Network*</i> (Título, resumo ou palavras-chave)	12	14
Filtro 2	<i>“Knowledge creation”</i> (Título, resumo ou palavras-chave)		
Filtro 3	<i>Woman/women</i> (Título, resumo ou palavras-chave)		
Filtro 4	<i>Article.</i>	4	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta busca não obteve nenhum autor ou instituição que se destacasse em números de publicação. Apenas pode se observar que os Estados Unidos e o Reino Unido foram os países que mais publicaram sobre o tema, com 3 e 2 artigos cada respectivamente. O perfil dessas publicações está detalhado no Quadro no apêndice 2. Foi realizada também a análise de cada resumo dos trabalhos encontrados com o intuito de verificar alguma relação com o objetivo do presente trabalho que se encontra no estado da arte dentro do capítulo da fundamentação teórica.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foram abordados temas como a gestão do conhecimento, mais especificamente a criação do conhecimento organizacional e interorganizacional. Em seguida, apresenta-se a teoria das redes, sua importância e como tem transformado as estruturas sociais e econômicas. Após esta abordagem dirige-se o foco para as redes sociais.

Ao final, far-se-á a relação entre capital social, confiança e o desenvolvimento socioeconômico, sendo o capital social e a confiança elementos essenciais para a troca de conhecimento e consolidação das redes para o desenvolvimento. Será apresentado, com base na busca sistemática realizada com os termos criação do conhecimento e redes, e criação do conhecimento, redes e mulheres, um estado da arte a respeito destes temas.

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O significado de conhecimento tem gerado discussões ao longo do tempo, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que durante o período grego já havia discussões filosóficas e epistemológicas. Entretanto, foi no final do século XX que o tema ganhou destaque sendo evidenciado por teóricos socioeconômicos de referência como Peter Drucker e Alvin Toffler, bem como, autores com foco organizacional os quais ressaltavam a importância deste recurso na nova economia que surgia (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, evidenciava-se a passagem da era industrial para uma nova era do conhecimento, em que o conhecimento passa a ser reconhecido como o bem mais valioso para as organizações (DRUCKER, 1999).

Neste novo tempo, a gestão do conhecimento é vista como a base para as organizações que querem evoluir e inovar. Contudo, para que sejam bem-sucedidas, é preciso entender que seu resultado ocorre pela junção de diversos fluxos de conhecimentos especializados (CHOO, 2000). Para Yamaguchi (2013) a gestão do conhecimento ocorre por meio da criação e compartilhamento do conhecimento, que lhe garanta a eficiência no mercado de forma sustentável.

Sendo assim, compreender, o que é conhecimento torna-se essencial para o sucesso das organizações, bem como, aprender a gerenciar o mesmo, pois além da inovação, reduz o retrabalho e aumenta a produtividade (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O problema é que muitas empresas não sabem onde estão seus ativos intelectuais

necessários para seu sucesso e com isso comprometem sua sobrevivência em longo prazo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

A gestão do conhecimento ainda, sendo uma junção de outras áreas como “recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia de informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho” (BUCOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.17), promove a identificação, maximização, codificação e o compartilhamento do conhecimento, contribuindo para a aprendizagem organizacional. Sabe-se que o conhecimento pode reduzir o consumo de outros recursos (ANTUNES, 2000).

Desta forma as empresas precisam estar atentas ao capital intelectual que nelas existe e trabalhar na valorização dos indivíduos. Pois, diferente da época industrial, em que a riqueza estava somente nas mãos daqueles que possuíam recursos naturais ou financeiros, agora é de quem souber usar melhor o conhecimento em benefício próprio (ANTUNES, 2000). Assim, as organizações necessitam se atentar as mudanças para este cenário em que a tecnologia da informação e do conhecimento rege a competitividade (SOUZA, 2006). De modo que se torna importante compreender o que é conhecimento e diferenciá-lo de dado e informação.

3.1.1 Conhecimento

Diferenciar dado, informação e conhecimento é necessário para o sucesso da organização. Compreender qual utilizar em diferentes contextos é essencial para quem trabalha com o conhecimento. Dados são acontecimentos distintos, sem revelar o porquê da ação e não é passível de interpretações. Mesmo assim, são importantes para as organizações criarem informação. Sendo este um meio de dar forma aos dados, produzir algum influencia ao receptor na maneira como ele vê algo ou no seu comportamento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento, na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’”. Afirmam que é uma questão de atitude, sendo sempre o conhecimento com um propósito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Sveiby (1998) corrobora com o conceito destes autores quando fala do conhecimento orientado para a ação e ressalta ainda que o mesmo está em constantes mudanças. Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é a junção de experiências e valores e que podem ser encontrados tanto em documentos, como em atividades de rotina e na conduta das organizações.

Os autores ainda apresentam os quatro passos para a transformação da informação em conhecimento. O primeiro é comparar, observar de que forma as informações que se apresentam se assemelham ou não a outros contextos já conhecidos. O segundo é a consequência, em que se faz uma reflexão da relevância dessa informação para as estratégias organizacionais. O próximo é a conexão, sendo este o momento de se fazer relação do novo conhecimento com aquele já adquirido. Por fim, o último passo é a conversação, ou seja, o momento no qual a informação é repassada para outros a fim de buscar novas compreensões (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Dados e informações são importantes para sua formação, no entanto, o conhecimento se diferencia, pois, está sempre relacionado a pessoas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Quel (2006) afirma que não há conhecimento separado do ser humano, o conhecimento está sempre ligado a algum objeto ou acontecimento e por fim a experimentação que é quando o sujeito e o objeto se relacionam. O autor ainda conclui que o conhecimento é uma aceitação ou compreensão momentânea de um determinado objeto ou evento no ambiente em que estão permeiam.

3.1.2 Criação do conhecimento

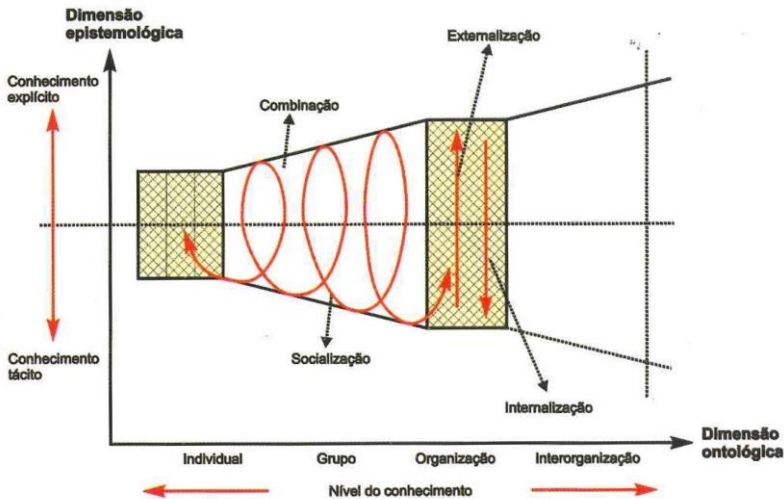
A criação do conhecimento, conhecida como aquisição ou geração do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) está relacionada a desenvolver algo novo, disseminar dentro da organização e introduzir a novas tecnologias, práticas e processos. Para isso, é necessário que a organização se auto reconstrua constantemente tendo reflexos tanto no âmbito individual quanto organizacional. Para entender o processo de criação do conhecimento é preciso, primeiramente compreender a diferença de conhecimento tácito para explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é adquirido por meio de experiências, está na mente dos indivíduos e não é fácil identificá-lo. Já o conhecimento explícito está formalizado em documento, fotos, vídeos, entre outros, sendo mais fácil seu acesso. Dentro do processo de criação os dois interagem e assim passam do nível individual, para o grupal, organizacional até o interorganizacional em um formato de espiral (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Essa interação do tácito para explícito nos diferentes níveis ontológicos, citados acima, dentro da espiral ocorre por quatro formas, sendo a primeira socialização, em que o conhecimento tácito é

compartilhado, de tácito para tácito. A segunda forma é a externalização em que ocorre a transformação do conhecimento tácito em explícito. Seguindo, tem-se a combinação, na qual o novo conhecimento explícito é combinado com o que já havia antes explicitado. Por último, a internalização, momento que o novo conhecimento já explícito é difundido para os indivíduos e se transforma em conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 1 - Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 82).

A fim de contribuir com a introdução das etapas da espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi, explicam como ocorre essa transformação. No campo da socialização acontece pela troca de saberes empírico ou modelos mentais dos indivíduos. Na externalização sucede o que os autores ressaltam como “reflexão coletiva”, para que assim explicitem o que for significativo para a organização. A próxima etapa, da combinação, o conhecimento novo e o já existente são sistematizados e juntos formam novos conhecimentos. Enfim, a última etapa, internalização, é quando o conhecimento é aprendido na prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Vale ressaltar que o conhecimento tácito apenas compartilhado, na etapa de socialização, dificulta a criação, pois quando explícito o conhecimento pode ser difundido de forma mais fácil. É importante

entender que a junção de conhecimentos explícitos, já existentes na organização, não gera inovação. Para isso é necessário que haja interação entre conhecimento tácito e explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka et al. (2014) acrescentam o conhecimento denominado de *phronesis*, o qual, segundo os autores, é o responsável pelo processo em espiral que está ilustrada na Figura 2. Este conhecimento, está relacionado a sabedoria prática, como a habilidade de julgar valores, interpretar contextos e criar significados fora deles. É considerada uma capacidade de liderança, a qual envolve crenças e valores, que pode julgar as convergências entre o conhecimento tácito e o explícito.

Figura 2 - *Phronesis* dirige a conversão do conhecimento tácito e explícito



Onde:

Tacit Knowing = Saber Tácito
 Explicit Knowing = Saber Explícito
 Phronesis = Fronese

Fonte: NONAKA et al. (2014, p. 139).

Nota: Tradução nossa.

Para que ocorra a conversão de conhecimento tácito e explícito é necessário um contexto físico. Este dentro do processo de criação do conhecimento é denominado de *ba*, precisando ser considerado. O *ba* é o

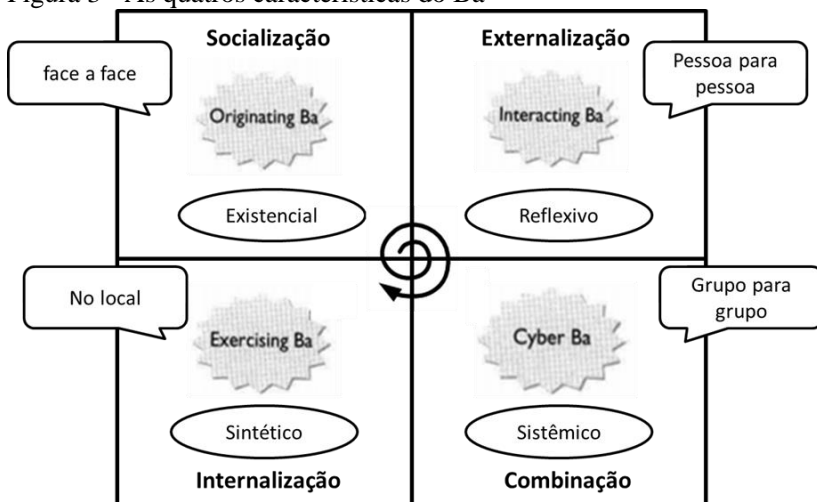
tempo e espaço fenomenológico em que ocorrem o compartilhamento do conhecimento (NONAKA; TOYAMA, 2008). É o espaço onde os indivíduos se relacionam e pode ser físico, virtual, mental ou uma combinação deles ao mesmo tempo e que resulta na criação do conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998).

Ba existe em vários níveis e esses níveis podem estar conectados formando um grande ba, chamado de basho. Sendo assim, um grupo pode ser o ba para o indivíduo, a organização o ba para o grupo, e o mercado é o ba para a organização. Dentro da teoria do ba, foram instituídos quatro estágios que estão relacionados ao modelo SECI, socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; KONNO, 1998).

O primeiro, que representa dentro do processo a fase da socialização, é o *originating ba*, local em que os indivíduos trocam experiências, compartilham sentimentos e emoções, apresentam seus modelos mentais. Nesta etapa cada um repassa o que sabe, sem julgamentos, apenas dividem-se conhecimentos tácitos. O próximo é o *interacting ba*, o qual relaciona-se com a etapa da externalização. Onde se encontram pessoas que possuem determinado conhecimento para algum projeto ou tarefa e discutem de forma mais aprofundada e assim se criam conceitos, regras e práticas (NONAKA; KONNO, 1998).

Segue-se então com o Cyber ba, espaço virtual que corresponde a etapa de combinação do modelo SECI. Acredita-se que a combinação de novos conhecimentos explícitos com os já existentes se torna mais eficaz dispondo da tecnologia da informação. O último, é o *exercising ba* e está ligado a internalização. É o momento que o novo conhecimento explícito é transmitido para a organização sendo convertido em conhecimento tácito. Todos os espaços e as fases, que respectivamente fazem parte, estão ilustrados na figura a seguir (NONAKA; KONNO 1998).

Figura 3 - As quatro características do Ba

**Onde:**

Originating Ba = Ba de origem;

Interacting Ba = Ba de interação

Cyber Ba = Ba Virtual

Exercising Ba = Ba de exercício

Fonte: NONAKA; KONNO (1998, p.46).

Nota: Tradução nossa.

Para compreender a criação do conhecimento Nonaka, Toyama e Konno (2000) destacam ainda quatro categorias de ativos de conhecimento, conforme mostra Figura 4 abaixo, experiencial; conceitual, sistêmico e de rotina. O primeiro refere-se às habilidades e know-how, emoções e sentimentos dos indivíduos. O conceitual constitui em conhecimento explícito por meio de figuras, símbolos e outros meios tangíveis. O conhecimento sistêmico pode ser transferido com facilidade e está relacionado a documentos, especificações de produtos, licenças e patentes, propriedades intelectuais. Por fim o conhecimento de rotina se refere às ações e práticas internas da organização, cultura organizacional, rotina do dia-a-dia do negócio ou história da organização.

Figura 4 - Ativos de conhecimento

<p>Ativos de Conhecimento Experiencial</p> <p>Conhecimento tácito compartilhado por meio de experiências comuns</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades e <i>Know-how</i> dos indivíduos • Cuidado, amor, confiança e segurança • Energia, paixão e tensão 	<p>Ativos de Conhecimento Conceitual</p> <p>Conhecimento explícito articulado por meio de imagens, símbolos, e linguagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceitos de produto • <i>Design</i> • Reconhecimento de marca
<p>Ativos de Conhecimento de Rotina</p> <p>Conhecimento tácito incorporado em ações e práticas de rotina</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> em operações diárias • Rotina organizacional • Cultura organizacional 	<p>Ativos de Conhecimento Sistêmico</p> <p>Conhecimento explícito sistematizado e integrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos, especificações, manuais • Base de dados • Patentes e licenças

Fonte: NONAKA; TOYAMA; KONNO (2000, p. 20).

Nota: Tradução nossa.

As organizações precisam entender que o ambiente onde estão inseridas é dinâmico e o ba não pode servir apenas para acumular informação, mas para a criação do conhecimento constantemente. É necessário transformar o conhecimento tácito em explícito e depois novamente o converter em tácito (NONAKA; KONNO, 1998). Davenport e Prusak (1998) alegam que o fator comum em organizações que buscam a criação do conhecimento é destinarem tempo e espaço que estimulem os indivíduos a trabalhar para tal finalidade. Alertam que a falta de tempo na maioria dos casos impede que organizem momentos de aquisição do conhecimento.

No entanto, organizações que deixam de criar conhecimento, estão fadadas ao fracasso, deste modo se faz necessário buscar conhecimento de diversas formas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Balestrin, Vargas e Fayard (2005) analisaram a dinâmica da criação do conhecimento em uma rede de empresas no estado do Rio Grande do Sul, nesta perceberam a emersão de ativos de conhecimento.

o fato de trabalhar em rede proporcionou para as empresas novos conceitos e know-how de produção, novos designs de produtos, melhor compreensão do cenário de atuação da rede, registro de patente da marca, especificações de produtos, conhecimento de fornecedores e representantes, conhecimento sobre novas

tecnologias e matérias primas (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005, p. 61).

Os espaços em que as organizações participantes puderam aproveitar e se desenvolver por meio da criação de conhecimento, dificilmente seriam possíveis fora do contexto da rede (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). Assim, é possível perceber a importância de buscar parcerias que possam servir como novas fontes de conhecimento.

