

Information Systems and Technology Management 2

Marcos William Kaspchak Machado
(Organizador)



Marcos William Kaspchak Machado

(Organizador)

Information Systems and Technology Management 2

**Atena Editora
2019**

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Karine de Lima

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

143 Information systems and technology management 2 [recurso eletrônico] / Organizador Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Information Systems and Technology Management; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos do sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-7247-202-9

DOI 10.22533/at.ed.029191903

1. Gerenciamento de recursos de informação. 2. Sistemas de informação gerencial. 3. Tecnologia da informação. I. Machado, William Kaspchak. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra denominada “*Information Systems and Technology Management*” contempla dois volumes de publicação da Atena Editora. O volume II apresenta, em seus 26 capítulos, um conjunto de estudos sobre a aplicação da gestão do conhecimento aos processos de gestão organizacional, operacional e de projetos.

As áreas temáticas de gestão organizacional e de projetos mostram a importância da aplicação dos sistemas de informação e gestão do conhecimento na cultura organizacional e no desenvolvimento de novos projetos.

Este volume dedicado à aplicação do conhecimento como diferencial competitivo para inovação em processos produtivos, traz em seus capítulos algumas aplicações práticas de levantamento de dados, gestão da cultura e governança empresarial, além de ferramentas de monitoramento da qualidade da informação.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de novos, e valiosos conhecimentos, e que auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de gestão do conhecimento e aplicações dos sistemas de informação para formação de ambientes cada vez mais inovadores.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
MODELAGEM NO PROCESSO DE LEVANTAMENTO DE REQUISITOS UTILIZANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASOS	
Ivan Fontainha de Alvarenga Fernando Hadad Zaidan Wesley Costa Silva Carlos Renato Storck Thiago Augusto Alves	
DOI 10.22533/at.ed.0291919031	
CAPÍTULO 2	22
A INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO MEDIDA EFETIVA DE RESULTADOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERFIRMAS: A PROPOSTA DE UM FRAMEWORK TEÓRICO	
Luciana Branco Penna José Márcio de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.0291919032	
CAPÍTULO 3	37
THE ECONOMICS OF APIS	
Anaury Norran Passos Rito José Carlos Cavalcanti	
DOI 10.22533/at.ed.0291919033	
CAPÍTULO 4	52
IT GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A BIBLIOGRAPHICAL REVIEW OF STUDIES CARRIED OUT AND PUBLISHED	
José Luis de Medeiros Sousa Enio Tadashi Nose Luiz Gustavo Argentino Alessandro Marco Rosini	
DOI 10.22533/at.ed.0291919034	
CAPÍTULO 5	64
GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CENTENÁRIA FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU/BAHIA	
Tiago Dias Rocha Isac Pimentel Guimarães Antonio Carlos Ribeiro da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.0291919035	
CAPÍTULO 6	79
SISTEMA DE GESTÃO DOS RECURSOS DA UNIÃO – NOVA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE GOVERNANÇA	
Luiz Lustosa Vieira Ilka Massue Sabino Kawashita José Antônio de Aguiar Neto	
DOI 10.22533/at.ed.0291919036	

CAPÍTULO 7	101
APIS AND MICROSERVICES	
Anaury Norran Passos Rito	
José Carlos Cavalcanti	
DOI 10.22533/at.ed.0291919037	
CAPÍTULO 8	122
AUDITORIA INTERNA E A MANUTENÇÃO DO CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO	
Pamela Florencio da Silva	
Adélia Cristina Borges	
Bassiro Só	
Roberto Carlos da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.0291919038	
CAPÍTULO 9	137
CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Mônica Mancini	
Edmir Parada Vasques Prado	
DOI 10.22533/at.ed.0291919039	
CAPÍTULO 10	150
DIRETRIZES PARA UM MODELO ÁGIL DE GOVERNANÇA, GESTÃO E MATURIDADE DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	
Gliner Dias Alencar	
Alcides Jeronimo de Almeida Tenorio Junior	
Hermano Perrelli de Moura	
DOI 10.22533/at.ed.02919190310	
CAPÍTULO 11	167
A INFLUÊNCIA DO <i>LEAN SOFTWARE DEVELOPMENT</i> NA ENGENHARIA DE REQUISITOS DE SOFTWARE	
Eliana Santos de Oliveira	
Marília Macorin de Azevedo	
Antonio Cesar Galhardi	
DOI 10.22533/at.ed.02919190311	
CAPÍTULO 12	177
THE CONCEPTUAL DEVELOPMENT OF THE AGILE GOVERNANCE THEORY	
Alexandre J. H. de O. Luna	
Philippe Kruchten	
Hermano P. de Moura	
DOI 10.22533/at.ed.02919190312	
CAPÍTULO 13	202
DEFINITIONS FOR AN APPROACH TO INNOVATIVE SOFTWARE PROJECT MANAGEMENT	
Robson Godoi de Albuquerque Maranhão	
Marcelo Luiz Monteiro Marinho	
Hermano Perrelli de Moura	
DOI 10.22533/at.ed.02919190313	

CAPÍTULO 14	221
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS DE MANUFATURA ENXUTA: ANÁLISE BIBLIOMETRICA 2007-2017	
Rosenira Izabel de Oliveira Fernando Celso de Campos	
DOI 10.22533/at.ed.02919190314	
CAPÍTULO 15	234
SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS: COMO AS ORGANIZAÇÕES DEFINEM CRITÉRIOS	
Ana Claudia Torre Rosária de Fátima Macri Russo	
DOI 10.22533/at.ed.02919190315	
CAPÍTULO 16	249
ANÁLISE PARA INCORPORAÇÃO DE UM PROCESSO DE SUSTENTABILIDADE EM UM FRAMEWORK DE GOVERNANÇA DE TI	
Cecilia Emi Yamanaka Matsumura Mauro Cesar Bernardes	
DOI 10.22533/at.ed.02919190316	
CAPÍTULO 17	294
PEOPLE AND INFORMATION SECURITY: AN INSEPARABLE BOUNDARY	
Camila Márcia Silveira Teixeira Jorge Tadeu Neves	
DOI 10.22533/at.ed.02919190317	
CAPÍTULO 18	307
A MULTI-MODEL APPROACH FOR PROVISION OF SERVICES THE INFORMATION TECHNOLOGY FOR FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION BRAZILIAN	
Luiz Sérgio Plácido da Silva Suzana Cândido de Barros Sampaio Renata Teles Moreira Alexandre Marcos Lins de Vasconcelos	
DOI 10.22533/at.ed.02919190318	
CAPÍTULO 19	316
MODELOS DE BUSCA, ACESSO E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA WEB DE DADOS – ESTUDOS DE USUÁRIOS DA INFORMAÇÃO	
Francisco Carlos Paletta Ligia Capobianco	
DOI 10.22533/at.ed.02919190319	
CAPÍTULO 20	329
PERFSONAR: AN INFRASTRUCTURE FOR QUALITY MONITORING OF COMPUTER NETWORKS OVER THE INTERNET	
Priscila da Silva Alves Gutembergue Soares da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.02919190320	

