

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES DE RELACIONAMENTO NO MERCADO  
DE JOGOS DE TREINAMENTO CORPORATIVOS:  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR  
DE VANTAGEM COMPETITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

**ANDREA AKEMI ORIBE HAYASHI**

**São Paulo  
2019**

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES DE RELACIONAMENTO NO MERCADO  
DE JOGOS DE TREINAMENTO CORPORATIVOS:  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR  
DE VANTAGEM COMPETITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

**ANDREA AKEMI ORIBE HAYASHI**

**São Paulo**

**2019**

Hayashi, Andrea Akemi Oribe.

Redes de relacionamento no mercado de jogos de treinamento corporativos : a gestão do conhecimento como fator de vantagem competitiva / Andrea Akemi Oribe Hayashi. - 2019.

98 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2019.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Redes de relacionamento interorganizacionais. 2. Gestão do conhecimento. 3. Vantagem competitiva. I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

**ANDREA AKEMI ORIBE HAYASHI**

**REDES DE RELACIONAMENTO NO MERCADO  
DE JOGOS DE TREINAMENTO CORPORATIVOS:  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR  
DE VANTAGEM COMPETITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Roberto Bazanini  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Angélica Carlini  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Flávio Romero Macau  
Edith Cowan University

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por ter conseguido chegar até aqui.

À minha família, pelo apoio e compreensão.

Aos meus amigos, especialmente José Lorenzi, pela paciência em ouvir meus desabafos e pelos momentos de descontração.

Ao professor Flávio Macau, pela orientação e indicação do tema de pesquisa.

Ao professor Roberto Bazanini, pela orientação e acompanhamento durante a pesquisa.

Aos colegas de turma, professores e funcionários da Unip, pela amizade, cooperação, compreensão e ajuda.

À Unifesp, por ter concedido a licença para qualificação.

Aos meus colegas da CRBU Unifesp e de outros setores, pelo incentivo, dicas e apoio.

A todo o pessoal da Conquistar, pela disponibilidade e solicitude.

À Gatita e ao Leo, meus gatinhos, pela companhia nos momentos de concentração e introspecção.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal descrever como as empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas nas redes de relacionamento acessam os recursos que promovem a gestão do conhecimento para alcance de vantagem competitiva. Trata-se de uma pesquisa descritiva e de natureza qualitativa. Este estudo de caso único e seccional (transversal) busca encontrar respostas para a questão central da pesquisa: como a gestão do conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva nas empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em uma rede de relacionamento? Três eixos teóricos compõem o referencial da pesquisa: redes de relacionamento interorganizacionais, gestão do conhecimento e vantagem competitiva. Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica e posterior pesquisa de campo. A coleta de dados no campo foi realizada por meio de entrevistas não estruturadas com o gestor e os colaboradores da empresa. Os resultados da pesquisa apontaram que seis fatores se constituem como determinantes por favorecer acesso maior a recursos tangíveis e intangíveis e troca de conhecimento constante para o alcance de vantagem competitiva, tornando-se os principais diferenciais em relação à concorrência.

**Palavras-chave:** Redes de relacionamentos interorganizacionais, gestão do conhecimento, vantagem competitiva, empresa de jogos de treinamento corporativos.

## ABSTRACT

This study aimed to describe how team-building companies inserted in relationship networks access resources that promote knowledge management to achieve competitive advantage. This is a descriptive research, qualitative in nature, and this cross-sectional single-case study seeks to find answers to the central research question: Does knowledge management can provide competitive advantage in team-building companies inserted in a relationship network? Three theoretical axes compose the research reference: interorganizational relationship networks, knowledge management and competitive advantage. Initially, a bibliographical research and subsequent field survey was conducted. Data collection was performed through unstructured interviews with the manager and the employees of the company. The research results showed that six factors are determinant for favoring greater access to tangible and intangible resources and constant knowledge exchange to achieve competitive advantage, becoming the main differentials in relation to competition.

**Keywords:** interorganizational relationship networks, knowledge management, competitive advantage, team-building company.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Parâmetros básicos para a formação e desenvolvimento inicial de uma rede .....	24
Figura 2 - Espiral do conhecimento.....	30
Figura 3 - Interação dinâmica nas redes de relacionamento.....	42
Figura 4 - Desenho de pesquisa .....	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Etapas da revisão integrativa da literatura .....	15
Quadro 2 - Artigos que relacionam rede e gestão do conhecimento com vantagem competitiva. ....	17
Quadro 3- Artigos que relacionam rede e vantagem competitiva com gestão do conhecimento .....	18
Quadro 4 - Artigos encontrados na base Spell.....	21
Quadro 5 - Evolução da Gestão do Conhecimento .....	29
Quadro 6 - Modelo SECI .....	29
Quadro 7 - Cruzamento dos elementos das sub-redes colaborativas.....	33
Quadro 8 - Desafios dos jogos de treinamento corporativos.....	36
Quadro 9 - Riscos dos jogos de treinamento corporativos.....	37
Quadro 10 - Os cinco pilares do Modelo Andragógico .....	38
Quadro 11 - Protocolo de pesquisa.....	49
Quadro 12 - Características Básicas dos Jogos da Conquistar .....	51
Quadro 13 - Pontos Temáticos sobre pesquisas futuras em gamificação.....	53
Quadro 14- Síntese das respostas do gestor da Conquistar.....	54
Quadro 15 – Síntese das respostas com os colaboradores da Conquistar .....	56
Quadro 16 - Fatores para alcance de vantagem competitiva .....	58

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Ocorrência de palavras-chave em artigos a partir da base de dados Web of Science.....	16
Tabela 2 - Ocorrência de palavras-chave em artigos a partir da base de dados Spell .....	20

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1. Tema	12
1.2 Problema da pesquisa	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificativa	13
1.5 Estrutura do estudo	13
<b>2 REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA</b>	<b>15</b>
<b>3 EIXOS TEÓRICOS ADOTADOS</b>	<b>23</b>
3.1 Redes de relacionamento	23
3.1.1 Redes de relacionamento e <i>stakeholders</i>	26
3.2 Gestão do conhecimento	28
3.2.1 Gestão do conhecimento em redes colaborativas	32
3.2.2 Gestão do conhecimento e tecnologia educacional	36
3.3 Vantagem competitiva	39
<b>4 REFERENCIAL METODOLÓGICO</b>	<b>44</b>
4.1 Estratégia de pesquisa	44
4.2 Delimitação da pesquisa	45
4.3 Método de pesquisa	45
4.4 Instrumentos da coleta de dados	47
4.5 Fases da pesquisa	47
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>50</b>
5.1 Caracterização do objeto de pesquisa	50
5.1.1 Produtos da Conquistar	51
5.2. Resultados da pesquisa de campo	54
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Em nossa contemporaneidade as organizações não são independentes em relação às outras organizações, visto que existe uma interdependência entre elas que pode favorecer ou constringer o seu desempenho eficiente e eficaz. Ou seja, as organizações não são capazes de gerar todos os recursos requeridos para se manter (ALDRICH; PFEFFER, 1976) e viabilizar sua performance competitiva. Desse modo, as organizações, por meio de suas redes de relacionamentos, procuram obter os recursos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, as redes de relacionamento constituem elemento essencial para a inovação nas atividades relacionadas ao treinamento empresarial, visto que os atores inseridos nas redes têm possibilidade de trocar informações, estabelecer parcerias e alianças para o alcance de vantagem competitiva.

Os estudos de Granovetter (1973; 1974) introduziram a discussão sobre o papel das redes na promoção e acesso às oportunidades existentes na estrutura social e econômica e no mercado de trabalho. Assim, no mundo globalizado, as empresas buscam alcançar vantagens ao atuar em redes interorganizacionais, tais como acesso a recursos externos, oportunidade de aprender com os parceiros, redução dos riscos etc. (SROKA; CYGLER, 2014). A possibilidade de aprendizado com os parceiros da rede, especialmente, faz emergir o conceito do conhecimento existente nas empresas.

No contexto organizacional, o conhecimento é considerado um ativo que, embora intangível, pode oportunizar melhorias na competitividade e no desempenho da organização ou das organizações envolvidas na rede, resultando em vantagem competitiva. Nas redes de relacionamento, essa vantagem é alcançada por meio do aperfeiçoamento contínuo e da inovação do processo produtivo e do produto, sendo que nesse processo o conhecimento constitui o recurso organizacional que permite à organização desenvolver atividades de melhoria e inovação (GRANT, 1996; TORUGSA; O'DONOHUE, 2016).

A aquisição do conhecimento constitui o ponto de partida do processo de Gestão do Conhecimento manifestando-se pela capacidade de aprendizagem de seus indivíduos ou pela integração de conhecimento de origem externa (LÓPEZ-SÁEZ et al., 2010; WHITE; CICMIL, 2016). Já o armazenamento do conhecimento consiste na capacidade da organização se apropriar e institucionalizar o

conhecimento adquirido (LIN; CHANG; TSAI, 2016). Por sua vez, a distribuição do conhecimento institucionalizado permite que os indivíduos da organização tenham acesso a uma base comum de conhecimento promovendo sua utilização em novos processos e, em decorrência, sua transformação (LEFEBVRE et al., 2016). Dessa forma, as organizações de sucesso melhoram seus conhecimentos e capacidade de inovar quando aplicam esse conhecimento no desenvolvimento de novos produtos e serviços (WEI CHONG; CHOY CHONG; CHEW GAN, 2011).

Nessa perspectiva, o êxito do empreendimento está condicionado ao desenvolvimento de características organizacionais adequadas que propiciem o desenvolvimento de quatro fatores: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento (LIAO; CHUANG; TO, 2011; GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2014). Contudo esses quatro fatores são desenvolvidos internamente e de forma bastante particular pelas organizações, apesar de influenciarem de forma direta o processo de GC, visto que resultam em maneiras e capacidades distintas de construir capital intelectual e obter aumento da capacidade inovativa (CHEN; HUANG; SIAO, 2010; GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2014; TORUGSA; O'DONOHUE, 2016). Dessa forma, o objetivo principal deste artigo é investigar como a Gestão do Conhecimento pode favorecer o alcance de vantagem competitiva em empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em uma rede de relacionamento.

A escolha das empresas de jogos de treinamento corporativos se justifica por contemplar aspectos de inovação, trabalho em equipe e uso de tecnologias cada vez mais sofisticadas em perfeita consonância com os requisitos da pós-modernidade. Ou seja, constitui um tipo de educação experiencial em que grupos devem resolver problemas em um novo cenário, no qual os participantes não podem confiar em sua experiência anterior para lidar com as novas situações e sim, devem agir com eficácia diante desses desafios. Os jogos de treinamento corporativos têm se constituído em instrumento para formar e desenvolver competências organizacionais nas empresas em uma sociedade cada mais mutável e complexa, em que as organizações devem estar conectadas para atualizar e maximizar o conhecimento disponível.

Tendo em vista os argumentos expostos, a presente pesquisa parte do pressuposto de que as redes de relacionamentos interorganizacionais viabilizam o acesso a recursos não acessíveis pela empresa, caso esteja inserida em rede. Na

sociedade do conhecimento, as empresas de jogos de treinamento corporativos, se inseridas numa rede de amplitude global, podem favorecer a atualização do conhecimento formando competências organizacionais que consequentemente aumentam sua vantagem competitiva. A afirmação orientadora da pesquisa propõe que a Gestão do Conhecimento em empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas nas redes de relacionamento favorece a integração entre o conhecimento tácito e explícito promovendo diferencial competitivo em relação à concorrência.

Com esse intuito entende-se ser necessário que as pesquisas sobre os estilos de aprendizagem incorporem as inovações tecnológicas e que essas sejam trabalhadas juntamente com questões ligadas aos conceitos de redes e gestão do conhecimento para alcance de vantagem competitiva.

### **1.1. Tema**

A gestão do conhecimento como fator de vantagem competitiva nas redes de relacionamentos em empresas de jogos de treinamento corporativos.

### **1.2 Problema da pesquisa**

Partindo-se do pressuposto de que as redes de relacionamentos interorganizacionais viabilizam o acesso a recursos não acessíveis pela empresa, caso não esteja inserida em rede, o problema da pesquisa está em encontrar respostas para a seguinte questão: como a gestão do conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva nas empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em uma rede de relacionamento?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Investigar a gestão do conhecimento como fator determinante para o alcance de vantagem competitiva em empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em redes de relacionamento.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar;

- b) Identificar o processo de aprendizagem organizacional e o compartilhamento do conhecimento entre os agentes;
- c) Descrever o processo de incorporação das novas tecnologias da educação por meio dos jogos de treinamento corporativos;
- d) Relacionar a gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva.

#### **1.4 Justificativa**

Acentuadamente, nas últimas duas décadas, com o vertiginoso desenvolvimento tecnológico, a organização em redes propicia novas perspectivas para as empresas nos mais diferentes setores de atividade. Dentre os inúmeros benefícios que se possa auferir, o relacionamento em rede tende aumentar a cooperação, a confiança e um maior comprometimento entre os parceiros que, dentre outros fatores, fazem com que os riscos sejam compartilhados, reduz o custo de transação, promove novas oportunidades de negócios, aumenta a visibilidade, auxilia na reputação, fatores esses que favorecem a possibilidade de entrada em novos mercados, inclusive, internacionais (LIN; LIN, 2016). Dessa forma, as contínuas transformações ocorridas nas organizações tornam necessário gerenciar o conhecimento de forma que resulte no alcance de vantagem competitiva.

Assim, após revisão bibliográfica, constatou-se poucos estudos nacionais e internacionais que abordassem de forma conjunta redes de relacionamento, gestão do conhecimento e vantagem competitiva. Os estudos sobre essa temática ainda são incipientes, o que abre espaço para sua exploração tendo em vista a importância e relevância do conhecimento para as organizações especificamente em redes organizacionais, já que a participação em redes pode ser o diferencial para uma empresa de jogos de treinamento corporativos o que favorece o alcance da vantagem competitiva. Dessa forma, o tema pode trazer algumas contribuições teóricas e mesmo práticas para a área, levando *insights* que possam inspirar outras empresas de jogos de treinamento corporativos a participar de redes de relacionamento.

#### **1.5 Estrutura do estudo**

Este estudo está dividido em seis seções. Na primeira seção, “Introdução”, apresenta-se o contexto geral da pesquisa. A segunda seção, “Revisão integrativa

da literatura” apresenta uma revisão sobre os temas e a pesquisa bibliométrica. A seção 3, “Eixos teóricos adotados” apresenta a fundamentação teórica da pesquisa. A seção 4, “Referencial Metodológico”, detalha a metodologia adotada para o trabalho. A seção 5, “Resultados da pesquisa” evidencia os resultados alcançados. A seção 6, “Análise e discussão dos resultados” analisa e discute os resultados à luz da teoria e, finalmente, a seção 7, “Considerações finais” expõe as principais reflexões obtidas com a realização do estudo, bem como suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Segundo Luna (2013), a revisão da literatura tem como objetivo investigar o estado da arte sobre o tema investigado possibilitando descobrir o que já foi estudado e identificar as principais lacunas, quais sejam, e aspectos teóricos e metodológicos ainda não explorados na literatura.

A revisão integrativa constitui um método cuja finalidade está em reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão, de maneira sistemática, ordenada e abrangente, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado (BOTELHO, CUNHA, MACEDO 2011; ERCOLE, MELO, ALCOFORDA, 2014).