3.1.3 Criação do conhecimento interorganizacional

As organizações do século 21 precisam saber gerenciar as forças contraditórias do mercado, sendo estas, competição e cooperação, integração e desintegração, e criatividade e eficiência para assim garantirem sua sobrevivência e desenvolverem-se. Para isso é necessário que as empresas busquem meios de criar novos conhecimentos de maneira rápida e eficaz (NONAKA; TOYAMA, 2002).

A teoria da criação do conhecimento interorganizacional, foi brevemente comentada pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997). Os mesmos ressaltavam a importância pela busca do conhecimento fora dos limites da organização nos momentos de incertezas. Isto porque para os autores a inovação contínua é resultado da ligação entre conhecimentos externos e internos. Este processo ocorre de forma que o conhecimento adquirido fora é disseminado e armazenado dentro da empresa e assim utilizado para criar novas tecnologias e produtos.

Dessa forma, a criação do conhecimento em interação com o ambiente externo pode ser um diferencial para a empresa agregar vantagem competitiva (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). Na busca para entender o seu funcionamento Ahmadjian (2008), analisa dois casos de criação de conhecimento interorganizacional de sucesso, como da Toyota e Vale do Silício e alega que os mesmos fundamentos da criação do conhecimento organizacional são utilizados para o interorganizacional, bem como, se fortalece ainda a ideia da busca por um ba adequado.

Para que a criação do conhecimento interorganizacional tenha sucesso, é necessário um ambiente propício para que os indivíduos compartilhem suas experiências, sentimentos, emoções que não se detenha apenas aos limites da empresa (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). As redes são meios em que a criação do conhecimento interorganizacional pode ser aplicada, desde que o ambiente seja favorável para este processo. Deste modo, a seguir estão

alguns conceitos de redes, uma discussão sobre rede social a qual atende ao objeto deste estudo e uma relação entre as redes e o desenvolvimento.

3.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Os seres humanos logo quando são inseridos na sociedade, passam a participar de redes em seus cotidianos e criam relações de interesse, cooperação e aprendizado mútuo as quais se alteram ou expandem ao longo da vida (GRANOVETTER, 1973; TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005). A internet, redes sociais por convivência ou por outras formas de intermediação entre pessoas, organizações, redes empresariais, redes de distribuição, são exemplos de redes existentes na sociedade (NEWMAN, 2003).

As redes interorganizacionais podem ser compreendidas como uma interconexão de nós que simbolizam o vínculo dos indivíduos, organizações ou países envolvidos. Ao passo que os relacionamentos se expandem, os nós vamos se interligando e formando neste contexto um formato de rede (SOUSA, 2009). Entretanto, para que as redes se formem é necessário que aconteça uma interação entre os indivíduos e que estes compartilhem suas informações e conhecimentos (MÜLLER; STRAUHS, 2015).

Esta relação tem sido importante para o meio organizacional. Sabe-se que, com a globalização, organizações multinacionais conseguiram transpor barreiras e aumentar ainda mais seus lucros, reduzindo os impostos, os custos de sua produção e comercializando mundialmente. Porém, apesar da globalização trazer inúmeras vantagens, pequenas e microempresas enfrentam dificuldades em competir (BECK, 1999). Assim pode-se perceber a adoção de estratégias, por parte destas para se fortalecerem no mercado, como exemplo, se inserirem em redes.

As redes, segundo Tavares et al. (2008) são formadas por relacionamentos de cooperação. Por meio destas, indivíduos e organizações conseguem se unir e alcançarem benefícios em conjunto, o que dificilmente conseguiriam individualmente, e assim, se tornarem mais competitivos no mercado. Muitos já conseguem perceber a importância desta relação e passam a enxergar até concorrentes como aliados em alguns objetivos comuns e assim ficam a frente de grandes empresas. Têm como função primordial contribuir para o desenvolvimento de cada organização, sem que precisem estar interligadas financeiramente (OLIVEIRA; FARIAS FILHO, 2005).

A interação das organizações pode estar relacionada à união de esforços para conseguirem diminuir os custos com capacitações e palestras, minimizar as ameaças do mercado, e para desenvolverem pesquisas cooperativas (WEGNER; DAHMER, 2004). É por meio deste processo que muitas organizações têm buscado desenvolver inovações (MÜLLER; STRAUHS, 2015).

Constata-se, que estudos sobre redes de diferentes tipos vêm ganhando espaço na academia sejam redes interorganizacionais, redes de cooperação, redes empresarias ou redes de conhecimento. Porém, este trabalho dará destaque para a rede social capaz de criar, desenvolver e fortalecer o capital social, os recursos econômicos e as estratégias políticas das mulheres empreendedoras nos mercados.

3.2.1 Redes sociais

Foi a partir dos anos 70 que as redes sociais passaram a ser estudadas a fim de compreender melhor o seu impacto na vida econômica e das organizações (MARTES et al., 2008). As redes sociais são formadas quando indivíduos ou organizações se conectam por meio de relações sociais ou por algum tipo de laço específico. Essa interação pode promover a troca de informações, conselhos ou amizade, interesse compartilhado ou associação e algum grau de confiança (CASTILLA et al., 2000).

É fato que estas organizações por meio de redes já existiam em outros tempos, no entanto com a tecnologia da informação passou a se expandir e tornou-se ainda mais evidente. Esta nova sistematização social tem alterado o início e o fim dos processos produtivos, bem como, a experiência, o poder e a própria cultura. Estas redes podem crescer de modo ilimitado, pois são estruturas abertas, e servem de ferramentas de poder para os conectores da mesma. Uma sociedade baseada em redes pode ser considerada uma sociedade inovadora (CASTELLS, 2006). É possível afirmar ainda que as redes são:

instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínua; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do

espaço e invalidação do tempo (CASTELLS, 2006, p. 566).

Em razão do crescimento da tecnologia da informação, a busca de informações traz ideia de que os ambientes virtuais, como base de dados, webs, intranets, entre outros sejam os mais procurados. No entanto, uma pesquisa por Tom Allen, do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT) identificou que engenheiros e cientistas são 5 vezes mais propensos a procurar outros indivíduos para obter informações do que fontes impessoais. Quando se têm uma forte economia voltada para a colaboração e inovação, é necessário estar atento as relações que as pessoas estabelecem e em quem confiam (CROSS et al., 2001).

Mark Granovetter (1973), sociólogo americano expoente da abordagem da Nova Sociologia Econômica, apresenta as redes sociais com base nos conceitos de laços fortes e laços fracos, sendo o primeiro composto por relacionamentos com pessoas próximas, como familiares e amigos e o segundo, apenas conhecidos, como ex-colegas de faculdade. Com esta teoria, o autor ressalta a importância dos laços fracos para adquirir novas informações, devido a sua convicção de que pessoas que estão em um mesmo contexto social (laços fortes) possuem os mesmos conhecimentos e informações.

Desta forma, aqueles que possuem poucos laços fracos estarão menos propensos a inovar, em virtude de estarem confinados apenas a informações e visões de seus próximos, o que pode tornar indivíduos ou organizações isolados das últimas novidades e os colocarem em posição de desvantagem no mercado de trabalho. O fato de não possuir contatos além dos laços fortes pode prejudicar a participação ou organização de movimentos políticos de qualquer tipo e que podem ser cruciais para os negócios (GRANOVETTER, 1983).

Toda essa estrutura de sociedade em rede aqui abordada por Castells (2006) e que se sustenta na lógica dos laços fracos e fortes de Granovetter (1983), Bourdieu (2007) apresenta em uma de suas teorias como estratégia de investimento social, a fim de conquistar relações que tragam benefícios, sendo eles a curto ou à longo prazo, por meio do capital social. Diante disso se faz necessário abordar este ponto em uma seção deste trabalho a fim de entender suas consequências para o desenvolvimento socioeconômico.

3.2.2 Capital social, confiança e o desenvolvimento socioeconômico

Um dos precursores do conceito de capital social Pierre Bourdieu trata sobre o tema em sua publicação “Capital social – notas provisórias” publicado em 1980. Para o autor “O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e Inter reconhecimento” (BOURDIEU, 2007, p. 67). Estas redes são formadas por indivíduos ao perceberem não somente objetivos em comum, mas os benefícios que obterão mantendo ligações permanentes neste grupo. Estas relações não são estabelecidas pelo espaço geográfico, econômico e social, mas por suas possíveis trocas materiais e simbólicas (BOURDIEU, 2007).

Por trocas materiais e simbólicas se compreende que a primeira está relacionada ao lucro material, serviços provenientes de relações proveitosas, já a troca simbólica pode ser associada à participação em grupos que possuam algum privilégio na sociedade. Entende-se ainda que o volume de capital social de um indivíduo é resultado da sua rede de relações e do quanto, efetivamente, os que estão ligados a ela possuem de capital, seja econômico, cultural ou simbólico. No entanto, o autor ressalta que, por vezes o capital social é galgado com condutas inadequadas, pessoas que privilegiam outras por seu capital social de forma corrupta, indicando para funções sem o individuo possuir conhecimento e habilidade para tal ou burlando normas e regras (BOURDIEU, 2007).

O capital social é interpretado como “uma acumulação de obrigações para com terceiros” que é uma visão sub socializada da economia moderna e que se baseia nas regras da reciprocidade (PORTES, 2000, p. 138). As acumulações de notas de dívidas sociais são divergentes da troca meramente econômica. Dentre as divergências é que nem sempre se recebe na mesma moeda. Pois enquanto a troca econômica envolve negociação incluindo moeda e pecúnia, na troca social, não se tem algo tão palpável quanto o numerário. Muitas vezes, a troca social inclui retribuições e uma das formas de retribuir é por meio da lealdade, se tornando fiel àquele que já lhe tenha prestado auxílio. (PORTES, 2000; SILVA; FERREIRA, 2007).

Outra forma de observar o capital social é quando indivíduos conseguem empregos ou melhores oportunidades profissionais por meio das suas ligações sociais. O capital social permite que indivíduos consigam se promover nas estruturas sociais (PORTES, 2000). De acordo Pedroso (2017), o capital social não é pertencente a um indivíduo apenas, pois é um recurso oriundo das relações, por meio de redes ou associações, diretas ou indiretas com outros agentes.

Portes (2000) faz um levantamento de publicações sobre capital social a fim de encontrar em que contexto o termo era utilizado. Percebeu-se em grande parte dos trabalhos, uma tendência a relacionar capital social como um recurso para adquirir benefícios por fazer parte de redes sociais ou outras estruturas sociais. Diante desta pesquisa, Portes (2000, p. 141), destaca três funções básicas do capital social: “(a) como fonte de controlo social; (b) como fonte de apoio familiar; (c) como fonte de benefícios através de redes extrafamiliares”.

A perspectiva positiva dos resultados do capital social tem atraído decisores políticos a buscarem, a partir deste, soluções de ordem social. No entanto, é necessário perceber que ao mesmo tempo em que o capital social contribui para que o indivíduo tenha comportamentos desejáveis e permita seu acesso a lugares privilegiados, pode restringir sua liberdade e limitar a outros que possuam estes mesmos acessos (PORTES, 2000).

James Coleman, um dos autores mais citados em trabalhos com a abordagem do capital social, identifica três formas de capital social: “obrigações e expectativas, que dependem da confiabilidade do ambiente social, capacidade de fluxo de informação da estrutura social e normas acompanhadas de sanções”. O autor ressalta que o capital social é público e diferente dos demais capitais é subutilizado (COLEMAN, 1988, p. 119).

Após Bourdieu, o autor Robert Putnan segue numa linha de pensamento próxima a de James Coleman, ao estudar as relações coletivas na Itália Moderna e o capital social. O autor prescreve que o capital social está relacionado a estruturas sociais que se caracterizam por possuírem confiança, normas e sistemas. Diferente de outros tipos de capitais, dos quais geralmente são privados, o capital social é um bem público, pois não pertence a nenhum indivíduo que dele se beneficia (PUTNAN, 2005). Dentre os aspectos do capital social o autor dá ênfase para a confiança, por sua importância em qualquer tipo de transação entre indivíduos ou organizações. A confiança, dentre todos os aspectos que envolvem a economia do conhecimento, pode definir o sucesso das relações de troca de conhecimento, da qual, as organizações dependem para sua sobrevivência (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Desta forma, para que se efetive o processo do compartilhamento do conhecimento nas organizações, se faz necessário que a confiança seja visível, generalizada e partir da liderança (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Existem dois fatores que podem afetar a confiança, o primeiro chama-se de “relacional” que é quando a formação desse laço desenvolve a ideia de que um deve para o outro. O segundo é o

“estrutural”, quando a estrutura da rede transmite confiança ou não, e sua reputação é facilmente reconhecida (CASTILLA et al., 2000).

Nas relações interorganizacionais, a confiança se sobressai como fator chave para o desenvolvimento, de modo que as relações de cooperação entre organizações podem ou não ter um resultado positivo (SILVA et al., 2015) e isso pode estar diretamente ligado ao nível de confiança entre as mesmas. No estado do Rio Grande do Sul, situado no sul do Brasil, uma pesquisa com 140 empresas apontou que um dos aspectos que mais contribui para o fortalecimento das redes é a confiabilidade (KLEIN; PEREIRA, 2014). Assim se faz necessário perceber a importância da cooperação em situações em que não se pode conquistar seus objetivos sozinho. Desta forma, indivíduos se unem para alcançar objetivos mutuamente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Este tema tem sido discutido há décadas por diversos autores. Hobbes (1997) afirma que, o homem é o lobo do homem, ou seja, o ser humano é coberto por desconfiança e em todo o tempo tenta se proteger do outro. Ressalta ainda, que pactos de confiança mútua de nada adiantam se existir uma insegurança sobre o cumprimento da obrigação assumida por uma das partes. Desse modo, afirma que é necessário um poder coercitivo que os obrigassem a cumprir, ou seja, que um leviatã, quer dizer, o Estado pudesse julgar tal contrato.

Putnam (2005) percebeu, ao estudar a Itália Moderna, a falta de confiança mútua daquele povo. O autor afirmava que todos ganhariam se confiassem uns nos outros. Mas a falta de garantia de que ambas as partes cumpririam com o que foi concordado, revelava sempre a falta de confiança. Ainda neste contexto, o autor analisou o que Hobbes disse sobre o Estado exercer um poder coercitivo e questionou se este seria realmente a melhor forma ou se o Estado não utilizaria esse poder para seu próprio proveito.

Rocha e Junior (2004) ao discutir a Nova Economia Institucional, apresentam tais preocupações a dois pressupostos comportamentais. O primeiro o é oportunismo, o qual se compreende como um comportamento antiético que tem seus custos para os agentes que estão transacionando. O segundo pressuposto comportamental é o da racionalidade onde se entende que o ser humano não consegue ser completamente racional e suas limitações impedem que o mesmo possa se proteger de oportunistas.

Para enfrentar este dilema da cooperação coletiva e do oportunismo, Putnam (2005) alega que é preciso obter um bom estoque de capital social, ou seja, confiança, normas e sistemas que contribuam efetivamente para com a sociedade. O capital social é um bem público e

pouco valorizado. Porém, o capital social contribui para a cooperação e reduz os custos de transação. Esta disposição para confiar no outro, geralmente ocorre com negociações que são realizadas com indivíduos que são reconhecidos por sua honestidade em outras transações, principalmente quando as partes já negociaram no passado, o que é a melhor opção por quatro razões:

(1) é barata; (2) uma pessoa confia mais na informação que colheu pessoalmente – ela é mais rica, mais detalhada, e sabe-se que é precisa; (3) os indivíduos com os quais se tem uma relação duradoura têm uma motivação econômica para ser dignos de confiança, para não desencorajar transações futuras; e (4) diferentemente de motivos puramente econômicos, as relações econômicas contínuas tendem a revestir-se de conteúdo social carregado de grandes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo (GRANOVETTER, 2007, p. 12).

O autor traz ainda, que os indivíduos tendem a agir com base no aprendizado ao longo das relações que estabeleceu durante a vida. Sustenta igualmente, que a confiança é essencial para o desenvolvimento da vida econômica e que os fenômenos como a desconfiança, o oportunismo e a desordem estarão presentes e é necessário encontrar meios de solucioná-los (GRANOVETTER, 2007).