CAPÍTULO 21	345
SOFTWARE AHP SMART CHOICE: UMA FERRAMENTA DE ESTUDO DO MÉTODO AHP	
Alexandre Mendes Rodrigues Ivan Carlos Alcântara de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.02919190321	
CAPÍTULO 22	361
CCI – COMPETÊNCIAS COGNITIVAS INTEGRADAS PARA INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA NOS PROCESSOS EDUCACIONAIS	
João Carlos Wiziack Vitor Duarte dos Santos	
DOI 10.22533/at.ed.02919190322	
CAPÍTULO 23	379
INCLUSÃO DIGITAL DOS SUJEITOS DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA): UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL	
Eliane Apolinário Vieira Avelar Ewerton Alex Avelar Alcenir Soares dos Reis	
DOI 10.22533/at.ed.02919190323	
CAPÍTULO 24	391
TRABALHO PRECÁRIO E SALÁRIO DOS BIBLIOTECÁRIOS NO NORTE E NORDESTE BRASILEIRO: DESVENDANDO RELAÇÕES DE CLASSE E GÊNERO	
Maria Mary Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.02919190324	
CAPÍTULO 25	409
GERADOR DE TENSÃO DE PELTIER	
Gabriel Muniz de Almeida Glória Denise Claro da Silva Alessandro Corrêa Mendes	
DOI 10.22533/at.ed.02919190325	
CAPÍTULO 26	415
UMA REFLEXÃO SEMÂNTICA SOBRE A CANÇÃO “PACIÊNCIA” DE LENINE E DUDU FALCÃO	
Ivaldo Luiz Moreira	
DOI 10.22533/at.ed.02919190326	
SOBRE O ORGANIZADOR	429

A INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO MEDIDA EFETIVA DE RESULTADOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERFIRMAS: A PROPOSTA DE UM FRAMEWORK TEÓRICO

Luciana Branco Penna

Unifemm/Pucminas
Sete Lagoas – MG

José Márcio de Castro

Pucminas
Sete Lagoas - MG

RESUMO: Uma questão crítica no processo de transferência de conhecimento em relação aos seus resultados. Embora haja uma discussão abundante sobre a questão da transferência de conhecimento, ainda há pouca compreensão de como as organizações realmente obtêm, ou pelo menos avaliam, os resultados obtidos com a transferência (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). Assumindo que somente quando a firma receptora internaliza o conhecimento, isso pode ser suficientemente recriado por ela e, em última instância, utilizado de forma bem-sucedida, este artigo propõe uma estrutura multidimensional com o objetivo central de analisar a eficácia nos resultados da transferência de conhecimento interfirmas, considerando a internalização da variável como medida desse esforço e, possivelmente, lançar mais luz sobre o assunto. Portanto, desenvolvemos uma revisão abrangente da literatura sobre o assunto, que resulta na identificação de variáveis que compactam e moderam o processo.

PALAVRAS-CHAVE:

Transferência de conhecimento, resultados efetivos, internalização do conhecimento.

ABSTRACT: A critical issue in the knowledge transfer process regarding its results. Although there is a plentiful discussion on the issue of transfer of knowledge, there is still little understanding of how organizations actually get, or at least evaluate the results achieved with the transfer (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). Assuming that only when the receiving firm internalizes knowledge, this may be sufficiently recreated by it and, ultimately, be used in a successful way, this paper proposes a multi-dimensional framework with the central objective of analyzing the effectiveness in results interfirm knowledge transfer, considering the variable internalization as a measure of this effort and possibly shed more light on the subject. Therefore, we developed a comprehensive review of the literature on this subject which results in the identification of variables that pack and moderating the process.

KEYWORDS: Transfer of knowledge, effective results, internalization of knowledge.

INTRODUÇÃO

O tema transferência do conhecimento vem ganhado espaço nas discussões

acadêmicas e organizacionais, devido ao seu potencial de gerar inovação e melhoria do desempenho competitivo das organizações. Muitos artigos, tanto na esfera internacional quanto nacional, tem sido publicados na área de negócios incorporando o papel do conhecimento organizacional como base de vantagem competitiva (Pérez-Nordtvedt *et al*, 2008; Easterby-Smith *et al.*, 2008; Rabeh, Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa, 2013).

A transferência de conhecimento pode ser entendida como processo no qual os atores trocam, recebem e utilizam o conhecimento externo, de forma interativa e dinâmica, possibilitando a inovação e, assim, favorecendo a sua adequação aos desafios do ambiente externo (Argote & Ingran, 2000; Easterby-Smith, Lyles, Tsang, 2008, [Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009](#)). Em muitos casos, a transferência de conhecimento externo tem se constituído como a única opção viável disponível para organizações que buscam o conhecimento como um recurso estratégico (Pérez-Nordtvedt *et al.*, 2008).