Para os propósitos da pesquisa, a revisão integrativa está disposta em seis etapas, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Etapas da revisão integrativa da literatura

1. Identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão;
2. Estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos, amostragens e busca na literatura;
3. Definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados e categorização dos estudos;
4. Avaliação dos estudos incluídos na revisão;
5. Interpretação dos resultados;
6. Apresentação da revisão e síntese do conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora; com base em Ercole, Melo, Alcoforda (2014).

**1. Identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão.** Afirmação orientadora: a Gestão do Conhecimento em empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas nas redes de relacionamento favorece a integração entre o conhecimento tácito e explícito promovendo diferencial competitivo em relação à concorrência.

**2. Estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos, amostragens e busca na literatura na base internacional.**

Para investigar o panorama internacional foi utilizada a base de dados *Web of Science* que indexa atualmente mais de 12 mil revistas em todas as áreas de

conhecimento de todo o mundo.

Assim, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *network*, *knowledge management* e *competitive advantage*, no período de 2010 a 2019. Para abranger também termos sinônimos, acrescentou-se ao termo *network* as palavras-chave *alliance* e *interorganizational*. Foi utilizado o filtro para pesquisa por título no documento para recuperar todos os artigos que contivessem os termos da busca no próprio título do documento. Na página de resultados, a busca foi refinada com a aplicação de outros filtros, como a pesquisa apenas por artigos e nas categorias da *Web of Science: Business* e *Management*. Os termos foram pesquisados individualmente e combinados, utilizando os operadores booleanos AND e OR, gerando a tabela 1.

Tabela 1 - Ocorrência de palavras-chave em artigos a partir da base de dados Web of Science

Palavras-chave utilizadas	Frequência
network	4.714
alliance	787
interorganizational	183
knowledge	5.025
knowledge management	906
competitive advantage	409
network AND knowledge management	17
alliance AND knowledge management	1
interorganizational AND knowledge management	0
network AND competitive advantage	11
alliance AND competitive advantage	2
interorganizational AND competitive advantage	1
knowledge management AND competitive advantage	9
network OR alliance OR interorganizational AND knowledge	353
network OR alliance OR interorganizational AND knowledge management	17
network OR alliance OR interorganizational AND competitive advantage	14
network OR alliance OR interorganizational AND knowledge AND competitive advantage	1
network OR alliance OR interorganizational AND knowledge management AND competitive advantage	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar na tabela 1, não foram encontrados artigos que abordassem em seu conjunto as temáticas voltadas para redes de relacionamento, gestão do conhecimento e vantagem competitiva. Pesquisado apenas com o termo *conhecimento*, a base retorna apenas um resultado.

Os filtros relacionados à rede e conhecimento resultaram em 353 artigos. Quando pesquisados como redes e gestão do conhecimento, a base retorna 17 resultados, sendo que um artigo está repetido, com a paginação diferente. Para verificar se houve alguma abordagem sobre vantagem competitiva nos artigos, o termo foi pesquisado dentro de seu conteúdo e três mostraram maior ocorrência de menção do termo. Uma leitura mais aprofundada foi feita para averiguar sua pertinência ao contexto e constatou-se a relação da gestão do conhecimento com vantagem competitiva e redes.

**3. Definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados e categorização dos estudos.** Dentre as publicações encontradas foram selecionados e categorizados os estudos em consonância com os eixos teóricos da pesquisa. O quadro 2 apresenta os artigos que relacionam rede e gestão do conhecimento com vantagem competitiva.

Quadro 2 - Artigos que relacionam rede e gestão do conhecimento com vantagem competitiva.

ANO	AUTOR	TÍTULO	TERMOS PESQUISADOS
2011	Capó-Vicedo, Mula e Capó (2011)	A social network-based organizational model for improving knowledge management in supply chains	network AND knowledge management
2014	Martin-Rios (2014)	Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks	network AND knowledge management
2017	Jordão e Casas Novas (2017)	Knowledge management and intellectual capital in networks of small- and medium-sized enterprises	network AND knowledge management

Fonte: Elaborado pela autora.

Capó-Vicedo, Mula e Capó (2011) analisam o processo de criação de conhecimento em uma cadeia de suprimentos espanhola formada por Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no setor de construção. Além disso, propõem um modelo de rede de conhecimento representado pela técnica de Análise de Rede Social (ARS) para entender melhor o processo de criação e de transferência do conhecimento. Eles chegaram à conclusão de que o estabelecimento de relações interorganizacionais levou à troca de conhecimento entre as empresas estudadas e à criação de novos conhecimentos específicos, estabelecendo alianças que promoveram motivação, confiança, espírito de equipe e melhor coordenação e comunicação entre as organizações envolvidas, o que implica em um maior grau de

inovação, menos perdas, maior eficiência nas transações e na produção em si e no aumento da competitividade entre essas organizações.

O artigo de Martin-Rios (2014) analisa uma rede de empresas de alta tecnologia localizada em um parque de ciência e tecnologia espanhol para relatar as propriedades estruturais e as dimensões relacionais do fluxo interempresarial do conhecimento de Gestão de Recursos Humanos. Foi realizada ARS que demonstrou que as empresas se envolvem ativamente no compartilhamento de conhecimento sobre gestão de recursos humanos. Os resultados indicaram o predomínio de laços formais, assim como fatores relacionais ligados à legitimidade da empresa, prestígio e interação colaborativa. O autor concluiu que a participação em redes de conhecimento pode ser uma ferramenta eficaz para obter conhecimento sobre gestão de recursos humanos, bem como para aumentar a legitimidade e o prestígio entre as empresas e desenvolver confiança e reciprocidade nas relações colaborativas.

O estudo de Jordão e Casas Novas (2017) propõe um modelo teórico-conceitual de apoio à análise dos efeitos das redes de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) sobre Gestão do conhecimento e capital intelectual. Após pesquisa bibliográfica e documental, o estudo indicou existir uma forte ligação entre os conceitos, em termos de valor, desempenho, inovação, sustentabilidade e competitividade.

A pesquisa por redes e vantagem competitiva retornou 14 resultados. Foi realizada a mesma pesquisa por ocorrência de termo no conteúdo dos artigos, desta vez utilizando apenas o termo conhecimento para abranger não apenas gestão, mas também outros termos que costumam acompanhá-lo como criação, compartilhamento, troca etc. Após leitura mais aprofundada, chegou-se a três artigos que relacionam vantagem competitiva com gestão do conhecimento e redes. O quadro 3 apresenta artigos que relacionam rede e vantagem competitiva com gestão do conhecimento.

Quadro 3- Artigos que relacionam rede e vantagem competitiva com gestão do conhecimento

ANO	AUTOR	TÍTULO	TERMOS PESQUISADOS
2010	Soh (2010)	Network patterns and competitive advantage before the emergence of a dominant design	network AND competitive advantage

2011	Chai, Yap e Wang (2011)	Network closure's impact on firms' competitive advantage: The mediating roles of knowledge processes	network AND competitive advantage
2013	Manuj, Omar e Yazdanparast (2013)	The Quest for Competitive Advantage in Global Supply Chains: The Role of Interorganizational Learning	network AND competitive advantage

Fonte: Elaborado pela autora.

Soh (2010) examinou as implicações de desempenho das alianças de redes de empresas americanas dentro de uma comunidade tecnológica no período de 1989 a 1996, buscando explicar como os padrões de rede podem aumentar ou limitar os benefícios das redes de alianças quando as empresas focais adotam diferentes estratégias de inovação. O estudo chegou à conclusão que empresas centrais com alta densidade de redes de ego, combinadas com uma intenção estratégica de adquirir e compartilhar conhecimento dentro da comunidade tecnológica, alcançam melhor desempenho de inovação.

Chai, Yap e Wang (2011) estudaram os efeitos dos laços densos em uma rede na vantagem competitiva das organizações. Os autores analisaram dados de pesquisa de empresas petroquímicas chinesas e chegaram à conclusão de que os laços densos podem tanto aumentar a vantagem competitiva ao facilitar a proteção e a transferência de conhecimento (via institucionalização) quanto diminuir a vantagem competitiva ao impedir a identificação do conhecimento.

O artigo de Manuj, Omar e Yazdanparast (2013) realizou uma revisão sistemática da literatura sobre aprendizagem interorganizacional em grandes revistas de logística, cadeia de suprimento, operações e gestão estratégica com o intuito de elaborar um modelo teórico representando a aprendizagem interorganizacional na gestão da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva. O referencial teórico proposto sugere que a aprendizagem interorganizacional pode ser utilizada para desenvolver capacidades como inovação e flexibilidade que, por sua vez, levam a níveis mais altos de desempenho logístico e contribuem para a vantagem competitiva de uma empresa.

**4. Estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos, amostragens e busca na literatura na base nacional.** Além de contemplar as publicações de *Web of Science*, a pesquisa bibliométrica verificou também a base de dados *Scielo* para averiguar o panorama nacional. Foram utilizados como filtros as palavras-chave rede, gestão do conhecimento e vantagem competitiva, combinadas

entre si. Para cobrir o aspecto de redes também foram utilizados termos sinônimos como *aliança* e *interorganizacional*. Assim como em *Web of Science*, a pesquisa se restringiu à busca por artigos no período de 2010 a 2019, com filtro por pesquisa no título (tabela 2).

Tabela 2 - Ocorrência de palavras-chave em artigos a partir da base de dados Spell

Palavras-chave utilizadas	Frequência
rede	801
aliança	58
interorganizacional	33
conhecimento	670
gestão do conhecimento	190
vantagem competitiva	100
rede E conhecimento	36
aliança E conhecimento	0
interorganizacional E conhecimento	4
rede E gestão do conhecimento	2
aliança E gestão do conhecimento	0
interorganizacional E gestão do conhecimento	0
rede E vantagem competitiva	1
aliança E vantagem competitiva	1
interorganizacional E vantagem competitiva	1
gestão do conhecimento E vantagem competitiva	3
rede OU aliança OU interorganizacional E gestão do conhecimento E vantagem competitiva	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como em *Web of Science* não foram encontrados artigos que relacionassem *redes*, *gestão do conhecimento* e *vantagem competitiva* de forma conjunta na base *Spell*.

**5. Definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados e categorização dos estudos.** Na base nacional foram recuperados dois artigos baseado em redes e gestão do conhecimento e três artigos baseado em redes e vantagem competitiva. Nessa base, a busca por termos sinônimos para

redes foi importante, pois possibilitou a recuperação de um artigo para cada termo (quadro 4).

Quadro 4 - Artigos encontrados na base Spell

ANO	AUTOR	TÍTULO	TERMOS PESQUISADOS
2010	Abbate (2010)	Cooperação interorganizacional: fonte de aprendizagem e vantagem competitiva ou oportunismo?	interorganizacional E vantagem competitiva
2011	Oliveira, Rodrigues e Ribeiro (2011)	Alianças estratégicas como vantagem competitiva no cenário logístico globalizado	aliança E vantagem competitiva
2014	Fialho (2014)	Análise de redes sociais: princípios, linguagem e estratégias de ação na gestão do conhecimento	rede E gestão do conhecimento
2017	Menezes et al. (2017)	Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa	rede E gestão do conhecimento
2018	Pereira et al. (2018)	Os efeitos da gestão da qualidade e da gestão ambiental sobre a vantagem competitiva: um estudo de múltiplos casos na rede hoteleira de Pipa/RN	rede E vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar de não envolver gestão do conhecimento no título, o artigo de Abbade (2010) é o que mais se aproxima à temática redes, gestão do conhecimento e vantagem competitiva. O ensaio teórico discute sobre os efeitos produzidos pela cooperação interorganizacional como troca de conhecimento e aprendizagem entre os membros e o risco para a ocorrência de comportamentos oportunistas e custos de transação elevados. O autor observa que tais ocorrências afetam não apenas os relacionamentos diretos, mas também os indiretos, sugerindo, por fim, a realização de estudos de mapeamento das causalidades advindas da cooperação interorganizacional.

Ainda sobre redes e vantagem competitiva, Oliveira, Rodrigues e Ribeiro (2011) enfocam a formação de alianças estratégicas para alcance de vantagem competitiva no mercado de logística global, enquanto Pereira et al. (2018) verificaram os impactos da gestão ambiental e da gestão da qualidade na vantagem competitiva na rede hoteleira de uma cidade do Rio Grande do Norte. Ambos artigos não trazem conhecimento ou gestão do conhecimento em seus conteúdos.

Sobre redes e gestão do conhecimento, Fialho (2014) aborda as possibilidades de aplicação da Análise de Redes Sociais (ARS) na gestão do

conhecimento, sendo o foco a técnica em si. Já Menezes et al. (2017) trata sobre o desenvolvimento da gestão do conhecimento em três organizações, denominadas hipertexto, sendo a rede entendida como a rede formada pelos colaboradores da própria organização. Tais artigos não abordam vantagem competitiva em seus conteúdos.

**7. Avaliação e interpretação dos estudos incluídos na revisão.** Os artigos selecionados na base internacional enfatizam principalmente os modelos de redes e a gestão do conhecimento como imprescindível para o aprendizado nos relacionamentos entre as organizações, enquanto na base nacional a ênfase está além da importância da gestão do conhecimento como forma de aprendizado na formação de alianças estratégicas e redes colaborativas que se tornam determinantes para o alcance de vantagem competitiva.

**8. Apresentação da revisão e síntese do conhecimento.** Constatou-se que existe pouca literatura disponível que aborde redes de relacionamento, gestão do conhecimento e vantagem competitiva de forma conjunta, tanto na literatura internacional quanto nacional. No cenário nacional, verificou-se que os eixos teóricos da presente pesquisa, quando combinados, ainda são pouco explorados, ampliando as oportunidades de investigação nessa temática.

### **3 EIXOS TEÓRICOS ADOTADOS**

Resultante da revisão integrativa da literatura, os eixos teóricos adotados no trabalho se voltam para as redes de relacionamento, a gestão do conhecimento e vantagem competitiva. Além das lacunas percebidas na literatura pesquisada, tanto na base internacional quanto na base nacional, considera-se pertinente a aplicabilidade da gestão do conhecimento nos jogos de treinamento corporativos por se constituir em perspectivas emergentes das novas estruturas organizacionais, pautadas pelo relacionamento em rede de inovação colaborativa, que se estabelecem como fator decisivo para o alcance de vantagem competitiva.

#### **3.1 Redes de relacionamento**

De forma geral, redes podem ser definidas como duradouras relações de troca estabelecidas entre organizações, indivíduos e grupos (WEBER; KHADEMIAN, 2008). Alguns autores (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUM, 1979; CASTELLS, 1999; BRASS et al., 2004) compreendem a rede como um conjunto de pontos conectados entre os atores - pessoas, grupos ou organizações – que se unem por uma variedade de relacionamentos, possibilitando a troca de informações entre eles. A existência de relacionamentos de confiança e propósitos compartilhados são fundamentos de qualquer definição e eficácia da rede (POPP et al., 2014).

Existe um crescente interesse sobre as redes que se deve, de acordo com Nohria e Eccles (1992), às novas formas de competição das empresas, em forma de grupos e não mais de forma isolada; nos arranjos produtivos mais flexíveis - proporcionados pelo avanço da tecnologia - expandindo a rede de relações e; na maturidade e reconhecimento sobre os estudos envolvendo o tema de redes em discussões e congressos.