As redes sociais só podem existir ao longo do tempo e apenas atuam como vetor de desenvolvimento socioeconômico se as informações que transitam entre seus membros estão alicerçadas em mecanismos de cooperação e confiança. Contudo, é preciso que haja dispositivos sociais - em particular, normas culturais - que promovam a inserção e a participação dos indivíduos nas redes sociais. Como bem afirma Putnam (2005), o alicerce de formação das redes sociais repousa na noção de capital social enquanto um bem público, que só pode ser valorizado efetivamente pela cultura e pela criatividade dos indivíduos.

Percebe-se então, intrinsecamente, que o capital social dentro das redes tem impacto direto no desenvolvimento socioeconômico, pois o mesmo reflete no desenvolvimento tanto do capital humano, financeiro, cultural e político por meio das trocas de conhecimentos, informações com outros indivíduos pertencentes às redes, aumentando o contato com pessoas de outros lugares e o acesso a informações restritas e lugares privilegiados.

3.3 ESTADO DA ARTE

3.3.1 Criação do conhecimento em redes

Com o resultado da busca sistemática, conseguiu levantar o estado da arte da literatura sobre criação do conhecimento em redes e mulheres. Na primeira busca o foco foi a criação do conhecimento em redes e com este resultado foi realizado uma análise prévia dos resumos sendo selecionados para análise aqueles que tratavam dos dois assuntos de acordo com o objetivo deste trabalho.

Destes artigos, o artigo intitulado “*Knowledge creation in small-firm network*” buscou entender como a dinâmica da criação de conhecimento ocorre dentro de uma rede de pequenas empresas. Dentre os resultados enfatizam que o contexto de uma rede de cooperação pode promover um ambiente de aprendizagem coletiva, de acordo com a criação de diferentes tipos de “ba” que proporcionam a criação do conhecimento (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008). Já Caldas e Cândido (2013) ao analisarem a dinâmica de conversão de conhecimento interorganizacional em espaços “ba” existentes em uma rede cooperativa, não obtiveram resultados positivos. A rede estudada não apresentou uma configuração que favorecesse a conversão do conhecimento influenciando negativamente no desempenho da mesma.

No artigo “*Embedding with multiple knowledge sources to improve innovation performance: The learning experience of Motorola in Brazil*” as redes e conhecimento foram estudadas com intuito de identificar como ambos contribuem para inovação. A pesquisa explora como uma subsidiária de uma empresa multinacional (MNE) em uma economia emergente se integra com múltiplas fontes de conhecimento, tanto na sua rede corporativa (interna) quanto no país anfitrião (externo), para criar a capacidade de realizar atividades inovadoras. A pesquisa conclui que a subsidiária quando faz esforços para assimilar e internalizar o conhecimento por meio de rede, conhecimento externo, ela acumula progressivamente níveis mais altos de capacidades de inovação, o que possibilita que a mesma deixe de ser apenas um imitador, mas se transforme em um inovador a nível global (FIGUEIREDO, 2013).

Em relação a rede para a inovação, uma pesquisa em uma rede de hospitais teve como objetivo mapear conceitos de inovação, de difusão de inovações e de aprendizagem, aplicados aos processos de inovação, além de revelar as ferramentas e fontes de informações para aprendizagem e inovações gerenciais incrementais em hospitais. A

pesquisa mostrou que a rede contribui para a qualificação profissional e as relações entre sujeitos, porém ainda são pouco evidenciadas as interações entre os hospitais participantes, que seriam importantes para a socialização de novos conhecimentos e posterior internalização na rotina de cada hospital, sendo que prevalecem as interações intraorganizacionais (CUNHA; RIBEIRO; DE BARROS PEREIRA, 2014).

A interação interorganizacional pode expandir as capacidades não-tradicionais dentro do grupo, por meio do processo de criação do conhecimento, bem como a adquirir expertise de fora do grupo, como mostrou a pesquisa de Do Canto Cavalheiro e Joia (2015) ao explorar a dinâmica das atividades de informação e conhecimento em um projeto de cooperação técnica envolvendo os escritórios de patentes europeus e brasileiros. Jenoveva-Neto e Sa-Freire (2015) salientam que a empresa com capacidades de networking e uso de fontes externas de conhecimento e informações produzem valor agregado e inovação.

Jordão (2015) conclui seu estudo sobre a influência da organização em rede sobre as práticas de gestão do conhecimento de pequenas e médias empresas industriais brasileiras e apresenta que a rede influencia nos processos de criação do conhecimento, por meio das interações que ocorrem entre as organizações e que esse envolvimento traz benefícios. Ressalta a importância do “ba” para a criação e o desenvolvimento de competências de indivíduos e empresas. Ainda, a criação, aquisição e manutenção de conhecimento e de capital intelectual são importantes para redes de pequenas e médias empresas, as quais são influenciadas pelo contexto organizacional, formação da rede, cultura e estímulos para o compartilhamento de conhecimento (JORDÃO; NOVAS, 2017).

Um dos pontos de maior relevância levantados pelos artigos que faziam relação entre o tema redes e criação do conhecimento, foi a importância do ba, o qual foi discutido por Nonaka e Konno (1998). Um dos artigos apresentam o ba como fator fundamental para o desenvolvimento de competências, tanto dos indivíduos quanto das empresas. Em outro caso, podem-se observar relatos de que as redes são capazes de contribuir para a aprendizagem coletiva, bem como para a criação do conhecimento, desde que sejam criados diversos tipos ba. Ficou evidente em um dos estudos que a rede a qual foi analisada não possuía um ba favorável para criação do conhecimento, quando afirmou que a mesma não apresentava uma configuração adequada e que isso afetava no seu desenvolvimento.

Fica claro que as redes precisam se preocupar em fazer a gestão do conhecimento e promover espaços que contribuam a criação do conhecimento, para que as organizações possam potencializar seus resultados. Mesmo em redes informais, é preciso que sejam criados ambientes favoráveis para que essas parcerias consigam refletir positivamente para o negócio. Sendo que é por meio das redes que muitas empresas buscam desenvolver inovações (MÜLLER; STRAUHS, 2015). O que ficou evidente é que organizações com capacidades de networking agregam valor e produzem inovações.

Em mercados altamente competitivos as empresas buscam novas formas de ganhar vantagem e se fortalecerem. As redes e a criação do conhecimento dentro delas, de acordo com a literatura podem contribuir com organizações que sozinhas não conseguem garantir recursos necessários para sua sobrevivência. Entretanto é necessário que as organizações que busquem firmar laços com agentes externos, além de proporcionar espaços que contribuam para a criação do conhecimento, ao mesmo tempo trabalhem a confiança para que assim conquistem se desenvolvam e consigam resultados positivos.

3.3.2 Criação do conhecimento em redes de mulheres

Em relação aos estudos sobre criação em redes de mulheres foram encontrados poucos artigos. Um destes trabalhos trata sobre a Rede *Women in Development* (WID) que, ao ter sido reconhecida a marginalização das mulheres no terceiro mundo, foi criada para produzir conhecimento sobre as mulheres. Entretanto este trabalho afirma que a rede apenas documentou e analisou as causas e consequências da opressão das mulheres do terceiro mundo sem trazer meios para acabar com o problema (CASHMAN, 1991).

Outro artigo encontrado teve como objetivo explorar o papel da localização social no processo de criação e intercâmbio do conhecimento em uma rede de agricultura sustentável organizada por e para mulheres camponesas. A conclusão apresenta que diferentes experiências do dia a dia podem apresentar expectativas múltiplas e parciais a partir das quais o conhecimento local para a sustentabilidade é gerado e trocado (HASSANEIN, 1997). Outro artigo retrata a importância da troca de conhecimento para o desenvolvimento sustentável entre mulheres indígenas que trabalham com tecelagem (ATHAYDE et al., 2017).

Com o foco organizacional, uma análise da criação do conhecimento por meio de redes, Durbin (2011) buscou exemplos de

gerentes sêniores femininas como possíveis criadoras de conhecimento. Este trabalho demonstrou que as mulheres gestoras possuem acessos limitados às redes informais. Isto implica na troca e criação de conhecimento tácito e nas trocas simbólicas, recursos ou poder, que estas mulheres gestoras ficam limitadas por causa da não participação na rede. Esta limitação de mulheres em redes pode ser observada como um problema para o desenvolvimento e empoderamento dessas mulheres, pois quando em rede a criação do conhecimento entre mulheres pode ser significativa para a formação de políticas que as favoreçam (OH; NAM; KIM, 2016).

Por meio desta busca foi possível perceber que a criação do conhecimento em rede pode contribuir para a formação de políticas que favoreçam as mulheres. Ficou evidente a importância de a mulher participar de redes para a troca de conhecimento a fim de não apenas criarem conhecimentos, mas adquirirem recursos simbólicos, assim como afirma Bourdieu (2007) ao conceituar capital social. Bem como percebeu-se a necessidade de se criarem estratégias eficazes para mulheres que se encontram em situações de vulnerabilidade.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo será apresentado os resultados e suas análises. Inicia por um histórico da rede a partir da narrativa das próprias empreendedoras, pois não existiam materiais detalhados que contassem a histórica do CEME. Depois foram apresentados os ativos de conhecimentos e analisados conforme as categorias de Nonaka, Toyama e Konno (2000). No próximo capítulo são descritos os espaços e momentos para criação do conhecimento dentro do CEME, quais são e como ocorrem, a partir da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka e Konno (1998). Por fim, é realizada uma análise das contribuições da rede para a criação do conhecimento com base no capital social de Bourdieu (2007) e Putnan (2005).

4.1 CONSELHO ESTADUAL DA MULHER EMPRESÁRIA DE SANTA CATARINA – HISTÓRIA

Em meados de 1994 a 1997 a entrevistada E1E2 relembra que haviam poucas mulheres nos cargos de liderança das associações comerciais na época e que muitos desafios precisavam ser vencidos para que outras, assim como ela (primeira presidente da associação comercial da cidade de Lages), começassem a assumir tais cargos.

[...] então éramos duas, quando montei a minha diretoria tinham mais algumas mulheres. Porém [...] nós mulheres não chegamos a postos de liderança por dois motivos: (1) porque o espaço a ser conquistado é um pouco difícil; e (2) porque nós não queremos. Porque é mais fácil não entrar, mais cômodo, mais confortável, menos árduo, menos difícil, menos desafiador (E1E2).

Nessa mesma época, tanto na cidade de Lages como em outros municípios do estado de Santa Catarina, surgiram Câmaras da Mulher Empresária nas associações comerciais. No entanto, conta a entrevistada E1E2, que muitas dessas câmaras cresciam dentro das associações com propósitos distintos do objetivo central de uma rede de empresários. Então no ano de 1997 ela, que na época ocupava cargo dentro da FACISC, foi chamada pela diretoria para dar início ao Conselho Estadual da Mulher empresária.

[...] nesse período, as câmaras das mulheres empresárias, de algumas cidades maiores, começaram um movimento e no final desse período, como eu estava envolvida com algumas

atividades da FACISC, fui convidada para exercer a vice-presidência da câmara da mulher empresária para começar então, o projeto do CEME (E1E2).

A entrevistada E2E2 que acompanhou o início do Conselho e no mesmo período que foi presidente da Associação Comercial de sua cidade, comenta que as Associações aderiram a um projeto denominado Empreender, que segundo ela, é uma metodologia para trabalhar o associativismo em núcleos setoriais. Como o CEME era multisetorial e esse projeto ainda estava se estruturando, o processo foi lento e precisou de algumas adaptações para que fosse aplicado.

O que ocorria é que muitas câmaras de mulheres do Estado trabalhavam com foco em projetos de filantropia, distanciando da proposta de trabalhar para *“desenvolvimento pessoal, empresarial, geração de negócios, associativismo e o empoderamento”* (E1E2). Vale destacar que projetos filantrópicos poderiam ser realizados, no entanto não deveriam ser a atividade central das Câmaras, ou seja, o Conselho Estadual da Mulher Empresária foi criado para alinhar as atividades a serem desenvolvidas dentro das Câmaras de Mulheres das Associações Empresariais.

A partir dessa constatação, as coordenadoras que estavam a frente do Conselho, iniciaram um trabalho intenso de reuniões com as presidentes de câmaras a fim de disseminar os objetivos do Conselho, que tinham como foco, o associativismo e o desenvolvimento das empresárias, para levarem a metodologia do Projeto Empreender para suas cidades e aplicarem com as demais participantes. Nesse mesmo período houve um esforço das líderes para abrirem novas Câmaras em outras Associações. A entrevistada E1E2 afirma que quando iniciou haviam apenas doze Câmaras no Estado e ao deixar seu posto na diretoria do CEME, este número aumentou para quarenta.

O CEME objetivava que as mulheres empresárias fossem mais autoconfiantes e que comesçassem a realizar negócio entre elas, bem como, desenvolvessem a capacidade de liderança para que assumissem cargos dentro das Associações e participassem das tomadas de decisões em âmbitos maiores. A entrevistada E1E2 acredita que é preciso ir além da participação do Conselho, que *“serve para preparar e depois é necessário avançar, caso contrário, as decisões não saem e não conseguimos contribuir efetivamente para algumas mudanças”* (E1E2).

Dez anos após a criação do CEME, as entrevistadas E3E2, E4E2 e E5E2 contam que cada gestão utilizou estratégias importantes para alavancar o associativismo entre mulheres. Naquela época, quando

começaram a fazer parte efetivamente do CEME, a presidente buscava pelo reconhecimento fora do Conselho e insistia na participação das empresárias nas reuniões das Associações empresariais ou da FACISC. Sempre que participava buscava identificar-se como membro do Conselho Estadual da Mulher Empresária, pois “[...]precisamos chegar e dizer: o Conselho está aqui, eu estou aqui representando o Conselho” (E3E2). “[...] e dizia, estou aqui representando o Conselho Estadual da Mulher Empresária. A grande maioria não sabia nem o que era isso, mas ela se apresentava e fazia questão de sentar-se a mesa” (E5E2).

Em meados de 2009, com a entrada da nova presidente, iniciou outra gestão, percebeu-se um apoio maior da FACISC até pelo reconhecimento do esforço das participantes da diretoria do Conselho em participar de plenárias e reuniões da FACISC, ao levarem ações realizadas por elas e a participação assídua nos planejamentos. As entrevistadas E3E2, E4E2 e E5E2 caracterizaram este momento como de maior integração entre as câmaras. “E uma diferença assim que a gente notou [...] foi a maior participação e maior envolvimento de todos. [...] Então, esse foi o início para valorizar as atuais câmaras” (E3E2).

No entanto, com mais de dez anos do início do CEME, muitas Câmaras ainda permaneciam com o foco para atividades filantrópicas e distantes dos objetivos para os quais foram criados. Em 2009, com mais uma mudança de gestão, conta a entrevistada E4E2, a FACISC passou a disponibilizar consultores que tinham o intuito de padronizar e profissionalizar de acordo com os requisitos do projeto Empreender. Assim, as câmaras passaram a se chamar de núcleo e houve uma reestruturação estratégica para que todos trabalhassem com o mesmo objetivo.

“foi um dos grandes marcos de mudança, porque a maioria das câmaras, que na época não era núcleo, não entendiam que tinham que fazer alguma coisa que trouxesse retorno e rentabilidade nos cursos que faziam. Era basicamente filantropia e isso foi um dos desafios a serem mudados junto às mulheres participantes da Câmara da Mulher Empresária” (E3E2) [grifo nosso].

Com isto, mudou o consultor responsável pelo CEME, e assim, segundo a entrevistada E3E2, a entrada de uma nova gestão e dessa nova consultora no Conselho foi primordial para uma mudança necessária em toda a organização, foi quem trouxe maior profissionalismo. Para a entrevistada E4E2, as reuniões começaram a ser

mais objetivas e ter mais rentabilidade. Foi assim, nessa gestão que o CEME, na percepção da entrevistada E5E2 passou a ter “essa visão empresarial de estratégia, de uma entidade”.

A entrevistada E3E2 conta que em 2007, quando iniciou sua participação no CEME, não compreendia o papel do Conselho, para que ele servia. A entrevistada E7E1 afirma ter encontrado outras mulheres em 2009 que perguntavam, “*o que é o CEME, o que o CEME faz?*” (E3E2)”, como a entrevistada trabalhava na área de comunicação começou a disseminar a ideia de transformar o CEME em uma marca. Então, ela junto à diretoria continuou o trabalho de outras gestões, indo de porta em porta conversar com os presidentes de associações e explicar o propósito do Conselho. Criaram uma revista, mesmo sem recursos conseguiram apoios e divulgou os objetivos e ações da instituição em todo o Estado.