A literatura sugere algumas formas de métricas para avaliar os resultados em transferência de conhecimento, mas nenhuma dessas tem tratado amiúde dessa questão. Algumas dimensões têm sido adotadas como, por exemplo, a extensão do conhecimento transferido (Lyles & Salk, 1996). Similarmente, Zahra *,et al* (2000) mensuram o processo através de fatores como tempo, custo e satisfação da receptora com o conhecimento transferido. Szulanski (1996, 2000), adota fatores próximos aos sugeridos por Zahra *,et al* (2000), utilizando de aspectos como tempo e orçamento e, incluindo, a análise da aderência do conhecimento transferido à firma receptora como medida de resultado do processo de transferência. Da mesma forma, Van den Bosch, Van Wijk e Volberda (2003) analisaram o aprendizado através de duas dimensões: profundidade e amplitude (Van den Bosch *et al*, 2003).

Outros estudos tem colocado ênfase na avaliação do conhecimento transferido a partir do paradigma da Visão Baseada em Recursos (RBV) pelo qual esse é considerado recurso para explicar a eficiência estratégica das firmas. Todavia, centram-se na avaliação em como são obtidos, combinados e aplicados os recursos da firma, definidos como inputs que uma organização detém ou tem acesso (Barney & Hansen, 1994; Helfat & Peteraf, 2003, Pérez-Nordtvedt *et al.*,2008; Camisón & Fóres, 2009) como, por exemplo, Lane & Lubatkin (1998) e Bjorkman *et al* (2004) que verificam o resultado da transferência através da sua validade para o destinatário. Também nessa abordagem, Pérez-Nordtvedt *et al.*, (2008) buscaram mensurá-lo a partir do desempenho em velocidade, custo, utilidade e compreensão.

Diante do exposto, ainda, não se identificaram perspectivas ou modelos que, notoriamente, eliminem essa lacuna de forma a retratar resultados em transferência de conhecimento, incluindo, simultaneamente, os antecedentes principais e a efetividade dos mesmos na articulação e adoção profícua do conhecimento (Ying Li & Hseeh, 2009).

Uma questão que parece ser apropriada em termos de medida efetiva se relaciona

com a internalização do conhecimento. A internalização refere-se a uma decorrência da atribuição de valor ao conhecimento que está sendo transferido à firma receptora que facilita a utilização estratégica e potencial do mesmo (Tang, Mu & MacLachlan, 2010, Nor, Nor, Daud & Kamaruddin, 2012). Uma abordagem interessante se assenta nos estudos de Kostova (1990) e Kostova e Roth (2002) que avaliam os resultados da transferência de maneira mais completa, abarcando a implementação da prática, e, especialmente, a adoção efetiva e desejada pela firma receptora. As investigações realizadas pelas autoras, notadamente, fornecem novos rumos para os estudos dessa lacuna teórica e, sobretudo, empírica.

Partindo da premissa que, somente quando a firma receptora internaliza o conhecimento, esse pode ser suficientemente recriado por ela e, em última instância, ser utilizado de forma efetiva, propõe-se a construção de um *framework* com o objetivo central de analisar a efetividade em resultados de transferência de conhecimento interfirmas, considerando a variável internalização como medida desse esforço e, possivelmente, lançar mais luzes sobre o tema.

REVISÃO DA LITERATURA

Inicialmente, as bases teóricas dos diversos estudos sobre a transferência de conhecimento foram delineadas a partir das áreas da economia e da sociologia (Pérez- Nordtvedt *et al*, 2008; Easterby-Smith *et al*, 2008), os quais refletem, sobretudo, a importância da transferência de conhecimento para os resultados econômicos das nações. Na sequência, as investigações apresentavam focos, notoriamente, unidimensionais, privilegiando o estudo dos aspectos que favoreciam a transferência. Entretanto, a análise do fenômeno era explicada pela influência de fatores únicos, ao invés da adoção da perspectiva multidimensional. Por exemplo, Coehn & Levinthal (1990), Lane & Lubaktin (1998) e Van den Bosch, *et al* (1999) concentram, exclusivamente, no estudo da capacidade absorptiva da receptora como responsável pela valorização, compreensão e aplicação do conhecimento transferido. Similarmente, as investigações de Simonin (2004) tratam, unicamente, dos efeitos da ambiguidade do conhecimento, sobretudo, tácito, como fator de transferência do conhecimento.

Além de tratar o problema da transferência sob uma ênfase única, poucos estudos contemplavam os atributos da firma doadora e da firma receptora e as características do conhecimento que está sendo transferido, incorporando-os simultaneamente em um mesmo *framework*. Exceções de trabalhos que absorvem esse esforço são os estudos de Grant (1996) e o de Argote (2003). Enquanto Grant (1996) identifica, em seu artigo, as características dos atores, os atributos do conhecimento e o processo de transferência em si, o trabalho de Argote (2003) avança por considerar além desses aspectos, a dinâmica das relações entre os atores como elementos centrais para mapear o contexto da transferência. Para além desses, as proposições de Szulanski

(1996, 2000) argumentam que, dentre as características que devem apresentar o doador, é necessário dispor de capacidade para transferir o conhecimento para a receptora, ou seja, deve estar bem equipado para difundir o conhecimento além da sua fronteira.

Apenas mais recentemente privilegiou-se uma perspectiva multidimensional mais ampla no que toca à transferência de conhecimento, como por exemplo, as pesquisas desenvolvidas por Easterby-Smith, Lyles & Tsang (2008) e por Pérez-Nordtvedt et al.(2008), nas quais vários fatores concorrem, concomitantemente, para explicar o processo de transferência.

Embora essas investigações tenham contribuído para o campo, não têm efetivamente dedicado à compreensão da qualidade da transferência de conhecimento, mais especificamente, ao alcance de resultados eficazes, o que se relaciona com a possibilidade de usufruir de ganhos em seu desempenho operacional e, especialmente, estratégico (Hansen, 1999; Nonaka, Toyama & Konno, 2000; Cummings, 2003; Scott & Sarker, 2010; Yeh, Yeh & Chen 2012). Os estudos têm enfatizado a aquisição e a distribuição do conhecimento, outros valorizam a criação do conhecimento. Ainda outros, tem se dedicado à compreensão do processo de transferência e dos aspectos favorecedores ou não da transferência e, muitos poucos à avaliação da sua efetividade. Adicionalmente, os estudos optam pelo exame da retenção do conhecimento de forma limitada e estática e se privam da mensuração da melhoria de desempenho a partir do conhecimento adquirido e aplicado (Cook & Brown, 2002; Scott & Sarker, 2010).