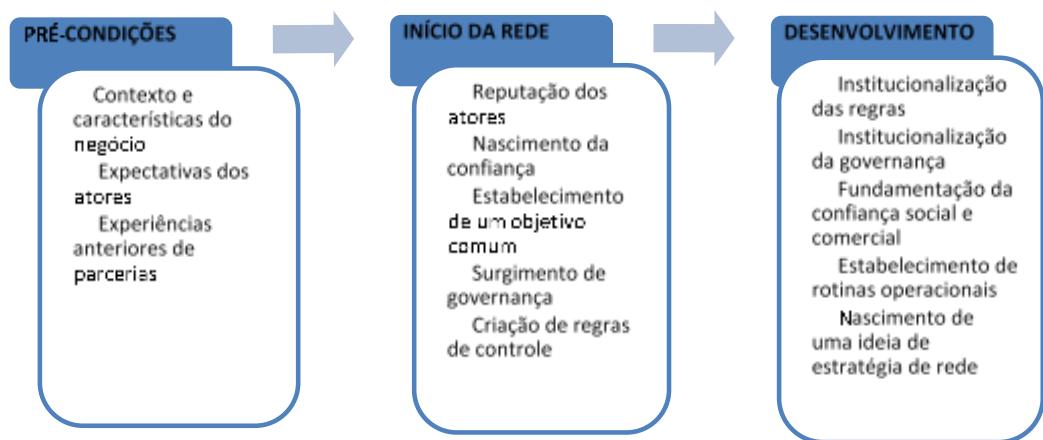
Gulati e Gargiulo (1999) afirmam que as organizações formam redes com o intuito de combinar seus recursos para melhor lidar com as incertezas, além de seu controle direto. Outros motivos para que as empresas se organizem em redes incluem: criação de valor para o cliente, crescimento da empresa, alcance de legitimidade, aquisição de meios de distribuição, acesso à novas tecnologias, aprendizado e internalização de habilidades tácitas e coletivas, diversificação de negócios, diferenciação em relação aos concorrentes, divisão de custos, redução de riscos, vantagem competitiva e superação de barreiras legais/regulatórias (TODEVA;

KNOKE, 2002; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). O relacionamento em rede aumenta a confiança entre os parceiros e consequentemente reduz o custo de transação, ajuda a aumentar a visibilidade e melhora a reputação, além de identificar novas oportunidades de negócio, ajudando na seleção e no modo de entrada em novos mercados, inclusive, internacionais (LIN; LIN, 2016). Entre os benefícios estão a minimização de custos de transação, maior poder de mercado, riscos compartilhados e melhor acesso a recursos essenciais, como capital e informações (LIN; LIN, 2016).

Independentemente de razões específicas, de modo geral, todas as organizações em rede buscam alcançar alguma finalidade que não conseguiram se atuassem de forma independente (PROVAN; KENIS, 2008).

Giglio, Rimoli e Silva (2008) apontaram alguns parâmetros básicos para a formação e desenvolvimento inicial de uma rede, como pode ser observado na figura 1.

Figura 1- Parâmetros básicos para a formação e desenvolvimento inicial de uma rede



Fonte: Elaborado pela autora, com base em texto de Giglio, Rimoli e Silva (2008)

Segundo Child e Faulkner (1998) e Dekker (2004), a seleção de empresas que constituem a rede deve se basear em análise e avaliação de determinados critérios estabelecidos de acordo com a necessidade e objetivos da rede. No longo prazo, a compatibilidade e congruência dos parceiros determinam o comportamento, a estratégia e a estrutura nos negócios em redes. Ellram (1991) comenta que a seleção de integrantes da rede está associada a aspectos objetivos como

financeiros e contratuais, tamanho e estruturas organizacionais e recursos das empresas; e subjetivos como confiança e comprometimento.

Granovetter (1985) argumenta que toda ação econômica está “imbricada”, imersa (embedded) na estrutura social, aqui entendida como o conjunto de relacionamentos e redes sociais a que o indivíduo pertence. Segundo ele, as relações sociais podem ser divididas em laços fortes, que se caracterizam por relações mais próximas, íntimas e laços fracos, onde as relações são mais superficiais, distantes. Ao passo que laços sociais fracos promovem quantidade de contatos e, consequentemente, troca de informações que podem vir a gerar conhecimento para inovação, os laços sociais fortes se atêm à qualidade das relações já estabelecidas, onde informações são restritas ao grupo e mantidas dentro dele, consequentemente, gerando confiança e comprometimento entre os integrantes.

A governança é um aspecto importante para que a rede possa funcionar de forma harmônica entre seus membros.

Os sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Isso significa que uma organização humana só será um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro dos seus limites. [...] Hoje em dia, a maioria das grandes empresas são redes descentralizadas compostas de unidades menores. Além disto, são ligadas a redes de empresas de pequeno e médio porte que lhe fornecem produtos e serviços; e unidades pertencentes a diferentes empresas também estabelecem alianças estratégicas e empreendimentos conjuntos. As diversas partes dessas redes empresariais recombinam-se e interligam-se continuamente, cooperando e competindo umas com as outras ao mesmo tempo. (CAPRA, 2005, p. 118).

Mello (2010) afirma que existe uma tendência global à descentralização e coordenação, pois as novas arquiteturas buscam promover maior flexibilidade e integração em detrimento do modelo centralizador, em que existe um escritório central que comanda e fornecem instruções para seus subsidiários.

Quando a gestão da rede é bem coordenada, com a disseminação de informações eficientes e claras aos seus membros, a descentralização permite maior cooperação dos atores, melhorando o alcance de resultados e a funcionalidade da rede como um todo (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016).

Portanto, uma rede de relacionamento colaborativa tende a ser desenvolvida como consequência de laços de confiança, comunicação produtiva, canais de decisão e um razoável limite permeável para definir as metas a serem alcançadas.

### 3.1.1 Redes de relacionamento e *stakeholders*

A relação que se estabelece entre os agentes envolvidos é outro elemento importante para se estudar quando se trata de redes. Comumente, esses agentes são denominados *stakeholders*. Na literatura organizacional, diversos autores propõem contribuições à essa teoria. Dentre esses autores, pode-se destacar Barney e Hansen (1994); Donaldson e Preston (1995); Mitchell, Agle e Wood (1997) e Freeman e McVea (2001).

Esses autores partem da premissa que as interações dinâmicas dos *stakeholders*, como grupos de interesse e de suas práticas também podem exercer influência determinante nos resultados de um determinado empreendimento (DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017).

No entanto, esses autores propõem abordagens que, por um lado, são, complementares entre si e, por outro, apresentam divergências, todavia, são imprescindíveis para se entender a importância da gestão dos interesses dos *stakeholders* para as organizações.

Barney e Hansen (1994) apontam a premente necessidade do gestor em identificar as características e condições peculiares nas quais ocorrem os diferentes tipos de relacionamento, visto que a constituição desses relacionamentos possibilita evidenciar a configuração ou não de vantagem competitiva.

Para Donaldson e Preston (1995), o público interessado em um determinado empreendimento é bem diversificado: investidores, governo, grupos políticos, fornecedores, clientes, empregados, comunidade e associações externas.

Na perspectiva de Mitchell, Agle e Wood (1997), o nível de atenção que os *stakeholders* devem merecer decorre do grau de poder, legitimidade e urgência que possuem. Desse modo, determinado *stakeholder* receberá mais atenção em virtude desses atributos.

Freeman e Mcvea (2001) afirmam a imperiosa necessidade dos gestores das organizações identificarem não apenas os seus *stakeholders*, mas também o seu grau de relevância para a organização, seus interesses e necessidades, com o intuito de atendê-los mesmo que parcialmente como forma da organização alcançar seus objetivos estratégicos, tendo em conta a contribuição desses mesmos *stakeholders*.

Dentre os tipos de relacionamento considerados fundamentais para o alcance da vantagem competitiva, destaca-se a manutenção da satisfação e do interesse

dos *stakeholders*, acompanhados pela reputação e imagem da empresa perante o mercado.

Desse modo, enquanto a teoria do *stakeholders* nas redes de relacionamento propiciam fortalecimento dos interesses dos agentes envolvidos, na perspectiva do processo de influência, French e Raven (1959) indicaram cinco bases de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de especialista e poder de referência. Os autores buscaram encontrar uma sexta base além das já descritas, ou seja, o poder de informação, que não constava originalmente entre as principais bases de poder propostas. Essas bases de poder consistem em:

- Poder de recompensa: "baseado na percepção de P de que O tem a habilidade para intermediar recompensas para ele" (FRENCH; RAVEN, 1959, p.156);
- Poder coercitivo: "baseado na percepção de P de que O tem a habilidade para intermediar punições contra ele" (FRENCH; RAVEN, 1959, p.156);
- Poder legítimo: "baseado na percepção de P de que O tem o direito legítimo de prescrever comportamento a ele" (FRENCH; RAVEN, 1959, p.156);
- Poder de especialista: "baseado na percepção de que O tem algum conhecimento ou perícia especial" (FRENCH; RAVEN, 1959, p.156);
- Poder de referência: baseado "na identificação de P com O" (FRENCH; RAVEN, 1959, p.156);
- Poder de informação: "baseado na informação, ou argumento lógico, que o agente influenciador pode fornecer ao alvo, no sentido de implementar uma mudança" (RAVEN, 1992, p.494).

Objetivos comuns e ações colaborativas podem ser favorecidos se existir confiança entre os *stakeholders* da rede. A interconexão entre eles se relaciona a altos níveis de coalizão e, dessa forma, se vinculam a altos níveis de poder desses agentes (PUTNAM, 1996; ROWLEY, 1997).

Se as empresas se limitam apenas ao engajamento em redes poderão reduzir sua capacidade de construir sua base de conhecimento e de inserir novos relacionamentos de rede (SHAW, 1998; JOLINK; DANKBAAR, 2010). É por meio da interação das empresas em rede que é possível obter conhecimento sobre novas tecnologias ou oportunidades de mercado, que podem ser relevantes para a organização. Além disso, ao conhecer as competências das diferentes organizações empresas podem juntar forças para esforços colaborativos em inovação (JOLINK;

DANKBAAR, 2010), visto que as ligações fortes que se estabelecem entre a empresa e os seus clientes, fornecedores, consultores, centros de pesquisa e instituições governamentais são vitais para a criação de conhecimento e a transferência de tecnologia (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2002).

Esses posicionamentos contemplam as experiências e interações entre os praticantes, buscando a colaboração e a inclusão contínua, envolvendo os *stakeholders* internos e externos, em seus diferentes níveis (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2016).

Em suma, os esforços colaborativos em inovação, como esclarece Ahrweiler e Keane (2013), podem se constituir em veículos sociais e estruturas organizacionais capazes de construir novos mecanismos que propiciem soluções para os novos desafios que se apresentam no ambiente cada vez mais complexo.

### **3.2 Gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento favorece a exploração de novos cenários no ambiente interorganizacional, acentuadamente, se esses ambientes se caracterizarem a partir das redes de inovação colaborativa, como é o caso dos jogos de treinamento corporativo, sobretudo no que se refere à questão da competitividade, adaptação, desempenho e inovação contínua.

Tratando-se de uma área multidisciplinar, Gestão do Conhecimento (GC) encontra muitas definições convergentes entre si. Davenport (1994) postula que a Gestão do Conhecimento (GC) consiste no processo de captura, distribuição e efetivo uso do conhecimento. Aprofundando em seu conceito, Silver (2000) entende que GC é uma área multidisciplinar que integra estratégia e processo de negócios, cultura e comunidade organizacional, colaboração, aprendizado, expertise e tecnologia.

Menezes et al. (2017, p. 147) concebem a gestão do conhecimento como “a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento”. Nessa mesma linha de raciocínio, Ribeiro et al. (2017) afirmam que a gestão do conhecimento contribui para maximizar o desempenho e os resultados organizacionais. O ponto comum, na percepção desses autores, é que a Gestão do Conhecimento constitui uma estratégia consciente de conseguir o conhecimento certo para a pessoa certa no momento certo, auxiliando as pessoas a

compartilharem informação e colocá-la em prática de forma a melhorar a performance da organização (HCI, 2019).

Outro ponto a ser destacado diz respeito à classificação proposta por Laszlo e Laszlo (2002), tendo como referência a evolução ocorrida na teoria em decorrência dos aspectos sociais resultantes dos contínuos avanços tecnológicos e da formação da sociedade em redes (quadro 5).

Quadro 5 - Evolução da Gestão do Conhecimento

<b>Primeira Geração</b>	Característica: sistematização da informação e do conhecimento organizacional, com ênfase na descrição dos processos, elementos e fatores pré-existentes.  Postula a gestão do conhecimento a partir de novas infraestruturas tecnológicas e informacionais.
<b>Segunda Geração</b>	Característica: existência de conhecimento potencial (tácito ou explícito) para agregar valor àquilo que a organização já é, catalisando processos de aprendizagem e de inovação.  Postula a gestão do conhecimento a partir de uma perspectiva ampla e global, que vai além dos próprios limites da tecnologia
<b>Terceira Geração</b>	Característica: descontina os cenários futuros da gestão do conhecimento.  Postula a democratização do conhecimento e participação ativa dos indivíduos, no contexto da sociedade do conhecimento

Fonte: elaborado pela autora com base em Laszlo e Laszlo (2002).

Como pode-se observar no quadro acima, os modelos de gestão de conhecimento evoluem de uma forma não linear, a exemplo do Modelo SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (quadro 6) e da Espiral do Conhecimento (figura 2), propostos por Nonaka e Takeuchi (1997).

Quadro 6 - Modelo SECI

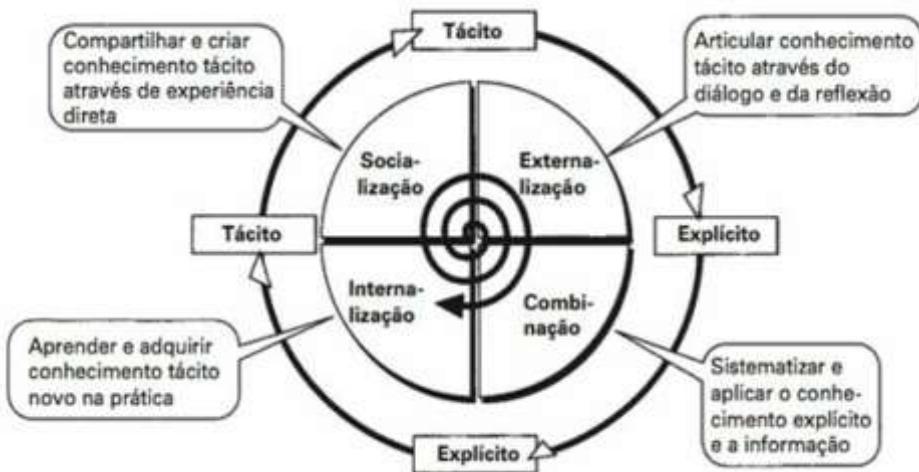
<b>a) Socialização:</b> Grau de acumulação de conhecimento tácito, coleta de informações externas e internas a organização e transferência de conhecimento tácito. Em termos operacionais: compartilhamento de experiências, habilidades técnicas e modelos mentais, convertendo conhecimento tácito em conhecimento tácito;
<b>b) Externalização:</b> Grau de diálogo criativo, uso de metáforas e troca de ideias. Em termos operacionais: indivíduos expressam suas experiências por meio de analogias, metáforas, modelos e hipóteses, transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito;
<b>c) Combinação:</b> Grau de aquisição e integração, síntese e processamento e disseminação do conhecimento. Em termos operacionais: combinação de conhecimentos através de documentos,

conversas, reuniões, gerando novos conhecimentos explícitos a partir de conhecimentos tácitos.