A entrevistada E7E1 chama atenção para a importância do CEME para gerações passadas que não tinham acesso a informações e que durante as reuniões do Conselho podiam trocar experiências e aprender uma com a outra. “*Principalmente as pessoas mais velhas que não tinham esse conhecimento, conseguiram vários acessos e vários meios para obter o aprendizado*” (E7E1). O avanço da tecnologia e a mobilidade urbana facilitou para que o crescimento fosse maior nos últimos anos. Ficou mais confortável ir e vir para outra cidade para participação de eventos, o site do CEME divulga com maior rapidez todas as informações necessárias e a divulgação das ações realizadas por meio do *facebook*, *whatsapp*, *hangout*, *Skype*, contribuindo para aproximar as participantes, facilitando a realização de reuniões mesmo à distância.

Após todo esse investimento para que o Conselho perpetuasse e fizesse a diferença em todo o Estado, o CEME tornou-se referência para o associativismo feminino em todo o País. Uma das ex-presidentes do CEME assume, em 2016, o cargo de presidente do Conselho Nacional com o intuito de levar essa ideia e sua metodologia para Federações de outros estados. “*Em nível de Brasil, o CEME de Santa Catarina é o conselho mais consistente que temos em termos de trabalho, tem resultados fantásticos, é o que atua dentro da metodologia do Empreender*” (E2E2).

Diante de todo esse contexto de desafios e realizações o CEME conquista referência internacional com um prêmio na categoria responsabilidade social, o qual concorreu com câmaras de comércio de outros países. A premiação ocorreu em Sidney, Austrália no *10th World Chambers Congress* (WCC), a conquista do *World Chambers*

Competition, na categoria *Best CSR Project* (Melhor Projeto Corporativo de Responsabilidade Social, em português). O Case vencedor teve como título “Programa de empoderamento da mulher empresária” (FACISC, 2017) e segundo a entrevistada E2E2 o prêmio dará maior visibilidade para este trabalho e para aplicar essa metodologia em outros lugares. “É um programa que tem resultado comprovado [...] como um case de sucesso” (E2E2).

Para finalizar, percebe-se que nos primeiros dez anos o Conselho trabalhou no intuito de conquistar o reconhecimento da própria instituição FACISC e das Associações comerciais em todo o estado, bem como, buscar mulheres que disseminassem os objetivos do CEME em cada região. A partir de 2009, o Conselho já possuía este reconhecimento e passaram a trabalhar para um alinhamento e estruturação de toda a organização, para que todos os núcleos trabalhassem da mesma forma. Em 2017, a presidente do Conselho Nacional ressalta que o CEME possui um modelo que é referência em todo país e que tentará aplicar nos demais estados. Contudo, o CEME foi ainda além, tendo seu modelo premiado num importante evento internacional para as associações comerciais do mundo todo.

Desde o princípio, a diretoria ressaltou que é primordial o desenvolvimento de lideranças, para que elas saiam do Conselho e assumam postos nas Associações, na Federação e na política. Mesmo diante de tantas conquistas, este processo permanece lento e o quadro não alterou muito desde 1997. Dados da FACISC (2017) mostram ainda que as mulheres são minorias dentro dos cargos de decisão, mas estão em maior número em cargos abaixo destes. Conforme mostram os quadros abaixo.

Quadro 5 - - Percentual de presidente, vice-presidentes e colaboradores nas associações comerciais segundo gênero – Santa Catarina – 2017

Função	Gênero	Qt. Cit.	Freq.
Presidente	Masculino	103	88,00%
	Feminino	14	12,00%
	TOTAL	117	100,00%
Vice-Presidente	Masculino	187	88,60%
	Feminino	24	11,40%
	TOTAL	211	100,00%
Colaboradores	Masculino	158	26,10%
	Feminino	447	73,90%
	TOTAL	605	100,00%

Dados: FACISC, 2017.

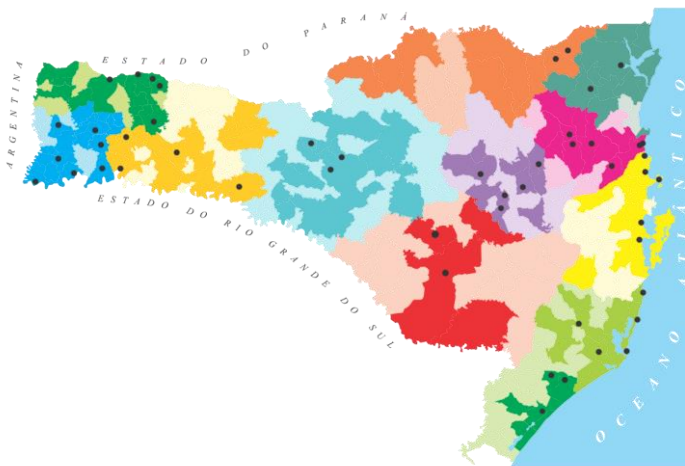
Observa-se uma grande disparidade entre o número de homens e mulheres na presidência das associações comerciais, e pode estar atrelada a diversos fatores. Fazem mais de 20 anos que o Conselho vem trabalhando para mudar esse quadro e essa mudança ainda é mínima. A entrevistada E1E2 alerta e se preocupa com a vagarosidade desse processo *“quando eu era presidente era uma, duas, nenhuma, então e isso são vinte anos. Nesse processo, precisamos ser mais velozes, caso contrário, em 2080 não estaremos aqui para comprovar se segue acontecendo isso”*.

4.1.1 Estrutura CEME

Hoje, o Conselho conta com uma diretoria executiva, composta por uma presidente, duas vices presidentes, duas secretárias, duas tesoureiras, duas diretoras financeiras. Segundo a entrevistada E8E1 toda burocracia é definida por esta equipe. *“Então algumas coisas que precisamos deliberar com as demais são discutidas nas reuniões, quando o assunto é abordado e votado. Outros assuntos rotineiros são resolvidos dentro da executiva mesmo.”*

Além da diretoria executiva, o CEME conta com 12 vice-presidentes regionais e outras comissões como diretoria de equidade de gênero, diretoria de pesquisas e estatísticas, diretoria de relações estratégicas, diretoria de marketing, de comunicação, entre outras. Possui uma consultora que trabalha o planejamento estratégico da organização. A diretoria é composta por 38 mulheres. Em cada núcleo há uma coordenadora e demais gestoras de cada um deles. O Conselho possui 55 núcleos em todo Estado, conforme mostra figura 1, contando com 972 empresas participantes.

Figura 5 - Núcleos no estado de Santa Catarina - 2017



Fonte: CEME, 2017.

Esta estrutura é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico de mulheres empreendedoras no estado de Santa Catarina. Balestrin e Verschoore (2016) alegam que o fenômeno das redes é crescente no Brasil e que trazem alterações sociais e econômicas. Dentro do CEME, como será colocado no decorrer da análise, o desenvolvimento não ocorre apenas para as organizações das empreendedoras que participam. Esta interação, dentro da rede, promove o empoderamento destas mulheres, pois elas conseguem a partir das trocas materiais e simbólicas mudar sua realidade e o seu entorno (BOURDIEU, 2007).

Há um desenvolvimento político, pois, por meio da rede, estas mulheres se fortalecem e se preparam para assumir novos postos de liderança na sociedade, seja nas associações, na Federação ou na política. De acordo com Portes (2000) o capital social permite que indivíduos possam se promover e alcançar outros níveis dentro das estruturas sociais. Porém, faz-se ainda necessário entender, além do que já foi abordado, quais os objetivos em participar do CEME e as vantagens e desvantagens desta participação.

4.1.2 Objetivos do CEME

O CEME possui objetivos descritos e alinhados, no entanto, Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam a importância do conhecimento

tácito que por vezes é difícil de ser explicitado. Deste modo, das 14 entrevistadas neste trabalho, nove permanecem na atual gestão do Conselho e foram questionadas a respeito dos principais objetivos do Conselho na visão delas.

Quadro 6 - Principais objetivos do CEME na visão das entrevistadas

Objetivos
Contribuir para a representatividade da mulher empresária
Empoderar
Promover a troca de conhecimentos por meio do <i>networking</i> .
Capacitar
Alinhar os objetivos dos núcleos

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das considerações das entrevistadas, referente aos objetivos do CEME, percebe-se que para entrevistada E4E1 a representatividade é o principal. *“Na minha concepção é a representatividade, porque a representatividade, o desenvolvimento pessoal é muito grande, então faz total diferença”* (E4E1). Em outras palavras a entrevistada E2E1 alega ser importante,

“[...] divulgar bastante o trabalho que a gente realiza frente ao Estado. Dá maior credibilidade e um peso maior para as ações que realizamos, pois reunimos cerca de mil mulheres, é um peso muito maior de divulgação e de estar incentivando as mulheres” (E2E1).

E entrevistada E3E1 percebe que quanto maior a representatividade das mulheres empresárias frente a Federação por meio do CEME, as mulheres dentro dos núcleos se empoderam. *“tá vindo de cima pra baixo esse empoderamento, esse posicionamento, esse crescimento das mulheres dentro das ACIs. Então é muito importante sim o papel do CEME”* (E3E1). O que pode estar relacionado ao que a entrevista E6E1 salienta que é o preparo de lideranças.

O nosso Estado, segundo a entrevistada E8E1, possui muitas micro e pequenas empresas e que para esta empresária o Conselho faz toda a diferença. Ela acredita que com as atividades promovidas pelo CEME, a empresária consiga se empoderar, se desenvolver.

O principal em si é desenvolver a mulher como empresária, porque o nosso Estado tem muitas pequenas empresas, então, talvez o nosso trabalho

não faça diferença para uma grande empresária, mas para a micro e pequena empresária faz toda diferença sim. Muitas vezes, ela é a empresa, e a empresa é ela, e ela não tem muito tempo, pois, dedica toda sua vida ali, para o trabalho e tal. E a convivência com outras empresárias, junto às capacitações que cada núcleo desenvolve, participando de várias atividades distintas, encontros, palestras, workshop, ajuda as empresárias ampliar sua visão de mundo, a ampliar a rede de relacionamentos, a conhecer outras realidades, isso é importante para tornar-se mais **empoderada né, [...], torna-se mais segura de si, buscando novas alternativas, novos negócios**, tudo isso. Acho que é bacana essa troca de conhecimento entre empresárias é que faz toda diferença mesmo (E8E1) [grifo nosso].

Empoderamento e troca de conhecimento foram as palavras usadas pela entrevistada E7E1, ela acredita que *“hoje você tem bastante informação, mas você estar ao lado de outras mulheres isso já te fortalece [...] todas com o mesmo propósito de empreendedoras de se tornar empresárias de sucesso”* (E7E1). A entrevistada E1E1 segue no mesmo sentido e alega que a troca de conhecimentos entre as empresárias é o que o CEME tem de mais vantajoso.

“o que mais eu vejo como vantagem nesse sentido dos objetivos é que a gente aprende, é o conhecimento em si. Porque trocamos ideia sobre um problema que temos dentro de cada empresa e a mulher faz a diferença levando para lá, isso é incrível, é uma faculdade de vivência sabe” (E1E1) [grifo nosso].

Por fim, um dos principais objetivos pelo qual nasceu o CEME, o alinhamento dos núcleos foi um objetivo levantado pelas entrevistadas E2E1 e E3E1. Elas ressaltam que é objetivo do CEME dar as diretrizes e apoio para a gestão dos núcleos.

4.1.3 Vantagens e desvantagens em participar da rede CEME

Granovetter (1983) abordou sobre os laços fracos e fortes ressaltando a importância de conhecer pessoas fora do contexto em que o indivíduo convive para assim adquirir novas informações e conhecimentos. Essa relação entre laços fracos, abordada pelo autor, pode contribuir para a formação de capital social, que consiste em trocas

materiais ou simbólicas entre indivíduos (BOURDIEU, 2007). No entanto, quando indivíduos formam relações por meio de rede, podem se deparar com atitudes oportunistas e ou que não seja vantajosa a sua participação nela (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Com isto, por se tratar de uma participação voluntária, foi questionado as entrevistadas, vale lembrar que todas possuem cargos de gestão dentro do CEME, se há vantagens e ou desvantagens em participar da rede e quais são. No Quadro 9, pode ser observar os pontos que ficaram evidentes durante a análise em questão.

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens em participar da rede CEME

Vantagens	Visibilidade
	<i>Networking</i>
	Conhecimento
	Desenvolvimento pessoal e profissional
	Amizades
Desvantagens	Medo de julgamentos
	Gastos financeiros
	Equilibrar o tempo entre as atividades da empresa e do Conselho

Fonte: Dados da pesquisa.

Bourdieu (2007) afirma que o capital social pode estar relacionado a trocas simbólicas e exemplifica-as como indicações para negócios, empregos ou participação em lugares privilegiados. Estes foram pontos evidenciados dentro da entrevista, que se destaca como visibilidade, no entanto, o mesmo aparece tanto como vantagem, mas como desvantagem. A visibilidade vem pela participação nos eventos, em que se pode apresentar seu negócio e conhecer novas pessoas. Por conhecerem mais pessoas e estas relações trazerem benefícios como ressalta a entrevistada E8E1 *“Porque assim, conhecemos muitos lugares, muitas empresas, muitas pessoas e sempre que precisamos de alguém, de alguma indicação, de algum serviço, de algum produto, sempre temos alguém conhecido que pode te indicar”* (E8E1).

Estar na gestão pode fazer com que sejam mais conhecidas e neste caso para entrevistada E8E1 é tanto uma vantagem como uma desvantagem, pois afirma que algumas mulheres não querem assumir

esta posição, pois passam a ser exemplos para outras mulheres e assim ficam mais visadas e precisam manter uma conduta.

Uma desvantagem talvez é que acabamos tornando exemplo para outras mulheres, e **isso nos coloca numa posição onde é praticamente impossível errar**. Então você precisa seguir com uma conduta mostrando que aquilo que falamos é que executamos, se a tua palavra e a tua ação estiverem andando juntas não haverá problema. Então, para mim não é uma desvantagem, não tenho problema com isso, porém, **note que para algumas mulheres afirmam que “gostaria de fazer e tal” e não podem, pois precisam manter sempre uma postura, porque as pessoas estão te vendo**, mas isso ocorre em qualquer lugar, não é só dentro do Conselho (E8E1) [grifo nosso].

O conhecimento citado nas entrevistas está relacionado a conhecer novas pessoas, lugares onde ocorrem os eventos e reuniões, história sobre a trajetória de outras participantes do Conselho, novas metodologias, técnicas para aplicar na empresa. Para elas é importante o poder adquirir e compartilhar conhecimento.

[...] **a gente consegue passar para outras mulheres a importância de trabalhar**, precisamos disso, participar da sociedade, de dar a nossa contribuição, **de repassar para as outras o conhecimento que a gente tem**. Porque se tenho um conhecimento, uma experiência, é uma das grandes vantagens para dar minha contribuição (E8E1) [grifo nosso].

O que reflete no desenvolvimento pessoal e profissional comentado por elas. *“A gente adquire crescimento pessoal, crescimento profissional. Escutando um case, muitas vezes consegue aplicar na tua empresa [...] Conhece cidades maravilhosas que às vezes não conheceria, porque nunca está no nosso calendário”* (E4E1).

A entrevistada E1E1 aponta para os benefícios dessa troca simbólica, Bourdieu (2007), a qual ocorre por meio da network, que é uma vantagem de quem participa do CEME *“a credibilidade que cada uma conquistou, sabendo que pode contar com uma pessoa que entende daquilo, que está próxima de ti. Isso é incrível, isso para mim é a maior vantagem que temos”* (E1E1). Bem como, foi levantado por algumas entrevistadas o fato de construírem laços de amizade com outras participantes e ir além de relações e trocas apenas profissionais.

Segundo Wegner e Dahmer (2004) a interação entre empresários resulta em parcerias para reduzir custos com capacitações e palestras, minimizar as ameaças do mercado, e para desenvolverem pesquisas cooperativas, no entanto, na entrevista, percebe-se que até que as participantes comecem a reconhecer o retorno da participação, o investimento apresenta-se com uma desvantagem.