Todavia, uma questão crítica no processo de transferência do conhecimento diz respeito aos seus resultados. A esse despeito, uma lente promissora para a avaliação de resultados em transferência de conhecimento é proposta nos estudos apresentados por Kostova (1999) e Kostova e Roth (2002). Para esses autores, a internalização do conhecimento na rotina organizacional implica atribuir valor a uma determinada prática tendo em vista a sua aderência positiva com o perfil organizacional o que favoreceria ultrapassar a simples implementação da prática (Kostova, 1999). Enxergar o valor de uma prática significa aceitação, aprovação e atribuição de sentido e relaciona-se diretamente com o comprometimento e sentimento de posse do conhecimento pelo indivíduo (Kostova, 1999). Nonaka, *et al.*(2000) argumentam que a visão dos indivíduos na organização em relação ao novo conhecimento estabelece o limite para a absorção desse haja vista que deve-se encontrar coerência junto ao sistema de valores da firma. Sendo validado pelos padrões organizacionais, o novo conhecimento vai sendo, gradualmente, integrado à rede de conhecimentos da organização. Nesse processo, a base de conhecimento prévia da firma vai sendo reorganizada através da integração e auto reforço entre a visão organizacional estabelecida e o conhecimento recém-adquirido (Knigh & Liesh, 2002)

Consistente com a perspectiva de Kostova (1990), alguns poucos estudiosos, como Cummings (2003) e Ying Li e Hseeh, (2009), tem feito referencia à internalização como métrica de alcance de resultados efetivos em transferência. Estes autores destacam a

internalização do conhecimento como condição para que o conhecimento transferido seja, suficientemente, recriado, convertido, reconfigurado para as necessidades da receptora o que implica maiores chances de utilização do conhecimento (Leonard-Barton, 1995). Em outras palavras, para se obter êxito em transferência de conhecimento precisa haver uma profunda compreensão do conhecimento por parte da receptora seguido da construção de um “estilo próprio” no conhecimento, tornando-o como um objeto de controle (Pierce, Kostova & Dirks, 2001). E, a medida em que ocorre a identificação da organização com o conhecimento, aumenta também o esforço, energia e compromisso, o que se relaciona, simultaneamente, com a percepção de valor atribuído ao conhecimento e com a satisfação do destinatário que refutará resistências à utilização duradoura do conhecimento (Cummings, 2003, Ying Li e Hsech, 2009).

A incorporação do conhecimento transferido nas rotinas do indivíduo na organização (Haag, Duan & Brian, 2010) implica passo proeminente para a utilização do conhecimento adquirido e recriado, substituindo ou recombinao com o conhecimento existente e, assim, proporcionando capacidade de inovação à firma (Cummings e Teng, 2003) o que reflete em desempenho superior e vantagem competitiva (Ying Li & Hsieh, 2009).

Cabe salientar, no entanto, a diferença que se verifica entre a internalização e a implementação. O resultado efetivo da transferência é verificado quando o conhecimento é internalizado, o que não se verifica quando ocorre apenas a implementação (Kostova, 1990; Kostova & Routh, 2002). Nesse caso, não se identifica boa vontade com a transferência, o que impede que o conhecimento flua junto ao receptor e se torne parte da sua identidade (Ying Li & Hsieh, 2009). A implementação expressa uma adoção superficial enquanto a internalização implica comprometimento entre os atores e uma adoção em nível mais profundo do conhecimento transferido, o que significa compreensão suficiente para que o conhecimento seja recriado e aplicado de forma efetiva em inovação (Cummings e Teng, 2003).

Ademais, para se estudar a internalização do conhecimento se faz necessário incorporar, simultaneamente, características notórias da fonte e da receptora haja vista que o processo tem seu início na firma receptora e apresenta o objetivo de alcançar suficientemente a firma receptora (Pérez- Nordtvedt *et al*, 2008; Easterby-Smith *et al.*, 2008). Ressalta-se que, com raras exceções (como os trabalhos de Gupta e Govindaran (2000), de Szulanski (1996, 2000) e de Tang, Mu e MacLachlan (2010)), os estudos teóricos e empíricos têm falhado em não examinar as características das duas partes envolvidas, simultaneamente (Perez- Nordtvedt *et al*, 2008)

A partir da ampla revisão da literatura, identificou-se a capacidade disseminativa como característica mais representativa da fonte, na medida em que abarca, concomitantemente, a motivação e a capacidade de transferir, (Szulanski, 2000; Gupta e Govindaran, 2000; Szulanski e Capetta, 2003; Minbaeva & Michailova, 2004; Easterby-Smith *et al.*, 2008; Schulze, Brojerdi, & Von Krogh, 2014). Do outro lado,

adotou-se a capacidade absorptiva da receptora como característica mais importante, pois mesmo que se disponha de uma firma fonte com adequada capacidade para ensinar, a transferência de conhecimento não ocorrerá, caso a receptora não consiga valorizar, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento (Zahra & George, 2002; Van Den Bosch, Wijk & Volberda, 2003; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005; Lane, Koka & Pathak, 2006; Camison & Fores, 2010; Volberda, Foss & Lyles, 2010).

A despeito disso, cabe ressaltar que os estudos que se preocupam com essas variáveis centram-se, sobretudo, na compreensão de como se comportam, favorecendo ou não a transferência e não apresentam, todavia, uma relação direta e declarada com a internalização. Entretanto, o exame dessas variáveis permite que se encontrem propriedades importantes à internalização do conhecimento, como por exemplo, a argumentação de que quando a fonte apresenta-se motivada e capacitada para ensinar, se observa maior fluxo de conhecimento, inclusive de natureza tácita (Minbaeva, Pedersen, Fey & Bjorkman, 2003). E, ainda, se a receptora dispõe de capacidade absorptiva para reconhecer o valor e compreender profundamente o conhecimento transferido, se encontra maior possibilidade de se aceitar e permitir que esse seja incorporado às suas bases tácitas e, em última instância, assumindo a forma de uma nova competência, rotina, processo, procedimento ou produto (Cummings, 2003; Scott & Sarker, 2010).