**d) Internalização:** Grau de experiências pessoais, simulação e experimentação. Em termos operacionais: desenvolvimento de um conhecimento operacional a partir da transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Fonte: elaborado pela autora com base em Nonaka e Takeuchi (1997) e Lee e Choi (2003).

Figura 2 - Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 24.

No aspecto organizacional, o conhecimento é específico ao contexto e relacional, se caracterizando por um processo dinâmico que abrange os vários níveis organizacionais, onde o conhecimento de cada indivíduo é amplificado e absorvido como parte do conhecimento da organização, cabendo à ela criar um ambiente propício que estimule e facilite a criação e troca de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Sendo assim, é visto como o recurso mais importante da organização, trazendo dificuldades para que os concorrentes possam percebê-lo e imitá-lo, tornando-se importante fonte de vantagem competitiva (ARGOTE; INGRAM, 2000; INKPEN; TSANG, 2016).

Dentro da Gestão do conhecimento, cabe destacar que Polanyi (1967) e Nonaka e Takeuchi (1995) distinguem o conhecimento em dois tipos: explícito e tácito. O conhecimento explícito se refere ao conhecimento codificável, articulado, tangível que pode ser transscrito em documentos, manuais, livros. Já o conhecimento tácito tem sua origem nas experiências, percepções e valores individuais adquiridas na prática dos processos, hábitos e rotinas de trabalho (DAVENPORT; PRUSAK,

2003; HALDIN-HERRGARD, 2000; LEONARD; SENSI PER, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por sua natureza, o conhecimento tácito pode constituir um ativo mais raro e valioso para a empresa, porém é mais difícil de ser identificado e utilizado, já que esse tipo de conhecimento reside dentro do indivíduo, enraizado em suas ações e, portanto, difícil de ser expressado em palavras. O conhecimento tácito raramente é compartilhado ou comunicado e acaba se perdendo quando o indivíduo deixa a organização (ARGOTE; INGRAM, 2000; MESO; SMITH, 2000).

Segundo Polanyi (1958), todo conhecimento tem um elemento tácito, embora o grau de tacitude varie. A questão de como o conhecimento tácito (por exemplo, experiência e ideias) é convertido em conhecimento explícito (por exemplo, tecnologia) para utilização em destinos é crucial.

Geralmente, o conhecimento não se encontra de forma explícita e é transmitido de forma tácita, exigindo tempo significativo e, consequentemente, retardando o desenvolvimento de novos produtos, serviços, competências e otimização de processos (GRANT, 1996; SROKA; CYGLER; GAJDZIK, 2014; SZULANSKI, 1996; KHAN, 2016).

Além disso, o conhecimento tácito mais valioso pode não ser facilmente capturado de forma explícita por diversas razões, tais como a dificuldade em explicá-lo, sua incerteza e mutabilidade, contexto específico demais ou politicamente sensível (GARDNER, 1998). O conhecimento explícito também pode ser desenvolvido e avançado com um facilitador para introduzir estímulos externos às partes interessadas locais. (BAGGIO; COOPER, 2010; HALLIN; MARNBURG, 2008; NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2014; SHAW; WILLIAMS, 2009).

A temática Gestão do conhecimento é ampla e diversificada. Wiig (1997), Bukowitz e Williams (2002) e Boder (2006) buscaram sintetizar essa abrangência ao apresentar pragmaticamente os seus principais objetivos: (1) fazer com que a organização atue da maneira mais inteligente possível, a fim de garantir sua viabilidade e sucesso geral; (2) criar valor para o cliente; (3) obter vantagem competitiva através do conhecimento, de forma que seja difícil de ser copiada pela concorrência.

Todavia, em termos epistemológicos, esse reducionismo da teoria ao seu mero aspecto pragmático não corresponde à abrangência de seu alcance, como bem esclarecem Laszlo e Laszlo (2002) ao enfatizarem que a Gestão do

conhecimento está intrinsecamente relacionada aos pressupostos das ciências da complexidade, às tradições emancipatórias e participativas do pensar sistêmico.

Em síntese, essa complexidade que se volta para a emancipação e participação presente no pensar sistêmico remete a sua expansão para novos horizontes paradigmáticos associados em nossa contemporaneidade diretamente à questão das redes de inovação colaborativa, que não só indicam a necessidade de mudanças estruturais e funcionais, mas, sobretudo, um novo olhar para a questão da colaboração em seus diversos níveis nas redes interorganizacionais.

### **3.2.1 Gestão do conhecimento em redes colaborativas**

As redes colaborativas de conhecimento podem ser concebidas como ambientes nos quais os usuários dispersos compartilham e aplicam o conhecimento distribuído, tendo como base o uso das tecnologias da informação para o estabelecimento destas redes (TIWANA; BUSH, 2005).

A gestão do conhecimento nas redes contribui para a inovação porque as ligações fortes que se estabelecem entre as partes favorecem a criação e a transferência de conhecimento e em particular do conhecimento tácito. A gestão do conhecimento pode estimular a colaboração voltada para inovação por meio de plataformas e ferramentas tecnológicas, como fóruns de discussão on-line (CAVUSGIL; CALANTONE; ZHAO, 2003; DU PLESSIS, 2007).

Por intermédio dessas plataformas e ferramentas, o conhecimento tácito pode ser criado, alavancado, compartilhado e coletado para posterior codificação em um formato explícito, permitindo sua reutilização em diversos contextos, o que propicia ambiente favorável para a inovação e criatividade (CAVUSGIL; CALANTONE; ZHAO, 2003; DU PLESSIS, 2007).

Argote e Ingram (2000) e McGrath e Argote (2001) postulam que o conhecimento está embutido em três elementos essenciais das organizações – membros, ferramentas e tarefas - e nas redes formadas pelo cruzamento deles. Membros correspondem aos componentes humanos da organização. Ferramentas são os componentes tecnológicos, enquanto as tarefas refletem os objetivos, propósitos e intenções da organização.

Esses elementos básicos formam sub-redes colaborativas, conforme quadro 7:

Quadro 7 - Cruzamento dos elementos das sub-redes colaborativas

A rede membros-membros é a rede social da organização.
A rede tarefas-tarefas é a sequência de tarefas ou rotinas da organização.
A rede ferramentas-ferramentas é a combinação das tecnologias da organização.
A rede membros-tarefas designa membros para determinadas tarefas.
A rede membros-ferramentas especifica membros para determinadas ferramentas.
A rede tarefas-ferramentas especifica as ferramentas que serão utilizadas para executar determinadas tarefas.
A rede membros-ferramentas-tarefas designa membros para executar determinadas tarefas com determinadas ferramentas.

Fonte: ARGOTE e INGRAM (2000); MCGRATH e ARGOTE (2001)

Para que haja a transferência do conhecimento deve existir uma disposição do indivíduo de compartilhar o conhecimento criado ou adquirido (GIBBERT; KRAUSE, 2002), sendo necessário motivação e vontade das partes (KHAN, 2016) e depende das características dos indivíduos e alinhamento entre as partes envolvidas (OLIVEIRA JUNIOR, 2007), o que torna importante a criação de um ambiente onde haja confiança mútua e estímulo à cooperação, podendo assim, superar a tendência natural de se proteger os conhecimentos da empresa. Os membros da rede devem ser motivados a participarem voluntariamente e contribuir com ideias e conhecimentos para o “bem coletivo”, o que pode gerar conhecimento e ideias coletivas, beneficiando a todos (JOLINK; DANKBAAR, 2010). Além disso, fatores como redes sociais, tecnologias, rotinas e mobilidade de pessoal podem também contribuir para a transferência do conhecimento (ARGOTE; FAHRENKOPF, 2016).

Quando a organização se dispõe a aprender, elas se tornam hábeis em criar, adquirir e transferir conhecimentos, de forma a modificar seu comportamento refletindo novos conhecimentos e *insights*. Para a aprendizagem organizacional, é primordial que a organização tenha habilidade para transferir conhecimentos de forma rápida e eficiente (SILVA; FLEURY, 2012). No entanto, para gerar melhorias substantivas de desempenho, as melhores práticas devem considerar os contextos organizacionais diferentes. Se o foco for apenas o processo de transferência e não o que está sendo transferido de fato, pode-se obter apenas um resultado “regular” (ATHERTON; PRICE, 2008).

Nessa linha de raciocínio, o conhecimento é concebido não apenas como um recurso ou *commodity*, isto é, algo que pode vir a ser acumulado, manipulado e transferido para toda a organização. Reitera-se a visão de que o conhecimento independe das pessoas, e é o recurso chave para o desempenho organizacional (CARBONE et al., 2006).

Nesse ambiente dinâmico em redes, de contínuas mudanças, a aprendizagem organizacional constitui um processo coletivo com o objetivo de adquirir competências para melhorar o desempenho e enfrentar novas situações e resolver problemas (HUNG et al., 2011; SÁNCHEZ; VIJANDE; GUTIÉRREZ, 2010).

Como resultado do aprendizado organizacional contínuo, o conhecimento obtido pode se tornar valioso, raro e difícil de imitar, criando assim uma vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem se torna duradoura através do uso de sistemas de gerenciamento de conhecimento que apoie o que a organização faz de melhor e agregue valor aos recursos que possui e que não estão prontamente disponíveis para os concorrentes. Antes de implementar a GC na organização, faz-se necessário compreender e desenvolver uma infraestrutura que ampare a aquisição, o gerenciamento e a transferência de conhecimento organizacional tácito e explícito (MESO; SMITH, 2000; HALAWI; ARONSON; MCCARTHY, 2005).

Essa infraestrutura deve compreender a integração de ferramentas de tecnologia da informação, processos de negócios, capital humano ou social, aprendizado contínuo e inovações (MESO; SMITH, 2000; HALAWI; ARONSON; MCCARTHY, 2005). O uso de salvaguardas faz-se necessário para que o conhecimento adquirido não seja exposto a possíveis vazamentos que podem impactar na organização, tais como danos à reputação, perda de receita, custos decorrentes de violações de acordos de confidencialidade e perda de produtividade (AHMAD; BOSUA; SCHEEPERS, 2014).

Dado à pressão contínua em um mercado altamente competitivo, os ativos de conhecimento são fundamentais para que as organizações mantenham sua vantagem competitiva (GRANT, 1996; 1997). E estando as organizações em rede, a tendência é a de aumentar a circulação de conhecimento e, consequentemente, aumentar o risco de vazamento (DESOUZA; VANAPALLI, 2005; DESOUZA, 2006; EASTERBY-SMITH, LYLES; TSANG, 2008; TRKMAN; DESOUZA, 2012).

Desse modo, aspectos importantes como confidencialidade, integralidade e disponibilidade devem ser considerados para a proteção das informações (AHMAD;

BOSUA; SCHEEPERS, 2014) na forma de mecanismos contratuais e legais (NORMAN, 2001).

No tocante à redes de abrangência global, a distância geográfica, questões culturais e a comunicação podem constituir nos principais obstáculos para a transferência do conhecimento.

A distância geográfica reduz o nível de interação entre parceiros e dificulta o desenvolvimento de rotinas interorganizacionais. Costumam ser mais caras e aumentam a propensão de comportamentos oportunistas que podem prejudicar a colaboração em conhecimento (SERBANICA; CONSTANTIN; DRAGAN, 2015; KORBI; CHOUKI, 2017).

Uma cultura mais individualista ou coletivista do país também influencia no processo de compartilhamento de conhecimento. Na cultura individualista, as pessoas analisam a informação independente de seu contexto, preferindo a comunicação escrita e os meios formais, ou seja, externalizam e combinam a criação e transferência do conhecimento, enquanto que na cultura coletivista, as pessoas consideram o contexto da informação, optando por meios mais informais, como contatos pessoais e telefônicos, assim socializam e internalizam a criação e transferência do conhecimento (SERBANICA; CONSTANTIN; DRAGAN, 2015; KORBI; CHOUKI, 2017).

No que diz respeito às barreiras linguísticas e de tradução, dificuldades podem acontecer quando existe ambiguidade da mensagem e interferência da linguagem (SERBANICA; CONSTANTIN; DRAGAN, 2015; KORBI; CHOUKI, 2017).

Esses obstáculos podem ser superados quando o conhecimento é explícito, simples e independente e envolve um contexto cultural parecido (BHAGAT; HAVERSTON; TRIANDIS, 2002).

Assim, o conhecimento pode ser transferido por meio da movimentação dos membros, tarefas e ferramentas ou redes onde o conhecimento é incorporado de uma unidade social para outra ou por modificação desses elementos. Por exemplo, movimentando o pessoal de uma unidade organizacional para outra, o conhecimento adquirido em uma unidade pode ser transferido para outra.

### 3.2.2 Gestão do conhecimento e tecnologia educacional

A pós-modernidade configura como uma nova postura em educação, renegando a prática tradicional na relação educador/aprendiz pela inserção de novas tecnologias cada vez mais sofisticadas no ensino aprendizagem.

Dessa forma, uma das novas tecnologias educacionais consistem nos jogos de treinamento corporativos. Huizinga (2003, p. 33) define jogo como:

[...] uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da vida quotidiana.

Jogos de treinamento corporativos ou *team-building activities* são um tipo de educação experiencial em que grupos devem resolver problemas em um novo cenário onde os participantes não podem confiar em sua experiência anterior para lidar com as novas situações (WAGNER; CAMPBELL, 1994), promovendo assim o desenvolvimento de equipes (HATCH; MCCARTHY, 2005).

Genericamente consiste em uma ampla variedade de desafios planejados que direcionam o interesse dos participantes para o que tem que ser aprendido em um ambiente propício para a construção de uma comunicação eficiente. Esse tipo de ferramenta é utilizada para avaliar o estágio atual do desenvolvimento da equipe, classificar e esclarecer objetivos, aumentar a coesão do grupo e melhorar a produtividade e motivação dos colaboradores (FORSYTH, 1999; JUNEJA, 2019).

O objetivo dos jogos de treinamento corporativos inclui a formação de equipes, resolução de problemas, aperfeiçoamento da liderança, aumento da confiança e das habilidades de comunicação. Os desafios apresentados remetem à necessidade de procedimentos compatíveis com a dinâmica dos jogos, conforme quadro 8:

Quadro 8 - Desafios dos jogos de treinamento corporativos

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes devem se unir para que o grupo inteiro trabalhe em conjunto afim de realizar determinada tarefa;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes devem pensar em soluções criativas para resolver problemas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes devem tomar decisões, considerando os riscos associados;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes devem ser incentivados a superar obstáculos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes devem perceber a importância de uma comunicação eficaz.</li> </ul>

Fonte: Baseado em WILLIAMS, GRAHAM e BAKER (2002).

Os jogos de treinamento corporativos devem ser flexíveis, levando em consideração as particularidades de cada participante e sua amalgama de diferentes características, desde backgrounds e personalidades (JUNEJA, 2019).

Sobre isso, Silva e Franco (2018) alertam para alguns riscos que podem tornar o jogo de treinamento em uma experiência malsucedida, conforme quadro 9:

Quadro 9 - Riscos dos jogos de treinamento corporativos

- |  |
|--|
| • a temática do jogo não atrai o interesse dos participantes;                      |
| • as regras ficaram confusas;  |
| • houve muitos conflitos entre os participantes da equipe;                         |
| • pouco conhecimento do facilitador para condução da experiência;                  |
| • o propósito ou significado da experiência não foi absorvido pelos participantes. |

Fonte: Baseado em Silva e Franco (2018)

Comumente, a maior parte deles acaba ocorrendo por ingerência dos aplicadores (instituições, monitores, facilitadores, instrutores entre outros). Porém, esses fatores não anulam os benefícios e vantagens do uso dessa ferramenta.