Vantagens temos muitas, por vezes não percebemos, consegui perceber depois de uns 3 anos, no começo achava desgastante. O meu financeiro não achava e afirmava que **tinha um investimento grande, se for parar para pensar, foram gastos com viagens, locomover-se de carro, combustível, é uma agenda que sai fora, um dia fora na empresa, de remuneração que tu deixas de ter**. Se colocarmos na ponta do lápis, sai bastante dispendioso. No primeiro e no segundo ano, refletia bastante sobre o valor investido, o quanto que isto custava, no entanto, depois de muitos anos e com mais sabedoria sobre o que é realmente o valor de um networking, **hoje eu sei que não tem valor, o que eu investi é irrisório** (E3E1) [grifo nosso].

A falta de tempo foi levantada como uma desvantagem, pois como o Conselho abrange o estado todo, para participar de todos os encontros muitas vezes o deslocamento demanda dois, três dias longe da empresa. Mas elas acreditam que com uma boa organização é possível conciliar tudo.

Talvez assim, se você participa sempre, cumpre rigorosamente a agenda, **você se afasta um pouco da tua empresa**, então isso pode ser uma desvantagem. Mas se você mantém a sua empresa com uma boa gestão, tudo organizado, você pode se ausentar por um ou dois dias e não vai ser uma perda tão grande assim (E8E1) [grifo nosso].

Uma das desvantagens às vezes é o tempo de locomoção que precisamos dispor, porque tempo para quem trabalha, para quem empreende, é dinheiro [...], mas não que não valha a pena (E1E1) [grifo nosso].

O que algumas entrevistadas afirmaram é que é necessário saber equilibrar as atividades da empresa e do CEME, estabelecer prioridades e se organizar. *“Na verdade, a única questão é que demanda uma dedicação e tempo para isso [...], mas não vejo isso como uma*

desvantagem, é uma questão de prioridade, e pode ser que não seja o momento certo” (E2E1).

A entrevistada E7E1 fala dedicou muito tempo nas atividades para o CEME, diz ter aprendido muito e não se arrepende, e como o trabalho é voluntário é preciso ter um equilíbrio. *“você tem que ter medida, porque é um trabalho voluntário e hoje eu vejo isso com clareza [...] foi uma coisa que eu fiquei um tempo só trabalhando no CEME e hoje eu tenho consciência disso. Se me prejudicou? Não!”* Mas ela ressalta no final que *“o equilíbrio é tudo, o grande segredo de tudo está no equilíbrio” (E7E1).*

Das vantagens levantadas durante a pesquisa, percebe-se que a interação por meio de rede, como Castilla et al (2000) já dizia, promove troca de informações, amizades, interesses. Apesar da palavra confiança não ter sido citada, foi possível observar que quando elas se sentem pertencentes a este grupo, elas confiam que, quando precisarem de indicação, informação ou algum tipo de ajuda profissional e pessoal, poderão encontrar no grupo.

Os gastos tanto do tempo como os financeiros para participar de todos os eventos, podem ser obstáculos para empresárias que queiram participar da rede. Porém quando se percebe o valor do capital social, elas passam a visualizar como um investimento e que o retorno é muito maior, pois são por meio desta interação que elas firmam novos negócios, trocam experiências, aumentam sua visibilidade na sociedade e adquirem novos conhecimentos.

4.2 ATIVOS DE CONHECIMENTO

Os ativos de conhecimento, o processo SECI e o *ba* são os elementos necessários para o processo de criação do conhecimento. Destacam-se nesse capítulo os ativos de conhecimento encontrados no CEME, com base nos ativos de conhecimento levantados por Nonaka, Toyama e Konno (2000), sendo estes, *experiential* (experiential); *conceptual* (conceitual), *systemic* (sistêmico) e *routine* (de rotina). Conforme Quadro 9, representada na fundamentação teórica, foi elaborado um quadro com os quatro ativos de conhecimento e identificados os ativos encontrados no CEME por meio de entrevistas, documentos e observação participante.

Quadro 8 - - Ativos de conhecimento do CEME

<p>Experiencial</p> <p>Histórias de vida; Experiências de trabalho; Sentimentos em relação ao trabalho, a casa, filhos, maridos; O gosto pelo trabalho. <i>Cases</i></p>	<p>Conceitual</p> <p>Planejamento estratégico; Projetos;</p>
<p>De rotina</p> <p>Liderança; Gestão do próprio negócio e do núcleo; Comunicação.</p>	<p>Sistêmico</p> <p>Conteúdo do site e revistas; ATAS; Manual de apoio para abertura e manutenção dos núcleos.</p>

Fonte: Dados da pesquisa baseado no modelo de Nonaka, Toyama e Konno (2000).

Conforme se apresenta no Quadro 9, foram identificados os quatro tipos de ativos de conhecimento dentro da rede CEME, porém com mais destaque para ativos de conhecimento experienciais (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Talvez por se tratar de uma rede multisetorial e assim não investirem tanto em ativos conceituais, ou por causa dos espaços criados dentro do CEME que serão observados no próximo capítulo. Como todas as participantes são empreendedoras, elas valorizam muito a experiência uma das outras e garantem que isso contribui para o negócio delas.

A entrevistada E8E1 afirma que *“muitas vezes algo que eu uso na minha empresa, pode ser utilizado por outra pessoa em outro segmento de negócios, utilizando e repassando dicas ou coisa assim. Por vezes, não adquirimos todo o conhecimento dentro de um curso”* (E8E1). Com este mesmo pensamento a entrevistada E2E1 comenta que *“você vai relatar alguma experiência sua, da sua empresa [...] alguma pessoa comenta você encaixa dentro da sua realidade. Então nessas conversas, que tu tens nos entremeios, sempre acrescentam”* (E2E1).

Outra questão que está relacionada aos ativos de conhecimento experienciais são as trocas de experiências relacionadas ao gênero. A entrevistada E5E1 alega que apesar das áreas serem diferentes neste quesito elas conseguem aprender muito umas com as outras.

a gente troca experiência [...] principalmente na área de desenvolvimento humano, então, algumas técnicas diferentes, algum nicho de mercado em termos de atuação, mulheres que trabalham em segmentos mais masculinos, é algo que **a gente começa a conhecer como elas lidam com essa situação**, e muito como que elas conseguem vencer essa resistência e o preconceito que se tem com a mulheres no mercado de trabalho (E5E1) [Grifo nosso].

Além destes exemplos, percebeu-se que o compartilhamento de experiência em como lidar com o cotidiano de trabalho e a participação na rede. Os cases são ativos de conhecimento experienciais, pois por meio destes elas compartilham seus conhecimentos e suas histórias. A entrevistada E4E1 comenta sobre essa troca durante o percurso das empreendedoras para um evento do CEME.

Todas são iguais, com os mesmos problemas, porque trabalham muito. Conversando entre nós [...] a maioria não dormiu bem a semana inteira, trabalhou demais, em virtude dos compromissos e do dilema de participar dos eventos do CEME e estar atendendo as demandas da empresa, mas, **todo mundo é igual e então te conforta**, saber que temos as mesmas necessidades e compromissos, **quem é empresário é assim mesmo, é o nosso perfil** (E4E1) [grifo nosso].

Os ativos de conhecimento conceituais e sistêmico (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000) não foram percebidos durante a entrevista, porém como o trabalho contou com mais duas técnicas de pesquisa, a análise de documentos e observação não participante, foi possível perceber o conceitual no planejamento estratégico. Onde o conhecimento é tácito das participantes junto com os conhecimentos já explicitados nos planejamentos anteriores e são utilizados para elaboração de novos conceitos.

Com conhecimento sistêmico, foram identificados os conteúdos elaborados para as revistas, que hoje já não estão mais sendo publicadas, mas que durante um período era uma fonte de conhecimento importante para elas. O *site* se destaca como conhecimento explícito sistematizado, bem como, o manual de apoio para abertura e manutenção dos núcleos que serve como conhecimento importante para as coordenadoras. Estes foram identificados nesta pesquisa, podendo haver outros que não foram percebidos.

O conhecimento de rotina é aquele que você internaliza no dia-a-dia, como habilidade, crença, valores, culturas (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). A entrevistada E3E1 disse ter mudado sua forma de se posicionar diante das situações após participar do CEME. *“eu costumo dizer sempre, eu entrei uma pessoa e se eu saísse hoje, estou saindo de forma diferente, tanto da associação, como do CEME. Sou uma mulher que sabe se posicionar, sei dizer sim ou não”* (E3E1).

O conhecimento inerente à habilidade de liderar, foi percebido tanto nesta etapa da entrevista como em momentos anteriores, durante o histórico do CEME. *“essa própria forma da liderança, aprendemos muito principalmente quem está ali no nível de diretoria executiva [...] isso aí é muito forte, a gente consegue aprender muito”* (E5E1).

Foi possível perceber mudanças na rotina de gestão do negócio ou até mesmo da rotina pessoal, pois, como afirma a entrevistada E1E1, elas adquirem conhecimentos sobre “administração de tempo, de pessoas, de empresa assim, gestão de pessoas, financeiro” (E1E1). Com isto, passam a colocar em prática e transformarem suas rotinas. A comunicação foi um conhecimento adquirido e que foi internalizado para suas rotinas, tanto no seu negócio como na liderança do Conselho, pois muitas ressaltaram antes ser tímida, ter medo de falar em público e hoje conseguem fazer isto com facilidade.

Para Choo (2000) a evolução e a inovação só ocorrem pela junção de diversos fluxos de conhecimentos, como está exposto neste capítulo. Yamaguchi (2013) ressalta que essa criação e o compartilhamento do conhecimento contribuem para se colocar no mercado de modo sustentável. Para isso, são necessários espaços que incentivem a troca de conhecimento, como se pode ver no próximo capítulo.

4.3 TIPOS DE ESPAÇOS DEDICADOS A CADA ETAPA DO PROCESSO SECI

Para o compartilhamento do conhecimento e a criação do conhecimento acontecer são necessários espaços e momentos favoráveis a estar prática, ou seja, o *ba* discutido por Nonaka e Toyama (2008). Existem 4 tipos de *ba* para cada etapa do processo de criação do conhecimento SECI, os quais podem ser físicos, virtuais ou mentais (NONAKA; KONNO, 1998). Foram encontrados na rede, tantos espaços físicos, virtuais e mentais em que ocorre a dinâmica do conhecimento. Abaixo segue a análise de cada uma destas categorias

dedicadas a cada processo, como a socialização, externalização, combinação ou sistematização e internalização.

4.3.1 *Originating ba* (socialização)

O *originating ba* é o espaço ou momento que as participantes trocam experiências, compartilham sentimentos e emoções, bem como, apresentam seus modelos mentais. Nestes espaços cada um repassa o que sabe, sem julgamentos, apenas socializam seus conhecimentos tácitos. Um dos espaços promovidos pelo CEME e que dispõe de diversos momentos diferentes em que ocorrem compartilhamento e criação de conhecimento, é a Assembleia Geral Ordinária, a qual ocorre em cidades diferentes dentro do estado, e é organizada pelo núcleo da cidade que sedia o evento. Este costuma ocorrer trimestralmente, quatro vezes ao ano. Durante o período de um dia, manhã e tarde, as empresárias se encontram para uma reunião ordinária da diretoria, uma visita técnica em alguma empresa na cidade ou próxima a esta, palestra com cases de sucesso por alguma convidada do núcleo organizador e alguma atividade cultural, como visita ao centro histórico da cidade, grupos musicais e outras atividades afins.

No entanto, o mesmo conta com dois empecilhos, O primeiro é a distância, pois como ocorre em diversas cidades ao longo do estado de Santa Catarina, para algumas participantes as vezes a distância demanda entre dois ou mais dias fora da empresa. O segundo é o tempo, pois com tantas atividades em um mesmo dia impede que as participantes muitas vezes se conheçam e troquem experiências. No entanto, já estão sendo desenvolvidas atividades que permitam maior socialização entre as participantes neste evento, como mostra a entrevistada E8E1.

Uma coisa que tentamos fazer nos encontros das AGOs é deixar um pouco maior para o intervalo do almoço, um horário com um tempo para os coffee breaks, para realmente elas terem essa interação. Porque **se deixamos uma agenda muito certinha, com horário cronometrado, como já aconteceu em algumas AGOS, não sobra espaço para elas interagirem**, não conseguem conversar (E8E1) [grifo nosso].

Contudo a falta de tempo não foi identificada apenas nas Assembleias, pois, como a rede abrange todo o Estado, a dificuldade de conseguir tempo e espaço para a criação de conhecimento se torna menor. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a falta de tempo é um

dos motivos que impedem o processo de criação do conhecimento das organizações.

Nossas reuniões [...] são rápidas e que a gente tem que tratar de muitos assuntos, mas estamos sempre preocupadas em levar um novo conhecimento para o dia que reunirmos, para que as pessoas possam além de ir lá e tratar do Conselho, possa ter um novo aprendizado (E7E1).

Um espaço comum e que existe em todos os encontros das empreendedoras é o *Coffee break*, este é o momento que elas formam grupos e trocam conhecimentos, experiências, contatos, tão importante para a criação do conhecimento, como para a geração de negócio proveniente da participação em rede. “Normalmente é na hora do café que paramos de falar sobre o Conselho, criando as panelinhas e ocorre a troca de informações, bem bacana” (E8E1).

Apesar da disponibilização de espaços para a socialização, uma das entrevistadas ressalta que não enxerga muita troca de conhecimento entre as empreendedoras e que estes espaços estão mais focados na geração de negócios e que deveriam ter espaços específicos para a socialização do conhecimento. Como já tem sido aplicado em seu núcleo.

Temos lá um café do conhecimento. É uma reunião extraordinária, onde uma das pessoas escolhe dentro de todo universo de vivência, algo pra compartilhar com as demais e ali no começo eu achei que não seria interessante, só que **é um dos momentos mais enriquecedores, é um momento onde elas se sentem parte e é um momento onde cria um laço afetivo mais rápido** (E3E1) [grifo nosso].

Outro *ba* percebido para criação do conhecimento observada durante a pesquisa foi o evento Empreende Mulher Catarinense que ocorre uma vez ao ano durante um dia com muitas palestras. Este é o único encontro que reúne todos os núcleos do Estado. O evento conta com 600 a 700 mulheres participantes, e o evento conta com intervalos em que as participantes podem se conhecer e trocar experiências. As confraternizações, da mesma forma, se mostraram espaços favoráveis ao processo de criação do conhecimento, pois as participantes ao se encontrarem em momentos mais descontraído e informal socializam conhecimentos diversos e trocam experiências umas com as outras e com um tempo dedicado para este fim.

Percebe-se que há espaços específicos para a socialização, no entanto algumas ainda acreditam que é pouco, talvez não seja pouco o número de espaços, mas o tempo destinado para este fim. Foi possível observar que muitas empreendedoras costumam ficar próximas de pessoas que já conhecem, ou de seu núcleo, e não dedicam este tempo para conhecer novas pessoas e adquirir novos conhecimentos. Como os núcleos possuem maior tempo para a socialização devido a proximidade e a facilidade de manter encontros com maior frequência, as participantes deveriam aproveitar estes espaços para ampliar sua rede e seus conhecimentos com empreendedoras de outras regiões e realidades diferentes da sua.

4.3.2 *Interacting ba* (Externalização)

O próximo é o *interacting ba*, o qual corresponde a fase da externalização. Nesta etapa as empreendedoras com suas especialidades e conhecimentos trabalham em prol de algum projeto ou tarefa a fim de criar por meio desse diálogo novos conceitos, regras e práticas (NONAKA; KONNO, 1998). O momento do planejamento estratégico não foi identificado durante a entrevista, no entanto foi identificado como um *interacting ba*, pois neste espaço e momento são apresentados os conhecimentos especializados de cada empreendedora que faz parte da gestão do CEME, por meio de técnicas de *coaching*, diálogos, construção de mapas mentais e assim criam novos conhecimentos e inovam suas ações para o planejamento anual do Conselho.

Nas reuniões formais quando necessário apresentam novas soluções para problemas que surgem no Conselho, o grupo se reúne e a partir do conhecimento específico de cada gestora é criada uma solução. Na elaboração de projetos foi possível perceber como um espaço de interação. Neste momento as participantes trazem seus conhecimentos tácitos e elaboram projetos diversos tanto para captação de recursos para alguma atividade que querem implementar no Conselho ou algum projeto em benefício da sociedade. A revista, que foi por alguns anos publicada, era um meio das empreendedoras externalizarem e divulgarem seus conhecimentos quando os espaços virtuais ainda não eram tão utilizados.