Para facilitar o processo de transferência, esse estudo propõe-se incluir, ainda, o papel da integração social entre a firma fonte e a firma receptora na intensificação desses resultados (Szulanski, 1996, 2000; Tsai & Lee, 2006; Reagan & McEvily, 2003; Bjorkman, Stalh & Vaara, 2007; Ying Li e Hsieh, 2009) com vistas a admitir que o modelo da transferência se apresente de forma mais completa e assertiva. Parte-se da aceção de que quando a firma fonte e a receptora estão em terreno de forte integração social, verifica-se maior convergência de linguagem e valores comuns o que intensifica o fluxo e troca de conhecimento ente as partes (Szulanski, 2000; Bjorkman, Stalh & Vaara, 2007) bem como favorece a possibilidade de esclarecer maus entendidos e se favorecer os ajustes necessários (Szulanski, 1996, 2000) o que favorece o maior identificação da receptora com o conhecimento transferido (Kostova, 1999; Kostova & Roth, 2002).

PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK

Esse *framework* teórico foi direcionado a partir do exame amíúde das relações entre os constructos das variáveis capacidade disseminativa e internalização do conhecimento; da capacidade absorptiva e internalização do conhecimento e da integração social com a capacidade disseminativa bem como com a capacidade absorptiva.

A figura 1 apresenta o modelo teórico desenvolvido que será detalhado nessa seção.

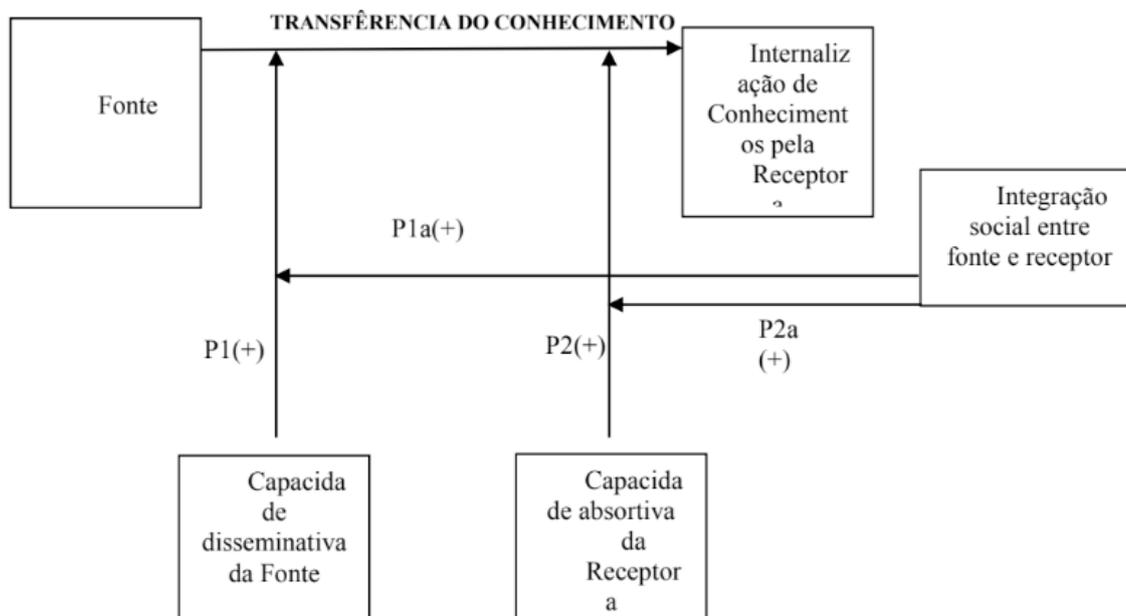


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Uma das variáveis que pode representar um dificultador ou favorecedor ao processo de transferência e à internalização do conhecimento é a capacidade disseminativa da fonte do conhecimento haja vista que o processo se desenvolve a partir da integração e colaboração entre firma fonte e firma receptora do conhecimento (Szulanski, 2000; Gupta & Govindaram, 2000; Tang, Mu & MacLachlan, 2010). Assim, não é suficiente que a receptora disponha de capacidade para absorver o conhecimento transferido. Os remetentes devem apresentar capacidade de articular o conhecimento de forma propícia, eficiente, eficaz e convincente para que a receptora possa entendê-lo e coloca-lo em prática (Reagan & McEvily, 2003; Tang, Mu & MacLachlan, 2010, Noblet & Simon, 2012).

Em outras palavras, se os detentores do conhecimento não puderem adequar os seus conhecimentos de uma forma que os receptores possam compreender e, subsequentemente, absorver o conhecimento, a transferência não teria sentido ou mesmo resultaria em resultado significativamente reduzido, mal entendido ou distorcido. Isto implica que a transferência de conhecimento precisa abranger diferentes saberes dos seus atores e exige esforço e colaboração por parte dos remetentes e dos destinatários do conhecimento (Tang, Mu & MacLachlan, 2010, Noblet & Simon 2012).

A capacidade disseminativa da fonte abarca tanto a motivação quanto a capacidade de transferir conhecimentos. A motivação da fonte diz respeito à vontade e disposição para ensinar e transferir (Cabrera & Cabrera, 2003, 2005; Minbaeva & Michailova, 2004; Easterby-Smith *et al.*, 2008a). A falta de vontade de transferir conhecimento tem sido apontada como uma das principais razões que impede o fluxo adequado do conhecimento, o que implica falha nos processos de transferência, aplicação e internalização do conhecimento (Gupta & Govindarajan, 2000; Szulanski,

2000, Ying Li & Hsieh, 2009).

Ademais, os remetentes devem apresentar capacidade de articular o conhecimento de forma propícia, eficiente, eficaz e convincente para que desperte o interesse por parte da receptora de maneira que essa possa entendê-lo, internalizá-lo e coloca-lo em prática (Reagan & McEvily, 2003; Tang, Mu & MacLachlan, 2010, Noblet & Simon, 2012).