É possível estabelecer um paralelo a Gestão do Conhecimento acrescido como um recurso de tecnologia educacional, com base nos princípios da Andragogia, visto que esses princípios estão relacionados à formação de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), competências essas, imprescindíveis para superar os desafios e minimizar os riscos presentes na competitividade que se estabelece no mercado de jogos de treinamento corporativos.

Competência essencial consiste na integração complexa de tecnologias fundamentais e diversas habilidades de produção, de difícil imitação, que permite acesso ao mercado global e proporciona um diferencial na percepção do cliente. Essas competências advêm do aprendizado coletivo, especialmente em relação à coordenação de habilidades de produção diversas, e à integração de múltiplas tecnologias. Advertem, no entanto, que para a formação de competência essencial se requer aprendizagem organizacional coletiva, com o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

De acordo com Chiavenato (2009) e Mangal e Mangal (2009), a tecnologia educacional procura identificar qual a ferramenta tecnológica mais adequada e apropriada que atenda às necessidades educacionais e propósitos dos estudantes e da sociedade em um tempo e espaço definidos. Não se trata apenas de recursos audiovisuais, materiais e equipamentos tecnológicos, mas sim, de abranger em seu escopo o planejamento, a estruturação, a implementação e a avaliação do ensino-aprendizagem, com o objetivo de obter os melhores resultados baseados na relação custo-benefício.

Entendendo que o processo de ensino-aprendizagem de adultos é diferente do que o aplicado para crianças, a Andragogia, por sua vez, comprehende que o educando adulto é o sujeito ativo de seu próprio aprendizado que, enquanto ser consciente e reflexivo, volta-se para a apreensão de conteúdos que lhe sejam mais significativos e relevantes, passíveis de serem aplicados em sua realidade pessoal e profissional (KNOWLES, 1980; PRINCE, 2004; CAVALCANTI; GAYO, 2005; CARVALHO, 2017). O quadro 10 apresenta os cinco pilares do modelo andragógico proposto por Knowles (1980).

Quadro 10 - Os cinco pilares do Modelo Andragógico

<b>Autonomia:</b> considerar que o aprendiz possui a capacidade de tomar suas próprias decisões e, inclusive, deseja ser percebido e tratado dessa forma, concedendo a ele a autonomia para guiar suas escolhas
<b>Experiência:</b> Retomar o histórico de vida do aprendiz aluno adulto no processo de aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos, servindo como base para eles
<b>Prontidão para a aprendizagem:</b> o interesse do aprendiz pelos conteúdos ministrados é maior quando o tema em questão tem relação direta com situações comuns ao seu dia a dia
<b>Aplicação da aprendizagem:</b> O conhecimento adquirido deve apresentar aplicação imediata e não apenas informação de possível aproveitamento futuro
<b>Motivação para aprender:</b> a motivação interna é mais forte a externa, o que significa dizer que seus valores e mesmo os objetivos profissionais são priorizados, em detrimento de boas notas, por exemplo.

Fonte: KNOWLES (1980).

Desse modo, ao aliar tecnologia educacional e a andragogia, os jogos de treinamento corporativos podem ser recursos educacionais mais eficazes para a

educação de adultos, facilitando o processo de ensino-aprendizagem e promovendo um aprendizado mais significativo e compreensível, se comparado aos métodos tradicionais de ensino.

### **3.3 Vantagem competitiva**

Na concepção de Porter (1985), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Dessa forma, a vantagem competitiva pode ser considerada como o diferencial que uma organização agrega ao seu produto ou serviço, sendo o resultado da sua capacidade de realizar de forma eficiente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor que o de seus concorrentes ou de organizar essas atividades de modo único, capaz de gerar valor diferenciado para os compradores (PORTER, 1985).

De Oliveira (2004) enfatiza a competitividade dos mercados e a crescente necessidade de atualização contínua do portfólio de produtos da empresa e planejamentos pontuais para a manutenção e/ou geração de vantagem competitiva. Afirma que cada vez mais torna-se necessário o entendimento acerca do contexto no qual empresa atua, visto que os mercados globalizados são marcados por acirrada competição e contínua inovação. Adverte, sobretudo, ser necessária a inovação do produto ou serviço acompanhado de monitoramento sobre todos os agentes envolvidos no contexto.

Nessa mesma linha de raciocínio, Quero (2008) considera que o cenário globalizado é marcado pela reconfiguração das organizações em busca de eficiência e construção de vantagem competitiva, assim, elas precisam compreender as nuances apresentadas pelo mercado e, nesse sentido, adotar ações pontuais.

Teece (2010) destaca a importância da manutenção e eficiência dos modelos de negócios que requer constante análise e estratégia empregada para criação de valor para os *stakeholders*. Esclarece que para um modelo de negócio criar efetivamente valor e produzir vantagem competitiva sustentável é requerida, não somente expor a estrutura lógica dos negócios, mas também o aperfeiçoamento dos processos que busquem atender as necessidades específicas do cliente. Com esse intuito, o principal diferencial está na dificuldade de imitação ou replicação pelos concorrentes e sobretudo, um modelo de negócios viável que deve estar atento a

fatores internos e externos relacionados aos atores que o envolvem.

Como resultado do aprendizado organizacional contínuo, o conhecimento obtido pode se tornar valioso, raro, difícil de imitar e ser mantido a longo prazo, criando assim uma vantagem competitiva sustentável.

Porter (1985) delineou as principais estratégias pelas quais as empresas obtêm vantagem competitiva sustentável. São elas:

- Liderança de custos: criação de uma vantagem significativa de custo sobre seus concorrentes, podendo utilizar economias de escala e produção a um custo mais baixo, com a possibilidade de estabelecer assim um preço de venda difícil de ser replicado pelos concorrentes;
- Diferenciação: oferta de produtos ou serviços diferenciados. Qualidade, inovação e atendimento ao cliente são formas normalmente usadas para se alcançar diferenciação;
- Foco: concentração da oferta de produto ou serviço para determinado segmento do mercado. A empresa pode oferecer produtos ou serviços de custo menor ou diferenciados em um segmento de mercado restrito.

Uma quarta estratégia é o desenvolvimento de recursos e capacidades valiosas que sejam difíceis de ser alcançadas, imitadas ou superadas pelos concorrentes. Muitas vezes, a vantagem competitiva depende mais do desenvolvimento de recursos valiosos e da capacidade de competição do que a diferenciação de produtos (BARNEY, 1991).

Essa estratégia tem base na *Resource-Based View* (RBV) - Visão Baseada em Recursos (VBR), proposta por Penrose (1959) e ampliada por Barney (1991), que entende a empresa como um conjunto de recursos e capacidades internas, propondo que a vantagem competitiva é o resultado desse conjunto.

Recursos são todos os ativos tangíveis e intangíveis da empresa como financeiros, humanos, físicos, conhecimentos, podendo ser tanto o uso de recursos internos (BARNEY, 1991) quanto a alavancagem de recursos externos (DYER; HATCH, 2006). Já as capacidades são ativos de processos gerenciais, identificáveis e específicos, como tomada de decisão e desenvolvimento de produto (MAHONEY, 2001).

Uma vantagem competitiva sustentável depende dos recursos e capacidades exclusivos que a empresa possui em relação à concorrência. Recursos valiosos,

raros e caros para imitar, bem como capacidade para identificar novos conhecimentos relevantes ajudam a organização a explorar melhor recursos e capacidades, o que aumenta sua vantagem ao ser o pioneira no mercado e responde rapidamente às necessidades dos clientes (KODAMA, 2005; CHAI; YAP; WANG, 2011).

A sustentabilidade dessa vantagem exige que a organização crie barreiras que dificultem a imitação. Essas barreiras à imitação estão se desgastando continuamente, por isso a empresa deve continuar investindo para sustentar ou melhorar a vantagem (DAY; WENSLEY, 1988).

Relações de cooperação interorganizacional e a externalização, internalização, combinação e socialização, processos da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), associadas à colaboração, confiança e aprendizagem podem servir como mecanismos para obtenção e manutenção de vantagem competitiva sustentável relacionadas à capacidade de mudança, inovação e atualização constante.

Lee e Choi (2003) definem a colaboração relacionada ao grau de ajuda e suporte ativo da organização; a confiança diz respeito ao grau de fé recíproca na intenção, comportamento e habilidades em relação às metas organizacionais de todos os membros da organização e a aprendizagem ao grau de oportunidade, variedade, satisfação e encorajamento para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

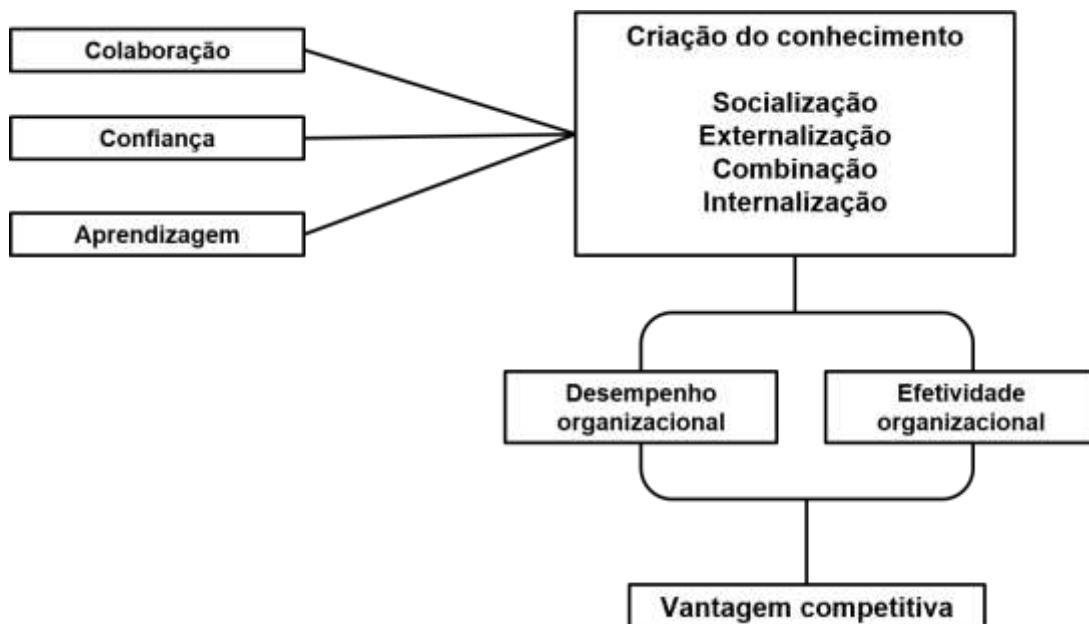
Gold, Malhotra e Segars (2001) concebem que comparativamente a qualquer recurso organizacional, a gestão do conhecimento nas redes pode favorecer o desenvolvimento de capacidades que contribuem para aspectos-chave do desempenho organizacional, tais como: atualização contínua, capacidade de inovação, habilidade de antecipar surpresas, capacidade de resposta às mudanças de mercado e capacidade de reduzir a redundância de informações e conhecimento, dentre outros benefícios.

Nessa linha de raciocínio, em consonância com Nonaka e Takeuchi (1995) e Gold, Malhotra e Segars (2001), Lee e Choi (2003) e Chuang (2004) afirmam que o desempenho organizacional está relacionado ao grau de sucesso global entendido como participação de mercado, taxa de crescimento da rentabilidade e inovação em comparação com os principais concorrentes. Enfatizam que o desempenho na rede para a efetividade organizacional pode ser medido em termos de colaboração,

confiança e aprendizagem organizacional pela socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento favorecendo o alcance de vantagem competitiva.

Relacionado ao desempenho organizacional de Gold, Malhotra e Segars (2001), Zheng, Yang e Mclean (2004) concebem a efetividade organizacional relacionada ao grau de capacidade de inovar, coordenar esforços e a rápida comercialização de novos produtos, habilidade de antecipar surpresas, responsabilidade pelas mudanças de mercado e de reduzir a redundância de informações e conhecimento, disposto na figura 3.

Figura 3 - Interação dinâmica nas redes de relacionamento



Fonte: Elaborado pela autora com base em Lee e Choi (2003).

Pode-se observar na figura 3 que existe uma relação positiva entre os processos de criação de conhecimento e a efetividade organizacional para o alcance de vantagem competitiva.

Portanto, estar em uma rede de relacionamento permite que seus membros possam compartilhar recursos e conhecimento, aumentar a capacidade de inovação e a aprendizagem dos participantes, o que favorece o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, gerando maior valor econômico e melhor desempenho em comparação aos seus concorrentes (ABADDE, 2010; HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2011; LIN; LIN, 2016; BARNEY; HESTERLY, 2017).

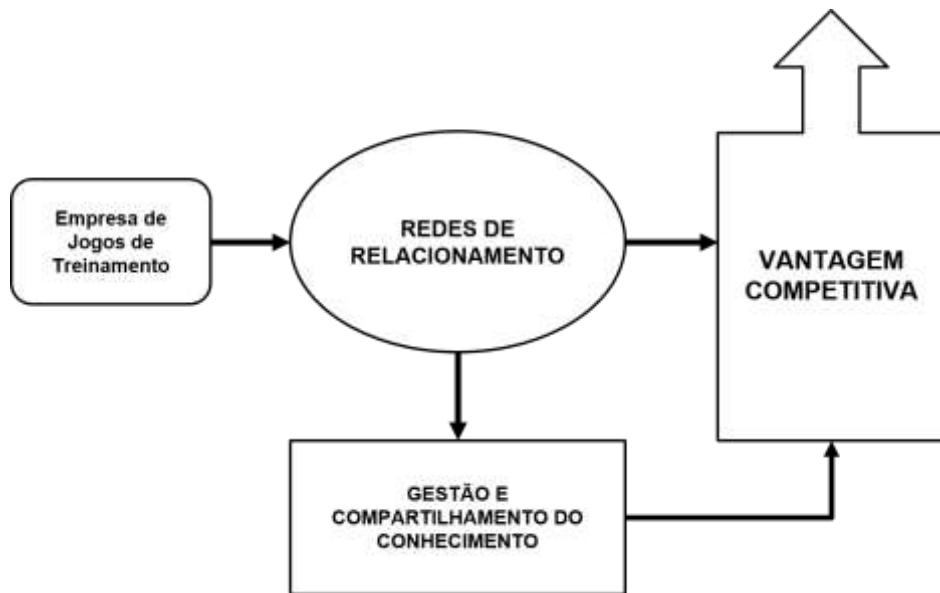
Dessa forma, com base nos posicionamentos dos diferentes teóricos, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento nas redes de relacionamento pode proporcionar vantagem competitiva (que, embora possa ser sustentável, tende a não ser duradoura) quando a empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada ou imitada por outro concorrente direto.

## 4 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Neste capítulo, serão apresentados tópicos relacionados à metodologia que nortearão o presente estudo.

Explicitados os conceitos na fundamentação teórica foi elaborado o seguinte desenho de pesquisa (figura 4).