O trabalhar em rede proporciona a oportunidade de criação de novos conceitos, no caso do CEME, uma rede multisetorial, com empreendedoras de áreas distintas, mas que em conjunto trabalham para inovar e melhorar não só a gestão do CEME, mas levar os resultados

dessa união para as suas organizações e suas comunidades. A tecnologia da informação tem contribuído para aumentar o fluxo dessas trocas e facilitar o acesso destes novos conhecimentos, desta forma foram identificados, na próxima seção os espaços virtuais, *cyber ba*, que o CEME utiliza e como têm sido aproveitados para tal finalidade.

4.3.3 *Cyber ba* (combinação)

Por motivos como a falta de tempo, os espaços virtuais ou *Cyber ba*, se destacam a fim de agilizar a combinação de um grande fluxo de conhecimento, bem como, atender aquelas pessoas que nem sempre podem participar pessoalmente dos momentos disponibilizados pelo CEME. Este espaço corresponde a etapa de combinação do modelo SECI e utiliza a tecnologia da informação para facilitar a combinação de novos conhecimentos explícitos com os já existentes (NONAKA; KONNO, 1998).

Conforme mostra no histórico, um momento de combinação pode ser considerado aquele em que a nova consultora entra no CEME e sistematiza o conhecimento do Conselho por meio de regimentos, fluxogramas, documentos em que ela insere todo conhecimento sobre o funcionamento do CEME, com a combinação de novos conhecimentos, de forma sistemática, com auxílios de ferramentas digitais e tornando mais fácil de ser replicada para as participantes. Com isto, as empresárias passaram a ter acessos com maior rapidez a estes conhecimentos e replicá-los quando necessário. O que contribuiu para o fortalecimento do Conselho Estadual da Mulher Empresária foi alcançar mais participantes e ter mais reconhecimento tanto das Associações comerciais, como da Federação (FACISC).

Foi observado no CEME o uso de ferramentas tais como, *Whatsapp* para troca de conhecimentos explícitos como vídeos, áudios e artigos, *Skype* e *Hangout* para reuniões. *“Hoje pelo whatsapp recebemos e trocamos muitas informações do tipo: “olha só que palestra legal que eu assisti”. Joga lá, a mulherada assiste e comenta, então têm muitos meios para termos esses contatos”* (E1E1). Além das trocas por meio destas ferramentas, em 2017 lançaram um canal no *Youtube*, em que as empreendedoras gravam vídeos sobre seus conhecimentos específicos, conforme suas áreas de atuação. Com este meio, o CEME alcança não somente participantes do Conselho, como qualquer indivíduo que acessar o canal e se interessar pelo tema.

Reconhece-se que a teoria do processo SECI levanta os espaços virtuais, ou *cyber ba*, como condizente a etapa de combinação, a qual

faz a junção de conhecimentos explícitos. No entanto, alguns espaços virtuais, podem servir como espaços para a troca de conhecimentos tácitos. São exemplos *Skype* e *Hangout* que servem para fazer reuniões, que, caso ocorram pela troca de conversas tácitas se configuram como socialização, já no momento em que estão por intermédio dessas ferramentas trocando conhecimentos explícitos é combinação. O *Youtube* pode transformar seus conhecimentos tácitos em explícito, que seria considerada uma etapa de externalização e não se configuraria uma etapa de combinação.

É necessário não se limitar nas formas de compartilhar e criar conhecimento, por este motivo, faz-se necessário a busca de diversos meios para isto (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). As tecnologias aceleraram o fluxo de conhecimento e as organizações e indivíduos que não se atentarem para a utilização destas ferramentas para este fim estarão perdendo a oportunidade de gerar mais conhecimentos.

4.3.4 *Exercising ba* (Internalização)

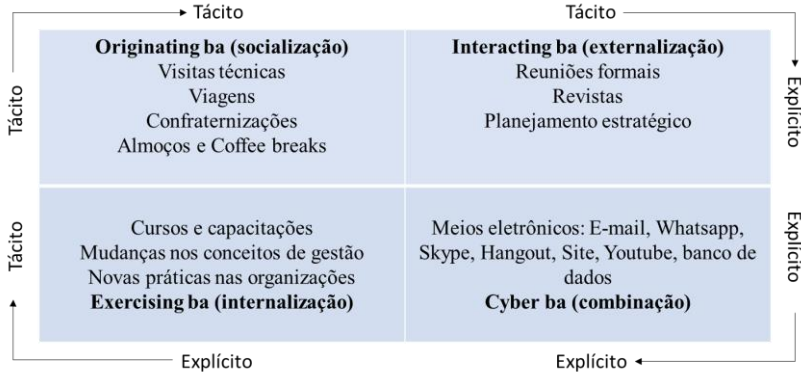
O último, é o *exercising ba* e está ligado a internalização. É o local em que acontecem as capacitações e o novo conhecimento explícito é transmitido para a organização sendo convertido em conhecimento tácito (NONAKA; KONNO, 1998). Os cursos e capacitações correspondem a esta categoria, no entanto, considera-se aqui aqueles que as empresárias possuem a oportunidade de colocar em prática, seja por simulações ou exercícios, com intuito de que internalizem estes conhecimentos e sejam inseridos em suas rotinas.

Outro momento que se caracteriza como *exercising ba*, é quando a empreendedora, após um período que acompanha alguém da liderança para aprender como se faz, assume a gestão e passa a praticar as habilidades de liderança e gestão no Conselho. A mudança nos conceitos de gestão ou novas práticas nas atividades, tanto no CEME, como em suas organizações são momentos de internalização do conhecimento.

A fase de internalização é importante, pois é quando o conhecimento criado passa a fazer diferença no dia-a-dia das empreendedoras, das organizações e do próprio CEME que se fortalece por meio destes novos aprendizados. Assim como no estudo de Balestrin, Vargas e Fayard (2005) apontam os espaços para as empreendedoras criarem conhecimento, dificilmente seriam possíveis se não fosse pelo contexto da rede. Diante disso, apresentam-se na Figura

6, os espaços e momentos identificados na pesquisa de acordo com cada etapa do processo SECI.

Figura 6 - Espaços e momentos do CEME



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997); Balestrin, Vargas e Fayard (2005).

Os espaços disponíveis na rede se mostraram importantes para a criação de conhecimento, sendo possível identificar espaços que vão desde a socialização até a internalização, em que os conhecimentos adquiridos na rede passam a ser internalizados por elas de maneira tácita, influenciando em suas ações, habilidades e desenvolvendo-as no âmbito pessoal e profissional. Pode-se observar que o CEME não realiza a gestão do conhecimento conscientemente, com seu foco para a geração de negócios. Porém, o mesmo, possui uma estrutura favorável à criação do conhecimento e que tem contribuído de forma positiva para as participantes, que demonstraram querer mais espaços e momentos, como cafés, almoços, com o intuito de trocar conhecimentos experienciais. Ao identificar os ativos de conhecimento e os espaços e momentos, é possível criar estratégias que facilitem o processo para a criação de conhecimento.

4.4 CONTRIBUIÇÕES DA REDE PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Neste subitem, foi utilizada a teoria do capital social para avaliar com a rede do CEME contribui para a criação do conhecimento das mulheres empreendedoras do estado de Santa Catarina. Se existem

algumas limitações ainda para que ocorra a criação do conhecimento e os reflexos deste processo.

4.4.1 Capital social e a criação do conhecimento

Foi possível observar nos capítulos anteriores o desenvolvimento de espaços e momentos dentro do CEME para a criação de conhecimentos. Conhecimentos estes experienciais, conceituais, sistêmicos, que já se encontram em meios físicos ou eletrônicos e de fácil acesso para as empreendedoras, bem como o de rotina que é aquele que são internalizados após a socialização, externalização e sistematização. A criação do conhecimento com o ambiente externo, como afirmam Balestrin, Vargas e Fayard (2005) é um diferencial para os empreendedores e traz vantagem competitiva, que no caso do CEME, percebe-se não apenas nas organizações das participantes, mas elas se desenvolvem para assumirem outras funções na sociedade e contribuir com a comunidade.

A criação desses espaços e momentos, só é possível, quando há um fortalecimento do capital social, que para Bourdieu (2007, p. 67) “é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e Inter reconhecimento”, neste caso, oriundo das relações entre as empreendedoras por meio da rede CEME. Esta troca precisa ser mútua, uma das entrevistadas comenta que algumas empreendedoras entram na rede apenas com o intuito de se vender, mas que a rede não funciona assim e é preciso saber valorizar e aprender com o conhecimento das demais.

Às vezes muitas pessoas vão para o Conselho porque elas querem vender o trabalho delas [...] e não é assim, vou buscar uma oportunidade no Estado, **estamos ali para buscar uma oportunidade para nós mesmos, sabe, mas não é qualquer custo, e você não pode menosprezar o conhecimento de outras pessoas (E7E1) [grifo nosso].**

Para Putnan (2005) o capital social está relacionado à confiança, normas e sistemas, que de certa forma é percebido no decorrer do histórico da rede CEME, quando, a entrada de uma nova consultora resultou em regras mais claras na organização de todo o sistema. Desta forma o CEME passou a ter mais visibilidade de suas vantagens para outras empreendedoras.

As entrevistadas E3E2, E4E2 alegam que, para conseguir quem quisesse assumir cargos na diretoria foi difícil, mas que hoje, com o reconhecimento e visibilidade da rede muitas empreendedoras querem fazer parte. *“Porque quando começamos, era uma briga (E3E2), “Ninguém queria participar, era quatro gatos pingados” (E4E2), “Ninguém queria participar”. Então muitas suplicavam para as pessoas participarem. “Hoje tem briga porque tem muita gente querendo participar e tem um número limitado” (E3E2).* Conforme Castilla et al (2000) existem dois fatores que podem impedir com que os indivíduos desenvolvam a confiança para com o grupo, o primeiro é o relacional, quando há um sentimento de ficar devendo para o outro e o segundo estrutural que é quando a estrutura da rede não possui uma boa reputação. No caso do CEME percebe-se uma predisposição das mulheres em compartilhar conhecimento e que a boa reputação da rede fez com que aumentasse a procura de mulheres a fim de fazer parte do grupo.

Para Davenport e Prusak (1998) o processo do compartilhamento do conhecimento nas organizações e a confiança que lhe é necessária, precisa ser incentivada a partir da liderança. Foram questionadas nas entrevistadas, sobre a existência de conflitos dentro do CEME, elas alegaram que existem muitos conflitos de ideias, mas que a presidente consegue conversar até que cheguem num senso comum. Isso faz com que as participantes queiram compartilhar suas ideias e juntas criarem novos conhecimentos.

É necessário que existam espaços e momentos para que os indivíduos compartilhem suas experiências, sentimentos, emoções (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). Apesar de existirem ambientes para criação do conhecimento desde o início do CEME, foi com o fortalecimento da rede e com a confiança das relações entre as participantes, que a rede conseguiu criar ativos de conhecimento de rotina. A formação destes ativos, como a habilidade para liderar, só passa a ser exercida por meio do capital social, pois a rede proporciona espaços para a internalização de seus conhecimentos ou oportunidades para que elas possam aprender e aplicar em suas organizações. Como a rede possui um número maior de micro e pequenas empreendedoras, segundo a entrevistada E8E1, muitas trabalham sozinhas, sem liderados e não se sentem suficientes para ampliar seu negócio ou mesmo assumir cargos de tomadas de decisão em outros contextos. Há um aumento na autoconfiança, pois com o grupo todo trabalhando em conjunto, passam a se sentirem pertencentes a rede e apoiar umas as outras e se sentirem

mais seguras para falar em público, liderar e exercer funções que antes geravam insegurança.

Sinto-as muito mais seguras, porque antes, quando alguma delas precisava ir à algum evento falar, representar o Conselho, as plenárias regionais que vão as VPs, se precisassem apresentar alguma coisa, no início elas tinham um certo pavor, tinha que ter apresentação e elas estudavam muito, porque o medo de falar em público e na frente de muitos homens era muito grande. Porque normalmente são muitos homens nessas plenárias. E agora elas já não sentem mais essa dificuldade, **então, acho que agora elas já sentiram que esse cargo é meu, eu que represento, eu que sei do que estou falando, então eu vou lá e vou apresentar** (E8E1) [grifo nosso].

A rede conta com problemas como, a falta de tempo das empreendedoras e que interfere no processo de criação do conhecimento. Mas garante mais conhecimento do que se participassem sozinhas na busca pelos conhecimentos. O fluxo de conhecimento dentro da rede se torna mais veloz, decorrente das relações com diversas empreendedoras de ramos e regiões distintos. Está relacionado à teoria de Mark Granovetter (1973), na qual compreende que o indivíduo que busca conhecimento apenas com pessoas próximas, como familiares e amigos, fica limitado, pois estão inseridos no mesmo contexto social.

4.5 SÍNTESE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA REDE CEME

Para finalizar foi feita uma junção dos quadros ativos de conhecimento do CEME e espaços e momentos do CEME conforme está ilustrado no Quadro 11. Este resumo foi realizado com o intuito de demonstrar todo o processo de criação de conhecimento CEME.

Quadro 9 - Resumo do processo de criação do conhecimento no CEME

Socialização:	Externalização :	Combinação:	Internalização :
Interação de conhecimentos tácitos	Conversão do conhecimento tácito para explícito	Sistematizaã o dos conhecimentos explícitos	Conversão do conhecimento explícito para tácito
<i>Originating Ba:</i>	<i>Interacting Ba:</i>	<i>Cyber ba:</i>	<i>Exercising Ba:</i>

Visitas técnicas; Viagens; Confraternizações ; Almoços e <i>Coffee breaks</i>	Reuniões formais; Revista; Planejamento estratégico	Meios eletrônicos: <i>E-mail,</i> <i>Whatsapp,</i> <i>Skype,</i> <i>Hangout, site,</i> banco de dados	Mudança nos conceitos de gestão; Novas práticas nas organizações
Ativos experienciais: Histórias de vida; Experiências de trabalho; Sentimentos em relação ao trabalho, a casa, filhos, maridos; O gosto pelo trabalho. <i>Cases</i>	Ativos conceituais: Planejamento estratégico; Projetos;	Ativos sistêmicos: Conteúdo do site e revistas; ATAS; Manual de apoio para abertura e manutenção dos núcleos.	Ativos de rotina: Liderança; Gestão do próprio negócio e do núcleo; Comunicação.

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que todas as fases do processo SECI ocorrem dentro da rede e que existem espaços e momentos adequados para o compartilhamento e criação de conhecimento. Os ativos de conhecimentos criados em todos os *ba* são importantes, tanto para o funcionamento do próprio CEME e dos núcleos, bem como para a vida pessoal e profissional das mulheres empreendedoras participantes. Os ativos de conhecimentos criados refletem não apenas no desenvolvimento do CEME, mas nas organizações que fazem parte e na ascensão da mulher nas Associações Empresariais e na FACISC.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como a rede do Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME) contribui para a criação do conhecimento de mulheres empreendedoras de Santa Catarina, Brasil. Para isto foi utilizada a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) com o processo de socialização, externalização, combinação e internalização – SECI, os ativos de conhecimentos e o *ba* decorrentes desta teoria. Foram utilizadas as teorias das redes e do capital social para compreender a relação entre as empreendedoras e como a estrutura posta contribui para a troca e criação de conhecimentos.

Salienta-se que desde a sua criação em 1997, a rede CEME cumpre com o seu objetivo de dar suporte para os núcleos de mulheres empreendedoras de Associações Empresariais, com o intuito de fazer com que essas mulheres se desenvolvam e possam gerenciar seus negócios bem como assumirem cargos de lideranças em outras organizações, instituições e entidades. Vale ressaltar, que no início havia poucas mulheres empreendedoras no Brasil comparadas ao número de homens exercendo a mesma função, assim como a pouca representatividade a frente de Associações Empresariais e cargos de liderança dentro da FACISC.

Foi possível identificar que em um primeiro momento os núcleos tinham uma tendência para trabalhos filantrópicos, porém, após reestruturação e alinhamento da rede, foi necessária a organização dos tipos de conhecimentos e de que forma deveriam ser trabalhados. Assim as empreendedoras passaram a perceber os resultados de suas participações no Conselho refletindo em suas vidas tanto no âmbito profissional como pessoal.

Ficou evidente que por ser uma rede multisetorial os conhecimentos deveriam atender a todas empreendedoras independente do ramo de atuação de sua organização. Assim, para o alcance do primeiro objetivo específico foram identificados os principais ativos de conhecimentos encontrados na rede.