Diante disto e considerando que, a internalização do conhecimento ocorre a partir do momento que a receptora compreendeu suficientemente o conhecimento transferido e considerado como válido (Szulanski, 1996, 2000; Knigh & Liesh, 2002), sugere-se a seguinte proposição:

P1: A capacidade de transferência da fonte é positivamente relacionada com a internalização do conhecimento por parte da receptora na transferência de conhecimento;

Quanto maior a frequência de contato entre fonte e receptora maior a confiança, compromisso e comprometimento se estabelece entre as partes o que propicia a transferência de conhecimentos, inclusive de conhecimento tácitos, tidos como mais valiosos (Bjorkman, Stalh e Vaara, 2007; Becerra *et al.*, 2007;. Van Wijk *et al* ,2008).

Para além disso, Bjorkman *et al* (2007) e Easterby-Smith *et al.*(2008) argumentam que, quando fonte e receptora estão em terreno de forte integração social, verifica-se maior convergência de linguagem e valores comuns o que intensifica o fluxo e troca de conhecimento ente as partes. Assim, propõe-se:

P1a: A integração social entre fonte e receptora é positivamente relacionada com o aumento da capacidade da fonte em transferir conhecimento;

Na compreensão de como a internalização do conhecimento ocorre, faz-se necessário discutir sobre a capacidade das firmas em absorver o conhecimento transferido, que é outro aspecto fundamental do processo. Essa discussão, entretanto, deve ser desenvolvida de forma conexa com a capacidade disseminativa quando se pretende estudar os processos de transferência de conhecimento. Para Tang *et al* (2010) a compreensão e a apreciação completa dos processos de transferência precisa ser amparada nos papéis das firmas detentoras do conhecimento e na capacidade das receptoras em absorvê-lo, o que implicará no favorecimento ou restrição ao êxito na transferência.

As discussões sobre capacidade absorviva (CA) têm crescido desde a década de 1990 (como, por exemplo, Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Van Den Bosch, Wijk & Volberda, 2003; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005; Lane, Koka & Pathak, 2006; Camison & Fores, 2010; Volberda, Foss & Lyles, 2010; Flatten; Engelen, Brettel, Zahra, 2011) por meio de vários estudos que a relacionam como

um requisito necessário para alimentar a inovação em um contexto de competição baseada no conhecimento (Fosfuri & Tribó, 2008; Pérez-Nordtvedt et al., 2008; King & Lakhani, 2011; Gebauer, Worch & Truffer, 2012). A capacidade absorptiva das firmas receptoras do conhecimento é concebida como uma das capacidades dinâmicas que permitem às firmas responderem às mudanças no ambiente de negócios. Isto ocorre abandonando as competências que se tornam irrelevantes e desenvolvendo outras mais adequadas aos novos determinantes ambientais (Zahra & George, 2002; Van Den Bosch, *et al.*, 2003; Todorova & Durisin, 2007). Szulanski (2000) argumenta que a elevada capacidade de absorção demonstra prontidão por parte da receptora de descartar velhas práticas, desenvolver e aplicar novas e, assim, colher as recompensas de uma transferência.

É a capacidade absorptiva da receptora, portanto, uma das variáveis que afeta positivamente a extensão e apropriação de conhecimento valioso bem como favorece a sua implantação, internalização e inovação (Szulanski, 2000, Ying Li & Hsieh, 2009; Scott & Sarker, 2010). A disposição para a criação e para a aplicação de novos conhecimentos por parte da receptora tem relação com a percepção da relevância do material para a organização (Kostova, 1999; Kostova & Routh, 2002), com a sua conexão com o seu nível de conhecimento prévio e com a avaliação dos possíveis ganhos a serem auferidos com a transferência para a competitividade do negócio (Pérez-Nordtvedt *et al.*, 2008; Scott & Sarker, 2010). Nessa situação aumenta as chances de sucesso com a transferência de conhecimento haja vista que, do ponto de vista da receptora, a prática é valiosa e que, portanto, vale a pena internalizá-la. Uma vez que o conhecimento é internalizado, ou seja, adotado em níveis mais profundos conduz-se à transformação do conhecimento em rotina no cotidiano da organização (Ying Li & Hsieh, 2009)

Posto isso, é necessário entender como um conhecimento externo reconhecido como valioso pela receptora é convertido e tratado para se tornar utilizável para a criação de valor competitivo (Camisón & Forés, 2010). O conhecimento deverá passar por processos internos previamente para que a empresa possa aplicá-lo com êxito. Davenport e Prusak (1998) e Wu e Lee (2012) argumentam que, à medida que esses processos ocorrem, mudanças podem ser observadas no comportamento da receptora bem como o desenvolvimento de um novo conhecimento. Baseando-se nesses argumentos, sugere-se:

P2: A capacidade absorptiva é positivamente relacionada com a internalização do conhecimento por parte da receptora na transferência de conhecimento;

Pesquisadores como Von Hippel (1994); Nonaka *et al* (2000); Szulanski (2000); Szulanski e Capetta (2003); Reagan e McEvily, (2003); Minbaeva e Michailova, (2004); Bjorkman, Stalh e Vaara (2007); Becerra *et al.*, (2007); Van Wijk *et al* (2008); Kuiken e Van der Sijde (2010); Tee & Karney (2010) argumentam que, o crescimento da

integração entre firmas fontes e receptoras, intensificam a capacidade de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimento. O aumento da capacidade absorptiva por parte da receptora reside, especialmente, na maior simetria e similaridade de conhecimento que se estabelece nesses ambientes de maior frequência de contatos e trocas mútuas (Reagan & McEvily, 2003; Kuiken & Van der Sijde, 2010). Posto isso, tem-se a quarta e última proposição do estudo :

P2a: A integração social entre fonte e receptora é positivamente relacionada com o aumento da capacidade absorptiva da receptora na transferência de conhecimento;

Quando se dispõe de fonte de conhecimento motivada e capaz de transferir e, simultaneamente, se pode contar com uma receptora com forte capacidade de absorção, tem-se aí um terreno fértil para a transferência de conhecimento (Szulanski, 1996, 2000). Ademais, Zahra e George (2002) argumentam que para a ocorrência do processo de exploração, que conduz à materialização efetiva do conhecimento transformado, há necessidade de compartilhamento de informações relevantes entre membros da organização receptora e da organização fonte do conhecimento. A presença de integração social estreita entre fonte e receptora favorece o fluxo e a troca de conhecimento dessa natureza (Szulanski, 2000; Bjorkman *et al*, 2007).