Figura 4 - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.1 Estratégia de pesquisa

A estratégia utilizada neste estudo será a pesquisa qualitativa que, segundo Minayo (2002, p. 21), “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Segundo Godoy (1995, p. 21), na pesquisa qualitativa, um fenômeno deve ser “[...] analisado numa perspectiva integrada”, buscando compreender o contexto que o envolve. Considera o fenômeno “a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas”, buscando coletar e analisar todos os dados necessários com vistas a entender melhor sua dinâmica. Assim, aprofunda-se o entendimento de como os fenômenos ocorrem, através da interpretação dos próprios sujeitos participantes daquela situação, sob variáveis dependentes e independentes (GUERRA, 2014).

A pesquisa qualitativa procura compreender o “como” (GUERRA, 2014), “preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Por exigir contato direto e profundo com os atores envolvidos em um contexto em tempo real, a pesquisa qualitativa é, portanto, apropriada para o estudo a ser feito que tem como objetivo entender como as redes de relacionamento podem se tornar fator de vantagem competitiva para empresas do setor de jogos de treinamento corporativos. A seleção será por indicação, com alguma generalização ao coletar dados de diferentes setores da empresa.

#### **4.2 Delimitação da pesquisa**

A delimitação temporal da pesquisa se constituirá por um recorte transversal, ou seja, visa captar um determinado momento em um ponto específico no tempo. Apesar de não ser uma pesquisa longitudinal, serão coletadas informações que remetam ao início de operação da Conquistar, bem como de sua parceria com a rede da Catalyst Global para entender como ocorre a gestão do conhecimento e quais benefícios que a Conquistar obteve em consequência dessa parceria. Setores que interagem diretamente com a Catalyst Global serão consultados e, dentro destes, identificadas as possíveis unidades de observação (YIN, 2015), quais sejam, diretores, líderes de equipes de criação e demais sujeitos que participam ou participaram mais ativamente dos fóruns anuais promovidos pela Catalyst Global para posterior realização de entrevistas, de acordo com a disponibilidade destes.

#### **4.3 Método de pesquisa**

Como método de pesquisa será utilizado o estudo de caso que, segundo Creswell (2014, p. 86):

é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação (p. ex., observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios) e relata uma descrição do caso e temas do caso.

De acordo com Halinen e Törnroos (2005), o estudo de caso é adequado para o estudo de redes de negócios, pois este método fornece uma visão multilateral de uma situação em seu contexto, permitindo entender sua dinâmica e estudar aspectos que estimulam um exame interpretativo e participativo do fenômeno social.

Além disso, o estudo de caso possibilita uma descrição indutiva e rica que ajuda a compreender novas situações em que pouco se sabe sobre o fenômeno e/ou as teorias existentes são insuficientes para explicá-lo, além de ser um método forte para o estudo de processos de mudanças constantes nas redes (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

O estudo de caso terá caráter descritivo e exploratório. Descritivo, pois busca “ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos” (GODOY, 2010, p. 124), observando, registrando e analisando o fenômeno, com o intuito de compreendê-lo em sua totalidade. Também é exploratório, pois busca tornar o problema de pesquisa mais explícito, a partir do aprimoramento de ideias ou descoberta de novos aspectos (GIL, 2002).

O caso será único e integrado, pois o estudo estará concentrado em uma única unidade empírica de análise, a empresa Conquistar, membro e representante da rede da Catalyst Global no Brasil. Trata-se de um caso integrado por estudar um determinado aspecto da empresa, ou seja, benefícios obtidos pela Conquistar como consequência da participação em rede, portanto, a empresa Conquistar e a rede Catalyst Global foram escolhidas por responder adequadamente à pergunta de pesquisa: como a Gestão do Conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva nas empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em uma rede de relacionamento?

Yin (2015) afirma que o caso único tem por objetivo assimilar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana ou de um lugar comum e relacioná-las a um interesse teórico. Dessa forma, é possível gerar uma compreensão mais aprofundada e mais precisa das circunstâncias de determinado fenômeno, devido à imersão em um único caso que pode proporcionar explicações aprimoradas sobre situações já cristalizadas da realidade (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

Dyer Jr e Wilkins (1991) reforçam que o estudo de caso único tem a capacidade de questionar velhas relações teóricas e explorar novas, por ser um estudo mais cuidadoso e dedicado, o que faz com que o pesquisador possa obter uma compreensão mais aprofundada sobre o tema estudado. Apesar disso, os achados costumam ser idiossincráticos, diferentemente do estudo de caso múltiplo que permite sua generalização. Ressalta-se, porém, que o presente estudo não se

limita em si e sim, procura impulsionar trabalhos futuros que possibilitem a generalização dentro do estudo de redes.

#### **4.4 Instrumentos da coleta de dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 180), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos”. Estudos de caso geralmente combinam métodos de coleta de dados tais como documentos, entrevistas, questionários e observações (EISENHARDT, 1989). No presente estudo, serão utilizados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa de evidências primárias e secundárias.

O processo de coleta de dados envolveu observação não participante e entrevistas semi-estruturadas com o gestor e colaboradores da Conquistar. As respostas serão analisadas, buscando verificar convergências e divergências nas falas.

A observação não-participante torna o pesquisador espectador dos fatos, o que o coloca fisicamente nas situações, porém sem se deixar envolver, afim de compreendê-las com um propósito específico (MARCONI; LAKATOS, 2017).

As entrevistas semiestruturadas permitem que o entrevistado possa se sentir envolvido e motivado com a pesquisa, acrescentando dados adicionais (TRIVIÑOS, 1987). Essa modalidade de entrevista combina perguntas abertas e fechadas, possibilitando ao informante discorrer sobre determinado assunto (BONI; QUARESMA, 2005).

#### **4.5 Fases da pesquisa**

A pesquisa está dividida em duas partes: investigação preliminar e pesquisa de campo.

A investigação preliminar, inicialmente, consistiu em coleta de informações preliminares por intermédio da revisão integrativa da literatura e, posteriormente, conversa com especialista. Assim, tornou-se possível delinear um recorte específico que viabilizou a concretização do projeto. A execução desta etapa foi realizada junto ao gestor e alguns colaboradores da empresa com o intuito absorver aspectos do universo pesquisado que avançassem além daqueles constatados na revisão da literatura.

A investigação iniciada em 15 de maio de 2018 teve o intuito de entender melhor o ramo de atuação da empresa estudada, sendo realizada observação não participante em um evento que contou com a aplicação de um dos jogos de treinamento corporativos da Conquistar. Esse evento foi realizado no Auditório Ibirapuera para uma empresa do setor farmacêutico e contou a presença de, aproximadamente, 450 pessoas. O jogo aplicado foi The Big Picture, que tem foco em comunicação, cooperação e trabalho em equipe.

Como dito anteriormente, nessa fase preliminar, estabeleceu-se os primeiros contatos com o gestor e alguns colaboradores da Conquistar presentes no evento, com a finalidade de obter informações iniciais sobre a empresa e as características desse mercado.

A pesquisa de campo realizada em 29 de outubro do mesmo ano consistiu em uma entrevista em profundidade com o gestor da Conquistar, com a utilização de roteiro de perguntas visando obter informações mais detalhadas sobre a empresa e sobre a rede Catalyst Global para, posteriormente, relacioná-las com os fundamentos teóricos das redes de relacionamento.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, de acordo com o roteiro elaborado para o gestor (apêndice 1) no dia 9 de maio de 2019, e outro elaborado para os colaboradores (apêndice 2) da Conquistar em 15 de maio de 2019.

Denominou-se G1 para o gestor da Conquistar, enquanto os colaboradores foram denominados C1, C2 e C3. As respostas do gestor encontram-se no quadro 14, enquanto as dos colaboradores foram agrupadas no quadro 15. C1 atua na área de Operações, C2 atua na área de Logística e Gestão de Projetos e C3 atua na área Comercial. Tanto C1 quanto C3 trabalham também na criação, desenvolvimento e customização dos jogos de treinamento corporativos, assim como o próprio G1. Os resultados foram apresentados aos participantes da pesquisa antes da conclusão da análise a fim de se obter o feedback das percepções entre o resultado alcançado pela pesquisa e a realidade fática, dando assim credibilidade à qualidade dos dados e resultados obtidos.

Dessa forma, após definição da metodologia, estabeleceu-se o seguinte protocolo de pesquisa (quadro 11).

Quadro 11 - Protocolo de pesquisa

1. Escolha do objeto de pesquisa
2. Escolha das teorias
3. Definição das informações a serem levantadas
4. Busca e análise dos dados
5. Definição dos entrevistados
6. Definição do roteiro de pesquisa
7. Estabelecimento de contato com os entrevistados
8. Agendamento das entrevistas
9. Entrevistas semiestruturadas amparadas por roteiros
10. Transcrição das entrevistas
11. Compilação das informações obtidas nas entrevistas
12. Análise das informações
13. Interpretação das informações compiladas e analisadas
14. Síntese das conclusões

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Yin (2015).

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

A investigação preliminar resultante da revisão integrativa da literatura e contato preliminar com o gestor e colaboradores possibilitou a elaboração do roteiro de pesquisa de campo.

### 5.1 Caracterização do objeto de pesquisa

A Conquistar é uma empresa de pequeno porte, contando atualmente com cinco funcionários contratados e em torno de dez pessoas admitidas em regime temporário.

A empresa está no mercado desde 1999. Em 2012, a Conquistar passou a fazer parte do Grupo Integração Escola de Negócios que ministra cursos de capacitação profissional. No mesmo ano, integrou-se à rede internacional de jogos de treinamento Catalyst Global, sendo representante exclusiva no Brasil (CONQUISTAR, 2019).

Na ocasião, a Catalyst Global estava realizando uma prospecção dos países em que não atuava ainda. Com interesse em atuar no mercado brasileiro, entrou em contato com o representante da rede em Portugal que relacionou empresas brasileiras que teriam o perfil desejado. Uma dessas empresas era a Conquistar e, após negociações, a empresa entrou para a rede da Catalyst Global.

Poucos meses antes, a Conquistar havia se associado ao Grupo Integração e a entrada na rede impulsionou os benefícios recebidos. A Conquistar passou a ter acesso aos clientes, consultores e equipe de vendas do Grupo Integração ao passo que obteve acesso ao catálogo de jogos e ao conhecimento da rede Catalyst Global. Com a ampliação do número de vendedores e jogos disponíveis, adotou o posicionamento estratégico de oferecer jogos que já foram aplicados com sucesso em outros países, melhorando assim, seu desempenho e presença no mercado.

Cabe ressaltar que, mesmo sendo representante da Catalyst Global no país, a Conquistar mantém-se como uma empresa independente, não constituindo uma filial ou empresa franqueada. A Conquistar ainda mantém seu próprio catálogo de jogos, porém, os jogos da Catalyst Global acabam tendo uma saída maior, pois já foram aplicados anteriormente em outros países, passando por adaptações e modificações que o tornam um jogo ‘mais redondo’, diminuindo a propensão de insucesso.

Os membros compartilham os jogos entre todos da rede. Cada empresa pertencente à rede da Catalyst Global tem liberdade para modificar e adaptar os jogos de acordo com a cultura ou contexto em que está inserido.

A Catalyst Global presta suporte técnico aos membros e disponibiliza um fórum virtual em que todos os membros da rede trocam informações, tiram dúvidas sobre a aplicação de jogos, além de ajuda para a elaboração de jogos para determinados objetivos, levando em consideração características da empresa a ser atendida. Além disso realiza fóruns presenciais de alcance regional e mundial. Esses fóruns são realizados a cada dois anos, de forma intervalada, ou seja, em um ano é realizado o fórum regional e no outro, o mundial.

No ano de 2017, a Conquistar teve um faturamento médio de aproximadamente R\$ 2.5 milhões. Seu principal negócio reside no desenvolvimento e aplicação de jogos vivenciais para empresas de diversos portes, segmentos e nacionalidades, conduzindo, inclusive, jogos em outros idiomas como inglês, espanhol e alemão.

### 5.1.1 Produtos da Conquistar

Os produtos da Conquistar são os jogos de treinamento corporativo, denominados jogos vivenciais que se voltam para contemplar e promover diferentes competências nos treinandos. Para ilustrar as características desses jogos, quatro jogos descritos no quadro 12 são instrutivos.

Quadro 12 - Características Básicas dos Jogos da Conquistar

JOGO	“BIG PICTURE”	“ÉPICO”	“NEED FOR SPEED”	“QUEST”
DURAÇÃO	90 a 180 min.	120 a 240min	15 a 120 min	180 a 480 min
MÍDIA	Indoor Outdoor	Outdoor	Indoor	Outdoor
POSTURA	Colaborativa	Colaborativa	Colaborativo Competitivo	Colaborativo
PARTICIPANTES	8 a 2000	20 a 200	10 a 1000	15 a 100
IDIOMAS	Português Inglês Espanhol	Português Inglês Espanhol	Português Inglês Espanhol	Português Inglês Espanhol

<b>COMPETÊNCIAS</b>	Cooperação Comunicação Trabalho em equipe	Comprometimento Liderança Superação	Melhores práticas Melhoria de processos	Liderança Comunicação
---------------------	--	---	---	--------------------------

Fonte: elaborado pela autora com base no site da Conquistar.

No quadro 12, pode-se observar que a formação das competências se volta para desenvolver aspectos relacionados a Gestão do Conhecimento em redes colaborativas: cooperação, comunicação, trabalho em equipe, comprometimento, liderança etc.

Também foi possível perceber que, com foco no cliente, busca-se nos jogos de treinamento desenvolver a criatividade e provocar a motivação com vistas à solução para se encontrar melhores práticas e melhores processos. Nota-se também, como pode ser verificado nos anexos I, II, III e IV, em que estão descritas mais detalhadamente a dinâmica de cada um dos jogos mencionados com a espiral do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nesse primeiro contato preliminar com o gestor da Conquistar e também com base na revisão da literatura que remeteu à pesquisa pela Gestão do Conhecimento, constatou-se que nesses jogos estão presentes o quadrante da espiral do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização do conhecimento ocorre pelas possibilidades que se estabelecem nas relações coletivas da conversão do conhecimento tácito de um participante para o conhecimento tácito de outro participante por intermédio das interações sociais que são contínuas, uma vez que os desafios compõem a essência desses jogos. No jogo de treinamento “Big Picture” (Anexo I) os participantes percebem que o sucesso e a qualidade daquilo que estão produzindo dependem da socialização junto aos demais e que nessa tarefa a qualidade de sua obra depende da capacidade de cooperar ao invés de simplesmente competir.

A externalização do conhecimento ocorre com a conversão do conhecimento tácito em explícito decorrente da necessidade de reflexão dos participantes para posterior tomada de decisões que certamente serão registradas pelo grupo. No jogo de treinamento corporativo “Quest” (Anexo IV) os participantes devem exercer atitudes de liderança e comunicação contínua dentro das equipes para superar o desafio que estão enfrentando.

A combinação do conhecimento constitui um momento crucial para a inovação, ou seja, o conhecimento explícito individual se transforma em conhecimento explícito compartilhado, gerador de novo aprendizado. No jogo de treinamento “Épico” (Anexo II) os participantes exercitam o senso de pertencimento, visto requerer de cada um o máximo de criatividade por estarem envolvidos em uma empreitada que parece de difícil superação e exige os mais variados talentos da equipe.

Nessa linha de raciocínio, Koivisto e Hamri (2019) discorrem sobre temáticas que podem ser relacionadas aos jogos de treinamento corporativos na ótica da gestão do conhecimento. Com esse intuito, propõem cinco pontos temáticos para melhor se compreender o futuro da pesquisa em gamificação e, como esta, pode ser aproveitada para induzir um comportamento colaborativo coletivo entre os participantes dos jogos, conforme quadro 13.