Estes ativos são divididos em quatro subcategorias para melhor identifica-los. O primeiro foi o ativo experiencial que no CEME se refere às histórias de vida, experiências de trabalho, sentimentos e o gosto pelo trabalho. Os ativos de conhecimento conceituais que estão na elaboração do planejamento estratégico, projetos. Os sistêmicos que se referem ao conteúdo do site e revistas, atas e manual de apoio para

abertura e manutenção dos núcleos. Por fim os de rotinas que são ligados à liderança, gestão do próprio negócio e comunicação.

Os espaços e momentos, nos quais estes ativos de conhecimento percorrem a fim de completar a espiral de criação do conhecimento, composta pela socialização, externalização, combinação e internalização, conhecidos como *ba*, do mesmo modo foram identificados. Sendo estes o *originating ba* que no CEME são as visitas técnicas, viagens, confraternizações, almoços e *coffee breaks*. A seguir tem o *interacting ba* que foi identificado com reuniões formais, revistas e planejamento estratégico. O *cyber ba*, que é o ambiente virtual, como *E-mails*, *Whatsapp*, *Skype*, *Hangout*, site, banco de dados utilizados pelas empreendedoras. Por fim, o *exercising ba* com os cursos e capacitações, mudanças nos conceitos de gestão e novas práticas nas organizações.

Estes espaços e momentos só são possíveis em virtude de a rede produzir capital social, estabelecendo um ambiente de confiança, normas e sistemas. Percebeu-se que com o aumento da visibilidade do CEME, a confiança nos processos e na liderança e com a sistematização de forma clara dos conhecimentos que transitam na rede, ocorreu um aumento na entrada e da participação de mulheres empreendedoras. Isto se deu em virtude do resultado que as participantes obtiveram com esta troca tanto de conhecimento, quanto materiais e simbólicas por meio da rede.

Na literatura pesquisada para a realização desta pesquisa não foram encontrados estudos que investigassem a criação do conhecimento em redes multisetoriais de mulheres empreendedoras. Reconhece-se que a criação do conhecimento em rede, neste caso, pode contribuir não somente para o negócio das empreendedoras que participam, mas para o desenvolvimento político destas mulheres, pois juntas se fortalecem e buscam atingir lugares privilegiados de tomadas de decisão em outras organizações. Este estudo contribui para que outras regiões possam ter este Conselho como modelo e consigam alcançar este desenvolvimento.

Como contribuição teórica, além de não ter encontrado estes estudos com o mesmo modelo de rede, se torna original por unir a teoria de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e o capital social (Bourdieu, 2007; Putnan, 2005). As duas teorias se complementam, pois, a rede promove o capital social que está atrelado a confiança e não há compartilhamento de conhecimento quando os participantes de uma rede se sentem constrangidos ou percebem atitudes oportunistas. Desta forma, para uma rede criar conhecimento,

primeiramente ela precisa fortalecer seu capital social, a fim de que os conhecimentos que permeiam a rede sejam verdadeiros e relevantes.

Para concluir, a realização desta pesquisa foi utilizada como técnicas de coleta de dados, a entrevista, a observação não participante e análise de documentos. No entanto, como limitação, algumas entrevistas foram realizadas durante eventos promovidos pelo CEME e o ambiente possuía ruídos e assim o tempo das entrevistas foi menor. Sugere-se para futuros trabalhos a compilação destes resultados com os de outros Conselhos similares, possa estender a pesquisa com as demais participantes e não apenas com a liderança, com o intuito de averiguar como as ações do Conselho refletem em suas vidas. Recomenda-se ainda, este trabalho para outros Conselhos que estão iniciando ou se reestruturando.

REFERÊNCIAS

- AHMADJIAN, C. L. Criação do Conhecimento Interorganizacional: Conhecimento e Redes. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (orgs.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 201-216.
- ATHAYDE, S.; SILVA-LUGO, J.; SCHMINK, M.; KAIABI, A.; HECKENBERGER, M. Reconnecting art and science for sustainability: Learning from indigenous knowledge through participatory action-research in the Amazon. **Ecology and Society**, v.22, n.2, 2017.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 3, p. 52-64. 2005.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n.2, p. 94-106, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BECK, U. **O que é globalização?** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BOURDIEU, P. O capital social – notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (orgs.). **Escritos de educação**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CALDAS, P.T., CÂNDIDO, G.A. Inter-organizational knowledge conversion and innovative capacity in cooperative networks. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 8, p. 104-114, 2013.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9.ed, rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CASTILLA, E. J.; HWANG, H.; GRANOVETTER, E.; GRANOVETTER, M. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C-M., MILLER, W., HANCOCK, M. and ROWEN, H. (orgs.). ***The Silicon Valley edge: a habitat for innovation and entrepreneurship***. San Francisco: Stanford University, 2000. p. 2018-424.

CASHMAN, K. Systems of knowledge as systems of domination: The limitations of established meaning. ***Agriculture and Human Values***, v. 8, n. 1-2, p. 49-58, 1991.

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

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. ***The American Journal of Sociology***, v. 94, p. S95-S120, 1988. Disponível em: <

<http://faculty.washington.edu/matsueda/courses/587/readings/Coleman%201988.pdf>> . Acesso em 13 dez. 2017.

CONSELHO ESTADUAL DA MULHER EMPRESÁRIA - CEME. **O CEME**. Disponível em: <<http://ceme.org.br/o-ceme/>>. Acesso em: 1 mar. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSS, R.; PARKER, A.; PRUSAK, L.; BORGATTI, S. P. Knowing What We Know: supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. ***Organizational Dynamics***, v. 30, n. 2, p. 100–120. 2001.

CUNHA, F.J.A.P., RIBEIRO, N.M., DE BARROS PEREIRA, H.B. Técnicas de gerenciamento de informações em uma rede de hospitais. ***Perspectivas em Ciência da Informação***, v.19, n.1, p.22-36, 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2.ed Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DO CANTO CAVALHEIRO, G.M., JOIA, L.A. Technology transfer from a knowing organization perspective: An empirical study of the implementation of a European patent management system in Brazil.

World Review of Science, Technology and Sustainable Development, v. 12, n. 2, pp. 152-172, 2015.

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

DURBIN, S. Creating knowledge through networks: A gender perspective. **Gender, Work and Organization**, v. 18, n.1, p. 90-112, 2011.

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DE SANTA CATARINA – FACISC. Programa Empreender. Disponível em: <http://facisc.org.br/empreender/>. Acesso em: 1 mar. 2017.

FIGUEIREDO, P.N. Embedding with multiple knowledge sources to improve innovation performance: The learning experience of Motorola in Brazil. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 11 n.4, p. 361-373, 2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Análise dos resultados do GEM 2015 por gênero**. Curitiba: IBQP, 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2008**. Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2016**. Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2007.

GRANOVETTER, M. Ação Econômica e Estrutura Social: o Problema da Imersão. **RAE – eletrônica**, v. 6, n. 1, janeiro-junho, 2007.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v.1, p. 201-233, 1983.

HASSANEIN, N. Networking knowledge in the sustainable agriculture movement: Some implications of the gender dimension. **Society and Natural Resources**, v. 10, n.3, p. 251-257, 1997.

HOBBS, Thomas. **Leviatã, ou, Matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

JENOVEVA-NETO, R.; FREIRE, S. P. Fatores internos e externos que influenciam a capacidade absorptiva de conhecimentos voltados à inovação. **Espacios**, v. 36, n. 19, p. 3, 2015.

JORDÃO, R.V. D. Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicasos na indústria brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 178-199, 2015. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1737>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

JORDÃO, R.V.D., NOVAS, J.C. Knowledge management and intellectual capital in networks of small- and medium-sized enterprises. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n.3, p. 667-692, 2017.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições Para A Gestão De Redes Interorganizacionais: Fatores Determinantes Para A Saída De Empresas Parceiras. **REAd. Rev. eletrôn. Adm**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 305-340. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000200305&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2016.

MACHADO, H. V.; JESUS, M. F. de.; GREATII, L.; LEAL, L. E. B. B. Efeitos da imersão de empreendedoras em redes: casos de associações de mulheres de negócios do estado do Paraná. **Gestão organizacional**, v. 9, n. 3, p. 486 – 504. 2011.

MARTES, A. C. B.; GONÇALVES, S.; NASCIMENTO, M.R.do.; AUGUSTO, P. O. M. Redes e empresas: imersão social, estratégia e inovação organizacional. In: CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.;

AUGUSTO, P. O. M. (orgs.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 19-42.

MÜLLER, R.; STRAUHS, F. R. Contribuições teóricas sobre o estudo de redes de conhecimento interorganizacionais. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE, 6, 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ESOCITE / TECSOC, 2015, p.1-20. Disponível em: <http://www.rio2015.esocite.org/resources/anais/5/1440788630_ARQUIVO_CONTRIBUICOESTEORICASSOBREOESTUDODEREDESDECONHECIMENTOINTERORGANIZACIONAIS.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2016.

NEWMAN, M. E. J. The structure and function of complex networks. **SIAM REVIEW**, Philadelphia, v. 45, n. 2, p. 167-256, 2003.

NONAKA, I.; KODAMA, M.; HIROSE, A.; KOHLBACHER, F. Dynamic Fractal Organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, v. 32. p. 137-146. 2014.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40. n. 3. p. 40-54. 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. A firm as a dialectical being: Towards a dynamic theory of a firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 5. p. 995-1009, 2002.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (orgs.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, v. 33. p. 5-34. 2000. Disponível

em:<<https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-seci-ba-leadership.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

OH, Y.S.; NAM, S.; KIM, Y. Discovering the knowledge creation process of an expert group in women-friendly policy: The policy case of Seoul City. **Journal of Women and Aging**, v. 28, n.3, p. 192-202, 2016.

OLIVEIRA, M. L.de.; FARIAS FILHO, J. R. Breve análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atual. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005, Porto Alegre. Anais Eletrônicos... Porto Alegre: PUCRS, 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0706_0494.pdf>. Acesso em 24 set. 2016.

PEDROSO, A. M. C. **A formação de capital social no meio rural: uma análise da participação das mulheres em grupos de mulheres rurais no município de São Sepé/RS**. Dissertação (Mestrado em desenvolvimento regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, p. 115. 2017.

PHILIPPI JR., A.; TUCCI, C. E. M.; HOGAN, D. J.; NAVEGANTES, R. **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PORTES, Alejandro. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 33, p. 133-158, set. 2000. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292000000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 04 dez. 2017.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia**. A experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RAYNAUT, C. **Interdisciplinaridade**: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção de conhecimentos. In: PHILIPPI JR, A.; NETO, A. J. S. Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia & Inovação. Barueri: Manole, 2011. p. 69-105.

RIBEIRO, J. S. A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos. **PERSPECTIVAS EM GESTÃO & CONHECIMENTO**, v. 7, n. N. Especial, p. 4-17, 2017.

RICHARDSON, R. J. **PESQUISA SOCIAL: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA JÚNIOR, W. F. A Nova Economia Institucional revisitada. **Revista de Economia e Administração**, v. 3, n. 4, p. 301-319, 2004.

SILVA, A. L. L.; CABRAL, R. A. B. A.; SOUZA, S. M. A.; GOLNÇALVES, G. A. C. Redes de cooperação: análise das práticas de gestão em uma rede do setor varejista de supermercados na Paraíba. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, 2015, Fortaleza. **Anais eletrônico...** Fortaleza, 2015, 1-16p. Disponível em: <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_260_26639.pdf>.
Acesso em: 23 set. 2016.

SILVA, A. B. de O.; FERREIRA, M. A. T. Gestão do conhecimento e capital social: as redes e sua importância para as empresas. **Informação e Informação**, v. 12, n. esp., 2007. Disponível em: <
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1777/1515>>. Acesso em 20 fev. 2018.

SOUZA, A.C. Redes interorganizacionais – implicações para a gestão das organizações participantes. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 9, 2009. Anais Eletrônicos... CONVIBRA, 2009. Disponível em:

<http://www.convibra.com.br/2009/artigos/217_0.pdf>. Acesso em 26 jul. 2016.

SOUZA, C. M. Perspectivas teóricas para o estudo das redes de cooperação interempresariais. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e inovação.** Perspectivas teóricas para o estudo das redes de cooperação interempresariais. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 41-58.

SOUZA, D.B.L. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. **Revista Estação Científica**, n.3, p.1-14. 2006. Disponível em: <<http://cms.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-oportunidades.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2015.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, C. E. M.; RUPPENTHAL, J. E.; Rocha, R. A.; OLIVEIRA, J. H. R. *Avaliação De Desempenho Organizacional Em Redes De Cooperação.* (2008). 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria. 2008.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introducción a los métodos cualitativos en investigación.** La búsqueda de los significados. Barcelona: Editora Paidós, 1987.

TOMAÉL, M.I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I.G.D. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v.34, n.2, p. 93-104. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

WEGNER, D.; DAHMER, L.V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMEAD, 7, 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004, 1-12p. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE09_-_Ferramenta_para_avaliao%20E3o_de_desempen.PDF. Acesso em: 26 jul.2016.

YAMAGUCHI, C.K. **Contabilidade ambiental nas organizações:** instrumento de criação do conhecimento. Curitiba: Juruá, 2013.

YIN, R. K. **.Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2001.

YIN, R. K. **.Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2005.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Perfil das publicações

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
1	Scopus	2017	Wegner, D.	Unisinos	Brasil	Management practices of small-firm networks and the performance of member firms	Business: Theory and Practice
			Zarpelon, F.M.	Unisinos	Brasil		
			Verschoore, J.R.	Unisinos	Brasil		
			Balestrin, A.	Unisinos	Brasil		
2	Scopus	2017	Verschoore, J.	Unisinos	Brasil	Network management and associated firms' outcomes: multilevel analysis in the southern Brazilian context	Journal of Management and Governance
			Balestrin, A.	Unisinos	Brasil		
			Teixeira, R.	Unisinos	Brasil		
3	Scopus	2017	Arasaki, P.K.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil	Sistemas de memória em organizações intensivas em conhecimento: Um estudo de caso	Espacios
			Steil, A.V.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil		
			Santos, N.D.	Universidade Federal de Santa Catarina, Escola	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
				Politécnica da Pontifícia Universidade Católica do Parana, École Polytechnique de Montréal Canadá			
4	Scopus	2017	Jordão, R.V.D.	Fundacao Cultural Dr Pedro Leopoldo	Brasil	Knowledge management and intellectual capital in networks of small- and medium-sized enterprises	Journal of Intellectual Capital
			Novas, J.C.	University of Évora	Portugal		
5	Scopus	2017	Cassotta, M.L.J.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil	Recursos do conhecimento: Colaboração, participação e compartilhamento de informação científica e acadêmica	Informacao e Sociedade
			Lucas, A.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil		
			Blattmann, U.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
			Viera, A.F.G.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil		
6	Scopus	2017	Franco, C.	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Brasil	Networks, R&D projects and subsidiary behavior in a host country	BAR - Brazilian Administratio n Review
			Câmara, S.F.	Universidade Estadual do Ceará	Brasil		
			Parente, R.C.	Florida International University	Estados Unidos		
7	Scopus	2017	De Andrade Augusto Dos Santos, P.F.	Fundação Dom Cabral	Brasil	Rethinking the business school's value proposition: The coordination of learning networks	International Journal of Management in Education
			Vaz, S.L.	Fundação Dom Cabral	Brasil		
			Versiani, A.F.	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
8	Scopus	2017	de Macedo-Soares, T.D.L.A.	Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro	Brasil	Leveraging firm innovation performance through alliance portfolios in emerging economies: The role of absorptive capacity	Journal of Technology Management and Innovation
			Paula, F.O.	Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro	Brasil		
			Mendonça, H.L.	Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro	Brasil		
9	Scopus	2016	da Lapa, J.E.P.	Universidade Federal de Rondônia, Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, Faculdade Porto Velho	Brasil	Modelo de arquitetura de portal corporativo com ênfase à gestão do conhecimento	Ciencia da Informacao
			Rodríguez, T.D.M.	Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada, Universidade Federal de Rondônia	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
				Saint Petersburg State University	Russia		
10	Scopus	2016	Zanin, E.E.	Universidade Federal de Lavras	Brasil	Aglomerados produtivos e inovação: O estado da arte em uma revisão bibliográfica utilizando análise estrutural de redes	Espacios
			de Castro, C.C.	Universidade Federal de Lavras	Brasil		
11	Scopus	2016	Petterson, A.R.	Universidade Estadual do Centro-Oeste	Brasil	Estruturas de redes de cooperação interorganizacional: O caso da feira do produtor	Espacios
			de Castro, M.	Universidade Estadual do Centro-Oeste	Brasil		
12	Scopus	2016	Braga, A.C.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil	Estudo bibliométrico para construção científica de modelo de inovação tecnológica em redes de empresas	Ciencia da Informacao
			De Andrade Júnior, P.P.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil		
			De Resende,	Universidade Tecnológica	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
			L.M.M.	Federal do Paraná, Universidade Federal de Santa Catarina			
				Centre National de la Recherche Scientifique	França		
			Pontes, J.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil		
13	Scopus	2016	Kirschbaum , C.	Inspere, CEM/Cebrap	Brasil	How social network role, geographical context and territorial mobility mediate the adoption of transgressive styles in the jazz field	Journal of Economic Geography
			Ribeiro, P.F.	Inspere	Brasil		
14	Scopus	2015	Wegner, D.	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS	Brasil	The life cycle of small- firm networks: An evaluation of Brazilian business networks	BAR - Brazilian Administratio n Review
			Alievi, R.M.	Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
			Begnis, H.S.M.	Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC	Brasil		
15	Scopus	2015	Jordão, R.V.D.	Fundação Pedro Leopoldo	Brasil	Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e medias empresas organizadas em rede: Um estudo multicasos na indústria Brasileira	Perspectivas em Ciencia da Informacao
				Center for Advanced Studies in Management and Economics	Portug al		
16	Scopus	2015	Jenoveva- Neto, R.	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	Brasil	Fatores internos e externos que influenciam a capacidade absorativa de conhecimentos voltados à inovação	Espacios
			de Sá Freire, P.	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	Brasil		
17	Scopus	2015	Lazzarini, S.G.	Inspere Institute of Education and Research	Brasil	Strategizing by the government: Can industrial policy create firm-level competitive advantage?	Strategic Management Journal
18	Scopus	2015	Fedoce,	Escola Politécnica	Brasil	Knowledge management	Journal of