Essa intensidade nos contatos aumenta o compromisso entre os atores que se desdobra em maior esforço para colaborar com o processo e para ajustá-lo, caso necessário (Szulanski, 2000). Isto, por sua vez, aumenta de forma crescente a probabilidade de atribuição de valor à transferência (Peréz-Nordtvedt *et al.*, 2008) que, por conseguinte, incentiva a combinação e transformação de conhecimento entre os parceiros (Jansen *et al.*, 2005; Peréz-Nordtvedt *et al.*, 2008). Concomitantemente origina-se o desenvolvimento de novos modelos mentais compartilhados e internalizados que passam a direcionar as rotinas organizacionais (Nonaka, Toyama e Byosière, 2001).

CONCLUSÃO

Em que pese a abundância das discussões sobre a temática da transferência de conhecimento, pouco se tem avançado nas constatações de como se alcança resultados efetivos em transferências, o que se relaciona, por sua vez, com a adoção profícua do conhecimento transferido. Esse passo representa atingir o ciclo completo de um processo de transferência que não pode abarcar a mera implementação do conhecimento, mas a implementação e a adoção profícua (Kostova & Routh, 2002; Knigh e Liesh, 2002).

Como uma possibilidade para desenvolver uma compreensão mais elaborada para essa “*Black Box*”, esse artigo foi focado na relevância da internalização do

conhecimento como abordagem promissora para se preencher a lacuna que se apresenta.

O modelo teórico, desenvolvido nesse artigo, foi delineado partindo da premissa de que a internalização é a responsável por conferir ao indivíduo, inicialmente, e à firma, em seguida, a capacidade de aplicar o conhecimento crítico e estratégico obtido de origem externa em contextos reais, bem como de ajustá-lo ou de recriá-lo por meio dos processos de transformação (March & Levitt, 1988; Tsai & Lee, 2006; Ying Li & Hsieh, 2009). Em resumo, a internalização efetiva capacidades críticas que podem determinar o desempenho superior, uma vez que os conhecimentos recebidos da fonte externa e convertidos internamente refletem nas competências e conhecimento superior para a obtenção de vantagem competitiva (Ying Li & Hsieh, 2009).

Entretanto, não é suficiente se concentrar, meramente, na internalização, descolando-a das variáveis que apresentam maiores chances de favorecê-la. Com esse foco, o artigo preocupou-se em destacar, após ampla e profícua revisão da literatura sobre transferência, aquelas variáveis que, notoriamente, apareceram como relevantes ao processo, que são: capacidade disseminativa da firma detentora do conhecimento, capacidade absorptiva da receptora e a integração social entre as partes.

Para os gestores, o modelo apresentado nesse artigo realça as variáveis que podem restringir ou favorecer a internalização do conhecimento que, conforme, proposto pela literatura, se constituiu em etapa necessária para a apropriação adequada e promissora para os resultados efetivos da transferência de conhecimento. Propõe-se que a capacidade assertiva da fonte do conhecimento em disseminá-lo influencia fortemente para a percepção de valor atribuído ao conhecimento pela firma receptora fomentando as bases para que este seja melhor assimilado, interiorizado e transformado (Minbaeva & Michailova, 2004; Pérez-Nordtvedt *et al.*, 2008).

Concomitantemente, o modelo aponta que a evolução pela qual passa um conhecimento que está sendo transferido é dependente da simetria ou redundância de conhecimento entre a firma fonte e receptora, ou seja, o conhecimento recebido precisa encaixar, em princípio, aos esquemas mentais pré-existentes, o que implica existir capacidade absorptiva na receptora. Ademais, é condição necessária para que a firma possa colher resultados efetivos com o processo (Zahra & George, 2002; Van Den Bosch, Wijk & Volberda, 2003; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005; Lane, Koka & Pathak, 2006; Camison & Fores, 2010). Isso ocorre, especialmente, porque desde o momento em que a receptora percebe o conhecimento externo disponível como valioso e aceita a sua aquisição, o seu comportamento se torna favorável e comprometido (Kostova, 1999; Kostova & Routh, 2002).

Ademais, a intenção ao estruturar tal modelo foi apresentar, também, fatores-chaves que mediasse o efeito das duas variáveis sobre a transferência do conhecimento entre a firma receptora e a firma detentora de conhecimento. Para tanto, identificou-se, como variável que responde a esse objetivo, a integração social entre as partes. Sugere-se que a integração social ao possibilitar a confiança, a cooperação, o

compromisso entre os atores e a intensificação do fluxo do conhecimento influenciam, portanto, na tentativa de se entender e absorver as visões e valores disseminados pela fonte bem como no compartilhamento de objetivos e valores comuns. Bjorkman, et al (2007) argumenta que, em contextos de confiança, ocorre a convergência das estruturas mentais das partes o que favorece tanto a transferência do conhecimento pela fonte quanto a absorção do mesmo pela receptora.

Com base nas proposições esboçadas nesse artigo bem como pelas diretrizes da literatura adotadas para o estudo, acredita-se que o mesmo possa trazer contribuições, no que toca: (a) servir como arcabouço teórico para pesquisadores interessados no tema transferência de conhecimento, considerando, a sistematização da literatura produzida a partir de estudos, por vezes, dispersos e raros, notadamente, para o elemento capacidade disseminativa; (b) representar um modelo teórico amplo e, suficientemente, representativo da dinâmica própria a contextos de transferência de conhecimento, podendo ser adotado empiricamente; (c) embalar novas agendas de pesquisa por meio da inclusão de variáveis não consideradas no modelo, mas, que podem ser consideradas parcimoniosas como, por exemplo, o grau de dependência entre fonte e receptora (Lane et al, 2006); motivação da receptora (Szulanski, 1996, 2000);

REFERÊNCIAS

ARGOTE, L. & INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage of firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82, 150–169. 2000.