Quadro 13 - Pontos Temáticos sobre pesquisas futuras em gamificação

<b>Agenda Temática, ponto 1.</b> Pesquisas futuras sobre gamificação devem procurar explorar as possibilidades de abordagens cooperativas e coletivas de gamificação.
<b>Agenda Temática, ponto 2.</b> Pesquisas futuras sobre gamificação devem procurar diversificar o uso de recursos de jogo e, simultaneamente, desenvolver um entendimento do que constitui e cria experiência de jogo.
<b>Agenda Temática, ponto 3.</b> Pesquisas futuras sobre gamificação devem procurar ampliar sua perspectiva temática em relação aos domínios que estão sendo investigados.
<b>Agenda Temática, ponto 4.</b> Pesquisas futuras sobre gamificação devem procurar explorar os possíveis efeitos negativos, adversos ou não preferíveis da gamificação e como mitigá-los.
<b>Agenda Temática, ponto 5.</b> Gamificação do futuro não deve ser entendida apenas como inovação da interação homem-computador ou sistema de informação, mas também como práticas organizacionais e individuais remanescentes daquelas que podem ser observadas nos jogos.

Fonte: elaborado pela autora com base em Koivisto e Hamri (2019, p. 204-205).

Finalmente, a internalização do conhecimento faz com que o conhecimento explícito se torne novamente tácito com base na interpretação que será dada à decisão tomada com base na experiência pessoal de cada um dos participantes. No

jogo de treinamento “Need for Speed” (Anexo III) é preciso, na experiência de cada um da equipe, encontrar as melhores práticas para melhoria do processo em tempo recorde.

Em síntese, a gamificação é uma nova área de pesquisa em sistemas de informação presente nas redes de relacionamento que podem ser utilizadas em atividades de treinamento. Embora ainda apresentem lacunas temáticas óbvias, essas atividades podem ser associadas à gestão do conhecimento para melhor desenvolvimento, melhor compreensão conceitual e teórica da aprendizagem e, ao mesmo tempo, favorece o compartilhamento do conhecimento organizacional.

## 5.2. Resultados da pesquisa de campo

Os resultados da pesquisa apontam que a Gestão do conhecimento proporciona vantagem competitiva nas empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em uma rede de relacionamento como evidenciado na inserção da Conquistar na rede Catalyst Global.

As respostas dos entrevistados ressaltam que a gestão e transferência do conhecimento nas redes propiciam o estabelecimento de seis fatores que se constituem como determinantes por favorecer acesso maior aos recursos tangíveis e intangíveis, uma vez que a troca de conhecimento constante são fatores essenciais para o alcance de vantagem competitiva, tornando-se os principais diferenciais em relação à concorrência.

Quadro 14- Síntese das respostas do gestor da Conquistar

Informações gerais da Catalyst Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rede descentralizada de empresas de jogos;</li> <li>- 30 anos de existência (1988);</li> <li>- possui sedes na Austrália e Inglaterra;</li> <li>- mais de 40 representantes no mundo;</li> <li>- são representantes na América: Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Curaçao, México, República Dominicana e Estados Unidos;</li> <li>- criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos;</li> <li>- produção de material de jogos e material de marketing;</li> <li>- intermediação entre os membros da rede, intervindo na resolução de possíveis conflitos e interesses.</li> </ul>
Informações gerais da Conquistar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empresa de jogos de treinamento corporativos;</li> <li>- 20 anos de existência;</li> <li>- pertence à rede da Integração Escola de Negócios e Catalyst Global;</li> <li>- possui ampla rede de fornecedores.</li> </ul>
Relacionamento com os stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedores, freelancers e clientes estão presentes desde o início das atividades da Conquistar (1999);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O relacionamento com a Integração Escola de Negócios e a Catalyst Global iniciou em 2012;</li> <li>- Integração e Catalyst trouxeram benefícios de forma complementar à Conquistar.</li> </ul>
Benefícios para a Conquistar ao fazer parte da rede Catalyst Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conquista de selo internacional;</li> <li>- troca de informações entre os membros da rede;</li> <li>- criação contínua de conhecimento;</li> <li>- foco no cliente;</li> <li>- acesso à mais recursos do que a concorrência;</li> <li>- diferenciação de produto.</li> </ul>
Benefícios da Conquistar pelo relacionamento com a Catalyst Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento do portfólio de produtos;</li> <li>- legitimação internacional;</li> <li>- troca de experiências;</li> <li>- compartilhamento de informações e de conhecimentos;</li> <li>- suporte contínuo.</li> </ul>
Aspectos gerais dos Treinamentos	<p><u>Foco:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- temas mais trabalhados nos treinamentos: autonomia, criatividade e inovação;</li> <li>- temas menos procurados: liderança e comunicação.</li> </ul> <p><u>Desafio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capturar a atenção dos treinados.</li> </ul> <p><u>Dificuldades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- busca de significado e sentido para o treinamento que impacte positivamente no dia-a-dia dos treinados;</li> <li>- adaptação dos produtos de acordo com a cultura local;</li> </ul>
Estratégias básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confidencialidade;</li> <li>- acompanhar a evolução das necessidades dos clientes.</li> </ul>
Relações de poder	<p>Baseado em poder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de influência dos atores;</li> <li>- de especialidade;</li> <li>- de customização e criatividade para elaboração e adaptação dos produtos;</li> <li>- de quantidade e volume de vendas.</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- customização dos produtos como fator de inovação;</li> <li>- elaborado de acordo com as especificidades e necessidades do cliente.</li> </ul>
Futuro	<p>Crescimento da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- criação de escritórios regionais em outras cidades, já que atuação da Conquistar é restrita às regiões Sudeste e Sul do país.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas respostas do gestor, pôde-se observar a importância da fidelização e a busca da criação de valor para seus *stakeholders* cujos relacionamentos tiveram início com o surgimento da empresa, propiciando benefícios recíprocos. Dentre os aspectos mais relevantes nas temáticas dos jogos corporativos foram destacados a autonomia, criatividade e inovação, com foco nas necessidades dos clientes.

Quadro 15 – Síntese das respostas com os colaboradores da Conquistar

Benefícios para a Conquistar ao fazer parte da rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gama de material para aplicação (C1, C2);</li> <li>- aumento de 20 para mais de 120 jogos diferentes (C1, C2);</li> <li>- atendimento a vários públicos, com temáticas diferentes (C1, C2);</li> <li>- diversidade de produtos (C3);</li> <li>- velocidade nos lançamentos (C3).</li> </ul>
Relacionamento com os stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aquisição de maior equipe de vendas e maior acesso a clientes corporativos com a Integração Escola de Negócios;</li> <li>- aquisição de maior carga técnica e ampliação do portfólio de produtos com a Catalyst Global.</li> </ul>
Competências adquiridas pelo setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delegação de tarefas e responsabilidades (C1);</li> <li>- criatividade no desenvolvimento de jogos (C1);</li> <li>- habilidade <i>multitask</i> (C2);</li> <li>- resiliência (C2);</li> <li>- foco em cada projeto (C2);</li> <li>- alinhamento de demanda com o cliente (C2);</li> <li>- colaboração e cooperação (C3);</li> <li>- integração (C3);</li> <li>- liderança (C3);</li> <li>- tomada de decisão (C3);</li> <li>- comunicação (C3).</li> </ul>
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptar os produtos para o público brasileiro (C1);</li> <li>- entregar o produto com o melhor custo-benefício (C2);</li> <li>- entender as necessidades do cliente (C3).</li> </ul>
Compartilhamento de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- troca de informação e de experiências (C1);</li> <li>- pesquisa e padronização de material (C1);</li> <li>- proximidade das relações na rede (C3);</li> <li>- velocidade na troca de informação (C3);</li> <li>- agilidade de comunicação (C3).</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apresentação de projetos novos para a rede (C1);</li> <li>- discussão de conceitos que são tendências nos mercados (C1);</li> <li>- discussão em fórum virtual (C3);</li> <li>- adaptação cultural dos jogos (C3);</li> <li>- <i>brainstorming</i> realizado entre os membros da rede (C3).</li> </ul>
Dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- questões culturais e de idioma (C1);</li> <li>- perfil do público (C1);</li> <li>- comunicação com o cliente (C1);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prazo curto para alta demanda (C1, C2);</li> <li>- alinhamento das expectativas dos clientes com o que é possível ser entregue (C2);</li> <li>- adequação do produto ao orçamento do cliente (C2);</li> <li>- adaptação contínua dos produtos às necessidades de treinamento dos clientes (C3).</li> </ul>
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento de intercâmbios culturais e de conhecimento com os membros da rede (C1, C2);</li> <li>- expectativa de crescimento e expansão da Conquistar (C3);</li> <li>- maior potencial para criação e customização dos produtos (C3).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas respostas dos colaboradores se evidenciam a importância das proximidades das relações nas redes para troca de informação e de experiências com ênfase no alinhamento das expectativas dos clientes com os novos produtos a serem lançados. Pôde-se observar nas respostas dos entrevistados em relação aos desafios, a importância das soluções criativas e da comunicação eficaz como procedimentos presentes e imprescindíveis (WILLIAMS; GRAHAM; BAKER, 2002).

Quanto aos riscos que podem comprometer o empreendimento (entre os quais, o mais prejudicial seria o desinteresse dos treinandos), esses parecem, por um lado, minimizados pela adoção dos pilares do modelo da Andragogia que, com base no desenvolvimento da autonomia dos treinandos, proporciona atitudes proativas, interesse pelo conteúdo e, portanto, motivação para o aprendizado, por outro, o estabelecimento de regras claras na rede, evita interpretações dúbias, procedimento esse que, de certa forma, evita o surgimento de conflitos maiores (SILVA; FRANCO, 2018).

A integração da Conquistar com a Catalyst Global contempla as relações membros-membros tarefas-tarefas, ferramentas-ferramentas, membros-ferramentas-tarefas pelo proximidade das relações na rede, compartilhamento do conhecimento por meio de troca e velocidade na troca de informação e de experiências; pesquisa e padronização de material e agilidade na comunicação, o que favorece, por intermédio da delegação de tarefas, atendimento a vários públicos, diversidade de produtos com temáticas diferentes e velocidade nos lançamentos de novos produtos (ARGOTE; INGRAM, 2000).

Com os resultados obtidos foi possível estabelecer seis fatores que podem favorecer o alcance de vantagem competitiva em empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em redes (quadro 16).

Quadro 16 - Fatores para alcance de vantagem competitiva

1. Relacionamento pró-ativo com os diferentes stakeholders
2. Descentralização e compartilhamento das informações nas redes de relacionamento em tempo real
3. Adaptação do conhecimento à cultura local
4. O emprego da tecnologia educacional como processo atrativo e eficiente
5. Utilização dos cinco pilares da Andragogia
6. Atualização contínua dos jogos como estratégia de crescimento

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas das entrevistas.

Apesar de não ter sido mencionado nas respostas dos entrevistados, na observação dos pesquisadores foi constatado o fato da rede Catalyst Global ter sido a criadora do conceito de team-building e a Conquistar ser representante exclusiva da Catalyst Global no Brasil. Nos anos 2017 e 2018, alcançou o maior ticket médio da rede pela maior quantidade de vendas entre os membros das Américas. A Conquistar também inseriu um jogo próprio na rede que se chama Goal e que fez sucesso, especialmente, na época da última Copa do Mundo. O jogo possui um dos aspectos culturais mais conhecidos do Brasil que é o futebol e caracteriza-se por ser hands-on, “mão na massa”.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A revisão integrativa da literatura habilita o pesquisador a analisar e interpretar os dados com vistas a levantar as lacunas de conhecimento existentes por intermédio de dados bibliométricos e, assim, sugerir pautas para temáticas de futuras pesquisas sobre o tema de seu interesse para, posteriormente, propor soluções resultantes de suas pesquisas (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Como apresentado no item anterior, decorrentes das respostas do gestor e colaboradores da Conquistar, foram estabelecidos, como resultante, seis fatores determinantes para o alcance de vantagem competitiva nos jogos de treinamento corporativo.

### **Fator 1. Relacionamento pró-ativo com os stakeholders na rede**

O relacionamento pró-ativo da Conquistar na rede de relacionamento da Integração Escola de Negócios possibilitou acesso a uma carteira maior de clientes corporativos e maior equipe de vendas, enquanto que a inserção na rede de relacionamento da Catalyst Global ampliou seu catálogo de jogos de treinamento corporativos e proporcionou acesso, troca e compartilhamento de conhecimento com empresas membros em diversos países.

Assim, de forma complementar, a Integração e a Catalyst Global contribuíram positivamente no desempenho da Conquistar. Com maior variedade de produtos disponíveis e maior equipe de vendedores foi possível oferecer os treinamentos a uma quantidade maior de clientes.

Segundo G1, os principais *stakeholders* que fazem parte da rede de relacionamentos da Conquistar são a rede Catalyst Global, a Integração Escola de Negócios, fornecedores, clientes e *freelancers*.

*De um ponto de vista mais próximo, considerando organizações, cê tem a Integração que é sócia da Conquistar, cê tem a Catalyst Global que é... a gente representa aqui no Brasil, tá? Além disso, tem os funcionários, os fornecedores... né? Fornecedores dos mais diversos tipos que a gente tem um catálogo muito grande de jogos que vai desde atividade envolvendo circo, rally (...) a gente tem uma... rede de fornecedores interessantes, rede de freelancers...tá? A infraestrutura da Conquistar é pequena e os clientes (...) a gente tem algumas...divisões...a gente tem o cliente final, que a empresa*

*contrata, mas a gente tem uma grande quantidade de...como que é o nome?...de agências de evento (...). (G1)*

O relacionamento com a Integração e a Catalyst Global começou, efetivamente, em 2012, enquanto os demais *stakeholders* estavam presentes desde o início das atividades da Conquistar, em 1999.

*(...) Integração sempre e ainda hoje é muito maior que a Conquistar, mas começou um namoro entre aspas entre as empresas e em 2012, esse namoro foi oficializado, a Integração se tornou sócia da Conquistar (...) paralelo à isso, a gente também se tornou representante da Catalyst, então são dois braços da Conquistar, a Integração e a Catalyst. (G1)*

*(...) mas vamos até pegar nessa questão dos fornecedores mais especializados... os serviços mais especializados estão desde o começo. (G1)*

O relacionamento pró-ativo junto a Catalyst Global possibilitou o alcance de resultados complementares que se constituíram em benefícios para a Conquistar, como afirmado nas falas de G1 e C1.

*(...) A gente tem acesso aos clientes da Integração que são maiores do que o nosso, é uma rede maior de clientes e a equipe de vendas da Integração, que é muito maior que a nossa, também vende produtos Conquistar (...). (G1)*

*Depois da primeira fusão que foi com a própria Integração, fusão entre aspas (...) a gente ganhou uma ótima capacidade de atingir o mercado com a equipe de vendas né? Uma capacidade absurda, tanto que foi aí que nós aumentamos bastante o número de jogos para nossa vaca leiteira, padrão. Durou o que? 3 anos? Aí depois, ela declinou. Foi na época que começou a entrar a fusão com a Catalyst aí... putz, já tinha entrado estrutura para conseguir ir forte no mercado, aí ganhou, veio toda a carga técnica e toda essa gama de treinamento que a gente adquiriu com essa junção aí com a Catalyst, aí aumentou, eu tava fazendo as contas aqui rapidinho, acho que chegou a dar 100% de 4 anos atrás né (...). (C1)*

Todas essas falas revelam a influência dos *stakeholders* e a importância de se manter um bom relacionamento entre eles, o que acaba proporcionando benefícios às empresas que participam da rede (PUTNAM, 1996; ROWLEY, 1997; MITCHELL, AGLE; WOOD, 1997; FREEMAN; MCVEA, 2001).