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
			R.S.	da Universidade de São Paulo		as a competitive advantage to the Brazilian MVAS ecosystem	Technology Management and Innovation
			Moraes, R.O.	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo	Brasil		
			Piqueira, J.R.C.	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo	Brasil		
19	Scopus	2015	Hu, H.	Institute of Chinese Medical Sciences, University of Macau	Macau/ Brasil	Entrepreneurial social capital and reciprocal dependence effects on strategy: An empirical study of CROs in China	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
			Hafsi, T.	HEC Montreal	Canadá		
20	Scopus	2015	Do Canto Cavalheiro, G.M.	Universidade Federal Fluminense (UFF)	Brasil	Technology transfer from a knowing organization perspective: An empirical study of the implementation of a European patent management system in Brazil	World Review of Science, Technology and Sustainable Development
			Joia, L.A.	Getulio Vargas Foundation	Brasil		
21	Scopus	2015	Vick, T.E.	Universidade de	Brasil	A práxis acadêmica de	Informacao e

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
				São Paulo		inovação sob a ótica das competências em informação	Sociedade
			Nagano, M.S.	Universidade de São Paulo	Brasil		
22	Scopus	2014	Carneiro-Da-Cunha, J.A.	Nove de Julho University (UNINOVE)	Brasil	The role of intermediate agents in stimulating knowledge transfer in regional inter-organisational networks: The case of a Brazilian shoes production horizontal network	International Journal of Enterprise Network Management
			Passador, J.L.	University of São Paulo (FEA-RP/USP)	Brasil		
			Passador, C.S.	University of São Paulo (FEA-RP/USP)	Brasil		
			Melo, P.L.D.R.	Paulista University (UNIP)	Brasil		
23	Scopus	2014	Sampaio, R.R.	Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC	Brasil	Compartilhando conhecimento em projeto automotivo: O ecosport da Ford do Brasil	RAE Revista de Administracao de Empresas
			Passos, F.U.	Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC	Brasil		
			Assis, V.	Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
24	Scopus	2014	Souto, P.C.N.	University Center of United Metropolitan Faculties (FMU)	Brasil	Sharing experienced baby-boomers' tacit knowledge: The design of tacit knowledge sense-making-sharing interactions	International Journal of Innovation and Learning
25	Scopus	2014	Cunha, F.J.A.P.	Universidade Federal da Bahia – UFBA	Brasil	Técnicas de gerenciamento de informações em uma rede de hospitais	Perspectivas em Ciencia da Informacao
			Ribeiro, N.M.	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira – UNILAB	Brasil		
			De Barros Pereira, H.B.	Universidade do Estado da Bahia – UNEB	Brasil		
26	Scopus	2014	Gonzalez, R.V.D.	University of Campinas	Brasil	Managing knowledge in a service provider: A network structure-based model	Journal of Knowledge Management
			Martins, M.F.	São Carlos Federal University	Brasil		
			Toledo, J.C.	São Carlos Federal	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
				University			
27	Scopus	2014	Souto, P.C.N.	International Journal of Innovation and Learning	Brasil	Innovating as sense-making conversations: Enhancing the quality of conversations to potentiate knowledge creation and the communicative-access to experts' tacit knowledge	International Journal of Innovation and Learning
28	Scopus	2013	Wegner, D.	Universidade de Santa Cruz do Sul	Brasil	Social capital in Brazilian small-firm networks: The influence on business performance	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
			Koetz, C.I.	Universidade de Santa Cruz do Sul	Brasil		
			De Oliveira Wilk, E.	Universidade de Santa Cruz do Sul	Brasil		
29	Scopus	2013	Figueiredo, P.N.	Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE), Getulio Vargas Foundation (FGV)	Brasil	Embedding with multiple knowledge sources to improve innovation performance: The learning experience of Motorola in Brazil	Knowledge Management Research and Practice
30	Scopus	2013	Caldas, P.T.	Federal University	Brasil	Inter-organizational	Journal of

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
				of Campina Grande		knowledge conversion and innovative capacity in cooperative networks	Technology Management and Innovation
			Cândido, G.A.	Federal University of Campina Grande	Brasil		
31	Scopus	2013	Vick, T.E.	University of São Paulo	Brasil	Identifying the information management process and knowledge creation in technology-based companies: A Brazilian comparative case study	Knowledge Management Research and Practice
			Nagano, M.S.	University of São Paulo	Brasil		
			Santos, F.C.A.	University of São Paulo	Brasil		
32	Scopus	2013	Nakano, D.	Universidade de Sao Paulo	Brasil	Engaging environments: Tacit knowledge sharing on the shop floor	Journal of Knowledge Management
			Muniz Jr., J.	Universidade Estadual Paulista	Brasil		
			Batista Jr., E.D.	Universidade Estadual Paulista	Brasil		
33	Scopus	2013	Okoshi, C.Y.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil	Caracterização das tipologias de rede de empresas a partir de uma pesquisa de portfólio bibliográfico	Espacios
			de Resende, L.M.M.	Universidade Tecnológica	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
				Federal do Paraná			
			Galdamez, E.V.C.	Universidade Estadual de Maringá	Brasil		
			de Andrade, P.P., Jr.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil		
			Pontes, J.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil		
34	Scopus	2012	Lima, R.H.P.	University of São Paulo	Brasil	Analysis of the interplay between knowledge and performance management in industrial clusters	Knowledge Management Research and Practice
			Carpinetti, L.C.R.	University of São Paulo	Brasil		
35	Scopus	2012	Kachba, Y.R.	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil	Innovative strategies for the structuring of clusters of fashion industry	Espacios
			Hatakeyama, K.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil		
			Ferreira, M.G.G.	Universidade Federal de Santa	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
				Catarina			
36	Scopus	2012	Assis-Dorr, H.	Faculdade Integrada de Taquara	Brasil	Social networking as an enabler of change in entrepreneurial Brazilian firms	Journal of Organizational Change Management
			Palacios-Marques, D.	Universitat Politècnica València	Espanha		
			Merigó, J.M.	University of Barcelona	Espanha		
37	Scopus	2012	Macke, J.	University of Caxias do Sul	Brasil	Knowledge and Competence Based-view for Developing Collaborative Networks	International Journal of Knowledge, Culture and Change Management
			Rubim Sarate, J.A.	Federal University of Rio Grande do Sul	Brasil		
			Piccinini, V.C.	Federal University of Rio Grande do Sul	Brasil		
			Genari, D.	University of Caxias do Sul	Brasil		
			Faccin, K.	University of Caxias do Sul	Brasil		
38	Scopus	2012	Pitassi, C.	Universidade Estácio de Sá	Brasil	A virtualidade nas estratégias de inovação	Revista de Administracao

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
						aberta: Proposta de articulação conceitual	Publica
39	Scopus	2012	Paiva, E.L.	Fundacao Getulio Vargas	Brasil	Manufacturing strategy process and organizational knowledge: A cross-country analysis	Journal of Knowledge Management
			Gutierre, E.R.	Instituto de Empresa	Espanha		
			Roth, A.V.	Clemson University	Estados Unidos		
40	Scopus	2011	Paiva, E.L.	Fundação Getulio Vargas – EAESP	Brasil	Manufacturing integration with R&D and marketing: Still a cross-functional gap?	Espacios
			da Silveira, T.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Brasil		
41	Scopus	2011	Ramos, M.Y.	Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)	Brasil	Formação de doutores no Brasil e no exterior: Impactos na propensão a migrar	Educação e Sociedade
			Velho, L.	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	Brasil		
42	Scopus	2011	Hoffmann,	UNB-University	Brasil	Innovation and	Latin

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
			V.E.	of Brasília		Knowledge Transfer in Clustered Interorganizational Networks in Brazil	American Business Review
			Bandeira-de-Mello, R.	FGV-Getúlio Vargas Foundation	Brasil		
			Molina-Morales, F.X.	Universitat Jaume I	Espanha		
43	Scopus	2011	Schreiber, D.	Universidade Feevale	Brasil	Knowledge transfer in product development: An analysis of Brazilian subsidiaries of multinational corporations	BAR - Brazilian Administration Review
			Junior, D.C.V.	Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica-FUCAPI	Brasil		
			Vargas, L.M.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS	Brasil		
			Maçada, A.C.G.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
44	Scopus	2011	de Alvarenga Neto, R.C.D.	Fundação Dom Cabral (FDC)	Brasil	Expanding the concept of Ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations	Perspectivas em Ciencia da Informacao
				KMRC - University of Toronto	Canadá		
			Choo, C.W.	KMRC - University of Toronto	Canadá		
45	Scopus	2011	Oliveira, S.R.M.	University of São Paulo	Brasil	Multi-model for planning high- complexity spectrum	International Journal of Services, Economics and Management
			Cazarini, E.W.	University of São Paulo	Brasil		
			de Oliveira, J.D.	University of São Paulo	Brasil		
46	Scopus	2010	Choo, C.W.	University of Toronto	Canadá	Beyond the ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations	Journal of Knowledge Management
			de Alvarenga Neto, R.C.D.	Fundação Dom Cabral (FDC)	Brasil		
47	Scopus	2010	Pereira, B.A.D.	Universidade Federal de Santa	Brasil	The obscure side of the interorganizational	Espacios

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
				Maria		relations: Why do enterprises leave cooperative processes?	
			Alves, J.N.	Universidade Federal de Santa Maria	Brasil		
			Silva, P.E.	Universidade Federal de Santa Maria	Brasil		
48	Scopus	2009	João, B.N.	Universidade de São Paulo (FEA/USP)	Brasil	Redes em subsidiárias de multinacionais: Um estudo de caso com análise de redes sociais de inventores e patentes	Revista de Administracao Publica
49	Scopus	2009	Rozenfeld, H.	University of São Paulo	Brasil	Knowledge-oriented process portal with BPM approach to leverage NPD management	Knowledge and Process Management
			Amaral, C.S.T.	University of São Paulo	Brasil		
			da Costa, J.M.H.	University of São Paulo	Brasil		
			Jubileu, A.P.	University of São Paulo	Brasil		
50	Scopus	2009	Gonzalez, R.V.D.	UFSCAR	Brasil	Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede	Ciencia da Informacao
			Martins,	UFSCAR	Brasil		

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
			M.F. de Toledo, J.C.	UFSCAR	Brasil		
51	Scopus	2009	Holanda, L.M.C.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil	A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento	Ciencia da Informacao
			de Francisco, A.C.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil		
			Kovaleski, J.L.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Brasil		
52	Scopus	2008	Balestrin, A.	University of Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS	Brasil	Knowledge creation in small-firm network	Journal of Knowledge Management
			Vargas, L.M.	Federal University of Rio Grande do Sul – UFRGS	Brasil		
			Fayard, P.	Université de Poitiers	França		
53	Scopus	2007	Joia, L.A.	Fundacao Getulio Vargas	Brasil	Knowledge management strategies: Creating and testing a measurement	International Journal of Learning and

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
						scale	Intellectual Capital
54	Scopus	2007	Calia, R.C.	FGV Business School	Brasil	Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration	Technovation
			Guerrini, F.M.	University of Sao Paulo	Brasil		
			Moura, G.L.	University of Sao Paulo	Brasil		

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE B - Perfil das publicações redes, criação do conhecimento e mulheres

Nº	Base	Ano	Autor	Instituição	País	Título	Revista
1	Scopus	2017	Athayde, S.	University of Florida	Estados Unidos	Reconnecting art and science for sustainability: Learning from indigenous knowledge through participatory action-research in the Amazon	Ecology and Society
			Silva-Lugo, J.	University of Florida	Estados Unidos		
			Schmink, M.	University of Florida	Estados Unidos		
			Kaiabi, A.	Associação Indígena Tapawia	Brasil		
			Heckenberger, M.	University of Florida	Estados Unidos		
2	Scopus	2016	Oh, Y.S.	Case Western Reserve University	Estados Unidos	Discovering the knowledge creation process of an expert group in women-friendly policy:	Journal of Women and Aging

			Nam, S.	CHA University	Coréia do Sul	The policy case of Seoul City	
			Kim, Y.	Yonsei University	Coréia do Sul		
3	Scopus	2011	Durbin, S.	University of the West of England	Reino Unido	Creating knowledge through networks: A gender perspective	Gender, Work and Organization
4	Scopus	1997	Hassanein, N.	University of Wisconsin – Madison	Estados Unidos	Networking knowledge in the sustainable agriculture movement: Some implications of the gender dimension	Society and Natural Resources
5	Scopus	1991	Cashman, K.	Iowa State University	Estados Unidos	Systems of knowledge as systems of domination: The limitations of established meaning	Agriculture and Human Values

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista – Adaptado de Balestrin (2005) e Yamaguchi (2013)

- 1) Você participou da gestão que iniciou o Conselho? Se não, passar para a pergunta 3.
- 2) Como ocorreu a formação do CEME? (Para as que estão na gestão desde o início)
- 3) O que levou você a entrar no CEME? E a participar da gestão?
- 4) Como ocorre a coordenação do CEME?
- 5) Quais são os principais objetivos do CEME? Você acredita que eles já foram alcançados?
- 6) Você está satisfeito com os resultados do CEME até o momento? Porque?
- 7) Há vantagens e/ou desvantagens em participar do CEME? Quais?
- 8) Você percebe alguma dificuldade de funcionamento do CEME? Porque?
- 9) Em sua percepção, você adquiriu novo conhecimento a partir da participação no CEME? Se sim, explique como?
- 10) Você percebe a existência da troca de conhecimento entre as participantes? Caso sim, quais são os tipos de conhecimentos comunicados entre as participantes?
- 11) Caso exista a troca de conhecimento, qual a contribuição dos conhecimentos socializados no CEME para as empreendedoras?
- 12) Você percebe a existência de espaços e momentos no CEME para que as empreendedoras possam socializar os conhecimentos? Caso sim, quais são estes espaços e momentos?
- 13) Você percebe as características destes espaços? Quais são?
- 14) Você acredita que a estrutura existente está propícia para o desenvolvimento destes espaços? Se não, como poderia melhorar?
- 15) Existem empreendedoras que evitam socializar conhecimentos com outras empreendedoras do CEME?
- 16) Você consegue identificar dificuldades para a troca de conhecimento no CEME?
- 17) Houve algum momento de conflito? Se não houve, o que atribui e se houve como foi solucionado?