BECERRA, M.; LUNNAN, R. & HUEMER, L. Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. **Journal of Management Studies**, 45, 961-713. 2008.

BELL, G. and ZAHEER, A. Geography, networks, and knowledge flow. **Organization Science**, 18, 955–72. 2007.

BJORKMAN, I.; STAHL, K. G. & VAARA, E. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity and social integration. **Journal of International Business Studies**, 38, 658-672. 2007.

BOGOLYUBOV, P.; EASTERBY-SMITH, M.; STEAD, V. *The impact of the national culture on the interactive and collaborative approaches to knowledge management: an exploratory study*. **International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities**, Valencia, Spain. 2012.

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. **International Journal of Human Resource Management**, 16 (5), 720-735. 2005.

CAMISÓN, C. & FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, 63, 707–715. 2012.

COHEN, W. M. & LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128-152. 1990.

COOK, S. D; BROWN, J. S, "Bridging Epistemologies: The Dance Generative entre o Conhecimento

Organizacional e Knowing Organizacional". **Organização Ciência**, 10 (4), 381-400. 2002.

CUMMINGS, J. Knowledge Sharing: A Review of the Literature. **Operations Evaluation Department Working Papers**, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. & TSANG, E. W. K. Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. **Journal of Management Studies**, 45(4), 677-690. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00773. 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic capabilities: current debates and future directions. **British Journal of Management**, 20 (1) p.S1-S8. 2009.

ENGELEN, A.; KUBEH.; SCHMIDT, S. FLATTEN, T. C. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Research policy**, 43 (8) 1353 -1369. 2014.

GEBAUER, H. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. **European management journal : publ. twice a year for the Scottish Business School**. 2012.

GUPTA, A. K. and GOVINDARAJAN, V. (2000). 'Knowledge flows within multinational corporations'. **Strategic Management Journal**, 21, 473–96. 2000.

HELFAT, C. E. and PETERAF, M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles Dynamic Capabilities Deconstructed Dynamic Capabilities Deconstructed Dynamic Capabilities Deconstructed, **Strategic Management Journal**. 2003.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. & VOLBERDA, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, 48, 999–1015. 2005.

KNIGHT, G.; LIESCH, P. Information Internalization in the Internationalization of the Firm. **Journal of Business Research**, 55(12), pp.981-995. 2002.

KOSTOVA, T. "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective". **Acad. Manage. Rev.** 24(2),308-24. 1999.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. "Adoption an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects". **Acad. Manage Rev. J.** 45(1),215-33. 2002.

MARCH, J. G.; LEVITT, B. **Organizational Learning in: Annual Review of Sociology**. 14, 319-340. 1988.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. SCHOORMAN, D. 'An integrative model of organizational trust'. **Academy of Management Review**, 20, 709–34. 1995.

MIHALACHE, O. R.; JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. **Strategic Management Journal**, 33, (13), 1480–1498, 2012.

MINBAEVA, D. and MIKHAILOVA, S. **Knowledge Transfer and Expatriation Practices in MNCs: The Role of Disseminative Capacity, Employee Relations**, 26(6), pp. 663-679. 2004.

MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C, P. A Retroperspective on: MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. In: **Journal of International Business Studies**, 45(1), 52–62. 2014.

- NONAKA, L.; TOYAMA, R. & KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation', **Long Range Planning**, 33(1),5-34. 2000.
- PÉREZ- NORDTVEDT. et al. Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination. **Journal of Management Studies**, 45(4), 714-74. 2008.
- PÉREZ-NORDTVEDT, L; KHAVUL, S.; HARRISON, D. A. MCGEE, J. E. Adaptation to temporal shocks: Influences of strategic interpretation and spatial distance. **Journal of management studies**. 51(6), 869 -897. 2014.
- PIERCE, J. L.; KOSTOVA, T.; DIRKS, K. Toward a theory of psychological ownership in organizations. **Academy of Management Review**, 26, 298–310. 2001.
- REAGANS, R. E. and MCEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, 48: 240-267. 2003.
- SCHULZE, A.; BROJERDI, G. & VON KROGH, G. Those Who Know, Do. Those Who Understand, Teach. Disseminative Capability and Knowledge Transfer in the Automotive Industry. **J Prod. Innov. Manag**, 31(1):79–97.DOI: 10.1111/jpim.12081. 2014.
- SHULMAN, Lee S. Conocimiento y Enseñanza: Fundamentos de la nueva reforma. In: **Revista de Currículum y formación del profesorado**. 9 (2). 2005.
- SUN, Peter Y.; SCOTT, John L. An investigation of barriers to knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, 9(2),75-90. 2005.
- SZULANSKI, G. "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm". **Strat. Manage. J. Special**, (17), 27-44. 1996.
- SZULANSKI, Gabriel. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82(1), 9-27. 2000.
- SZULANSKI, G.; CAPETTA, R. Stickiness: difficulties in the transfer of Knowledge. 514-535. 2003.
- TORTORIELLO, M.; REAGANS, R.; MCEVILY, B. Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational. **Organization science**. 23, (4),1024 -1039. 2012.
- VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN WIJK, R. V.; VOLBERDA, H. W. Absorptive Capacity: Antecedents, models and outcomes. In: M. Easterby-Smith and M. Lyles (eds) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. **Oxford: Blackwell**, 2003, p. 278-302.
- VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J. & LYLES, M. A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. **Organization Science**, 21(4), 931.951.10.1287/orsc.1090.0503. 2010,
- VON HIPPEL, E. Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, **Management Science**, 40(4), 429-439. 1994.
- WIJK, R.; JANSEN, J. P.; LYLES, M. A. Inter and intra organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**, 45 (4), 830-853. 2008.
- WINTER, S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets, in Tee & Karney & Karneyce, D. (Ed.), **The Competitive Challenge**, Ballinger, Cambridge, MA. 1987.

YING LI, Chia; HSIEH, Chang-Tseh. The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. **International Journal of Information Management**, 29, 425–435. 2009.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Acad. Manage. Rev.** 27(2), 185-203. 2002.

SOBRE O ORGANIZADOR

Marcos William Kaspchak Machado - Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-202-9



9 788572 472029