### **Fator 2. Descentralização e compartilhamento das informações na rede**

A rede Catalyst Global se caracteriza por ser uma rede descentralizada, intermediando e intervindo na resolução de conflitos e interesses, quando necessário.

*Então, justamente por ser uma rede bem descentralizada...ah...cê não tem diretrivas saindo apenas de um local, então há muita contestação na rede, no bom sentido, e há muita gente mostrando coisas diferentes...não tem a Catalyst Global controlando conteúdo...todo mundo põe seu conteúdo e isso evolui para discussões bem interessantes. (G1)*

Tal afirmação corresponde à literatura de redes que afirma haver uma tendência em todo mundo à descentralização e redes descentralizadas que, se bem coordenadas, propiciam maior cooperação e, consequentemente, melhor alcance de resultados e funcionalidade da rede (MELLO, 2010; PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016).

Devido à sua presença em vários países do mundo, a rede Catalyst Global propicia o alcance de legitimização internacional e relacionamentos entre diversas culturas que favorecem as empresas associadas nesse empreendimento. Os membros se beneficiam com a ampliação e diversidade de produtos e troca de experiências e, consequentemente, o compartilhamento de informações e de conhecimentos, como ressalta G1 e C1:

*...a Catalyst hoje, ela amplia bastante o nosso portfólio de produtos e pro mercado brasileiro também uma outra função que ela...tem essa...legitimidade internacional, você tem um parceiro internacional. (G1)*

*Existe uma rede de relacionamento na Catalyst, dentre todas as empresas do grupo que eles vão trocando experiência ou coloca uma dúvida e a rede vai respondendo. (C1)*

Os entrevistados também relataram maior atendimento a vários públicos, com temáticas diferentes, além da velocidade de lançamentos dos jogos de treinamento corporativos:

*Então, você aumentou a gama, você consegue atender vários públicos, com várias temáticas diferentes e isso dá uma vantagem competitiva. (C2)*

*Então a gente tem lançamentos muito frequentes em todos países então, às vezes eles até aprimoram uma versão de um jogo que já existe, mas a Catalyst aprova, faz o material naquele formatinho e tal, ele passa a ser vendido, então esse dinamismo é muito importante. (C3)*

Tais falas condizem com o que Provan e Kenis (2008) afirmam sobre a formação de redes, em que as empresas pertencentes visam obtenção de legitimidade, atendimento eficiente de clientes, atração de recursos e resolução de problemas complexos. Lin e Lin (2016) complementam que a presença da empresa em uma rede pode trazer benefícios como compartilhamento de riscos, diminuição dos custos de transação, poder maior de mercado e melhor acesso a recursos como capital e informações. Também é possível adquirir conhecimento sobre novas tecnologias, aprendizagem, alcance de objetivos e esforços colaborativos em inovação (JOLINK; DANKBAAR, 2010).

Sendo participante da rede, a Conquistar se beneficia ao ter acesso à mais recursos do que a concorrência e diferenciação de produto para o alcance de vantagem competitiva.

*Então, a gente tem acesso a recursos na rede que poucas empresas têm...(...) você tem membros na rede o tempo inteiro pensando em diferenciação de produto...como que vou entrar com produtos diferenciados?...é....como que vou diferenciar dos produtos da concorrência, como que vou continuar evoluindo isso?(G1)*

Vantagem essa que faz com que o conhecimento alcançado seja difícil de ser copiado pela concorrência, o que faz com que a diferenciação permaneça (WIIG, 1997; BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; BODER, 2006).

Em relação ao compartilhamento de conhecimento entre os membros da rede, constatou-se a importância de fóruns on-line e presenciais, realizados anualmente, revezando-se entre o escopo regional e o escopo global.

Por ser dinâmico e proporcionar comunicação mais ágil e rápida, os fóruns on-line são a ferramenta mais utilizada pelos membros. Por meio desses fóruns, os membros trocam experiências, compartilham conhecimento, pedem e recebem sugestões para aplicação de jogos de treinamento corporativos, de acordo com diversos requisitos, tais como quantidade e tipo de público.

Ainda, em consonância com os aspectos citados anteriormente no compartilhamento de conhecimento na rede de relacionamento, C3 ressalta a velocidade na troca de informações, agilidade de comunicação e a proximidade das relações entre os membros da rede Catalyst Global:

*A Catalyst tem um modo de funcionar bastante caseiro, bastante parecido com o que a Conquistar começou, independente do vulto, então todas as relações são muito próximas, o CEO, a pessoa diretora de marketing, os que fazem muita criação também, a parte comercial, é tudo...é um núcleo muito próximo e a velocidade de troca de informação é inacreditável, não importa se eles estão na Austrália, eu tenho respostas rapidíssimas, assim, em coisa de 3, 4 horas eles me respondem qualquer coisa e se eu simplesmente não sei para quem é aquela pergunta, não importa; eu mando para um ou dois “com quem que eu falo” e ele já encaminha isso pra outro setor que, copiado, já me dá uma resposta, busca sempre uma solução, é uma agilidade impressionante de comunicação que eles têm. (C3)*

É possível perceber que os membros da Catalyst Global participam voluntariamente das discussões e se ajudam mutuamente, contribuindo para a geração de novas ideias e conhecimentos coletivos, o que beneficia a todos da rede (JOLINK; DANKBAAR, 2010). Silva e Fleury (2012) ressaltam que a habilidade de transferência de conhecimentos, quando realizada de maneira eficiente e rápida, pode favorecer a aprendizagem organizacional, que se constitui de um processo coletivo que visa obter competências, melhorar o desempenho, enfrentar novas situações e resolver problemas (HUNG et al., 2011; SÁNCHEZ; VIJANDE; GUTIÉRREZ, 2010).

### **Fator 3. Adaptação do conhecimento à cultura local**

Constatou-se na pesquisa que existem algumas dificuldades devido às questões culturais de cada país, bem como de idioma, especialmente quanto ao significado das palavras.

*(...) então, o que é liderança pra cá, é liderança diferente lá...então, essa tradução, essa versão pra cada país é um...tem algumas sutilezas que impactam bastante o resultado final normalmente. (G1)*

*...aí você vai pegar árabe, se o cara tá te dando um... “Nossa você é tão bonito”, você acha que o cara tá querendo te matar, fala forte, o vocabulário árabe, ele é bonito, mas ele é forte para quem não conhece a cultura. Você pega um australiano, ele é muito direto. Aí você vai pegar um alemão, ele é rude, rude assim, ele é supereducado, mas seco. Então, você tem toda essa questão cultural que atrapalha um pouco na relação de operação... (C1)*

Na questão do idioma, o impacto é mais sentido em relação à interferência da linguagem e ambiguidade da mensagem que pode ter entendimento diferente de acordo com o país. O processo de compartilhamento de conhecimento pode ser influenciado por uma cultura mais individualista ou coletivista. Na cultura individualista, existe uma preferência por meios formais de comunicação, de forma a externalizar e combinar a criação e transferência do conhecimento. Já na cultura coletivista, opta-se pelos meios informais, ou seja, socializando e internalizando a criação e transferência do conhecimento (SERBANICA; CONSTANTIN; DRAGAN, 2015; KORBI; CHOUKI, 2017).

Apesar da possibilidade do intercâmbio de conhecimento, G1 admite que a Conquistar não se utiliza extensivamente desse recurso:

*Há uma troca de conhecimento, mas aqui no Brasil a gente nem acaba fazendo muito uso desse conhecimento né...mais a Conquistar de adaptar as coisas, então eles mandam, como mandam o manual do jogo, por exemplo...a gente lê e adapta o que a gente precisa fazer, então a gente não consulta muito a rede, pra fazer certas coisas...tá? (G1)*

C1 e C3 destacam que a Conquistar realizam adaptações constantes nos jogos de treinamento corporativos, de forma a adequar ao público brasileiro:

*A estratégia é trazer essa adaptação pro público nacional né, porque eu falo isso, além das questões culturais que existem, perfil, o modo de se comunicar com o público daqui é diferente com o público de lá, o tempo, como eles identificam...como tornar isso inteligível pra eles, porque... tem variação até da própria língua que faz a pessoa ter uma visão mais profunda de uma área do conhecimento do que outras, então a gente trabalha essa customização, pegar esses materiais, pegar o material, o projeto, o programa que é feito lá e adaptar a esse público nacional. (C1)*

*A gente faz [adaptações] a torto e direito e paga os royalties sobre o jogo, sobre a base. (C3)*

Assim, existe um processo de liberdade criativa que a Conquistar possui em relação à Catalyst Global através da modificação do conhecimento explícito (manuais para aplicação dos jogos) para a adequação à realidade e cultura locais como elemento facilitador e motivador das relações entre o instrutor e os treinados (BAGGIO; COOPER, 2010; HALLIN; MARNBURG, 2008; NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2014; SHAW; WILLIAMS, 2009).

#### **Fator 4. A tecnologia torna o processo atrativo e eficiente**

Em relação ao processo de incorporação das novas tecnologias da educação por meio dos jogos de treinamento corporativos; salienta-se o aspecto tanto global quanto regional que é possível se estabelecer na dinâmica entre os agentes da rede no sentido de adaptar e mesmo alterar os jogos para atender às demandas que se apresentam e, dessa forma, atualizar os grupos participantes.

Os aspectos globais e regionais que podem ser trabalhados nos jogos de treinamento corporativos com o emprego da tecnologia educacional buscam identificar a ferramenta mais pertinente para determinado público e sua contínua adaptação em decorrência das necessidades desse mesmo público.

De maneira geral, a incorporação das novas tecnologias de educação nos jogos de treinamento corporativos constitui uma atitude pragmática do facilitador com vistas a tornar o processo atrativo e ao mesmo tempo eficiente.

*Acho que a velocidade de evolução e de lançamento dos jogos bem modernos, no sentido não de tecnologia, mas modernos, alinhados com a demanda atual da Catalyst é um grande trunfo que é fruto dessa rede. E você colher as necessidades do mundo todo e tentar transmitir isso de maneira mais global pra um jogo. Então, a gente tá...por exemplo né...a gente tá com um jogo bem legal de realidade virtual e... por exemplo, esse aqui é o grupo específico desse jogo (mostra grupo do Whatsapp) e você tem todo uma troca (...) de ideias, de fotos, de material (...) então aqui, todo esse material circulando, então você consegue ir adaptando, mudando o jogo pra atender essas demandas globais, então é uma maneira de você deixar os grupos bem atualizados. (G1)*

Atualmente, segundo G1, dentre os temas mais trabalhados pela Conquistar para seus clientes, está o desenvolvimento da autonomia do funcionário, acompanhado dos processos de criatividade e inovação. Curiosamente, um dos temas menos procurados diz respeito à liderança e comunicação, embora esses temas fossem bastante procurados no passado.

*(...) criatividade, inovação...são temas solicitados, buscados bastante, embora não seja a demanda correta, mas criatividade, inovação, protagonismo, palavras da moda né? Ah...foco no cliente, foco do cliente, você quer saber atendimento ao cliente, acho que basicamente essas...a questão de liderança, ah...comunicação...esses temas, vamos dizer assim...ainda existem, mas não tanto destaque, tá? (G1)*

Essa posição é negada na literatura, como explica Williams, Graham e Baker (2002), ao ressaltar que os objetivos dos jogos de treinamento corporativos incluem, além da formação de equipes, da resolução de problemas e do aumento da confiança, também o aperfeiçoamento da liderança e desenvolvimento de habilidades de comunicação.

Na percepção de G1, um dos maiores desafios presentes na aplicação dos jogos de treinamento corporativos está em conseguir manter a atenção dos funcionários, uma vez que existem muitas formas de distração, falta de interesse e demandas de serviços que estão sendo postergadas em função do treinamento. Assim, os jogos de treinamento corporativos precisam ser adaptados e customizados levando em consideração esses aspectos, de modo que possa transmitir significado e sentido para os treinados e consequentemente, despertando seu interesse, atenção e colaboração para as atividades propostas.

*O desafio hoje é você...pegar a atenção das pessoas...então você vai fazer um treinamento de venda, por exemplo, e o cara não sai do celular. Não é nem porque o treinamento talvez esteja desinteressante, é porque o mundo lá fora continua rodando...então ele acaba sendo acionado todo o tempo. Então você conseguir construir um treinamento que pegue a atenção das pessoas é importante...e aquele formato então mesmo, de dinâmica que tinha no passado...mesmo de dispositivo... não tá cativando mais as pessoas...então, na hora que você coloca uma atividade, um jogo, gamifica, que não necessariamente são sinônimos, mas enfim, na hora que você coloca esse elemento a mais...é uma tentativa de captar essa atenção. (G1)*

#### **Fator 5. Utilização dos cinco pilares da Andragogia**

A falta de sentido para os treinados constitui um dos maiores riscos que podem tornar o treinamento mal sucedido como ressalta Silva e Franco (2018) ao destacar que, se o significado da experiência não for absorvido pelos participantes, a comunicação se torna absolutamente deturpada ou inexistente, por falta de sintonia entre emissor e receptor.

Como competências organizacionais adquiridas no desempenho das atividades de suas funções, os colaboradores da Conquistar destacaram o desenvolvimento de habilidades multi-tarefas, resiliência, alinhamento da demanda com o cliente.

*(...) você acaba sendo multi-tarefa sim, mas você tem que ter foco em cada projeto, putz...resiliência comportamental, tipo, você vai sair de uma situação controlada para uma situação fora do controle de uma hora para outra e*

*aquele nível de atenção, estresse, tudo que gera essas urgências que ocorrem não pode ser um padrão de trabalho direto, então você tem que saber ir, diminuir, voltar, ser enérgico, voltar ao estado anterior, porque às vezes precisa ser enérgico em algumas situações. (C2)*

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a aprendizagem organizacional coletiva, ou seja, o comprometimento e engajamento de todos os integrantes da organização, é necessária para a formação de competências essenciais. As competências organizacionais são desenvolvidas conforme se aprimora a habilidade de usar os recursos tangíveis e intangíveis da organização para alcançar um padrão de desempenho satisfatório para atingir determinado objetivo.

Em função das características e complexidade da competitividade na sociedade contemporânea, é preciso, além de estar atento à evolução das necessidades de treinamento dos clientes, manter também a confidencialidade dos produtos dentro da rede, ou seja, através do pagamento de *royalties* pelo uso dos jogos, implicando em uma relação de confiança entre membro e rede.

*(...) os motivos da Conquistar lançar jogos, ter jogos novos é porque o cliente também evolui (...)" (G1)*

*"(...) cada parceiro é responsável pela confidencialidade do jogo no seu país. Cuidar que as informações não vazem, seja cuidando da equipe, seja em termos de confidencialidade". (G1)*

*"É, então, cê pode criar um totalmente novo, mas se for baseado em ideias pré-existentes na rede, a gente sempre... faz questão de dar esse reconhecimento, moral e material...porque senão...cê fica ali numa linha muito tênue ali de apropriação, de propriedade intelectual. (C3)*

Com a constante circulação de informações na rede, manter sua confidencialidade por meio de mecanismos contratuais e legais é uma das formas que podem ser utilizadas para evitar possíveis vazamentos e, consequentemente, garantindo a vantagem competitiva da organização (NORMAN, 2001; DESOUZA, 2006; DESOUZA e VANAPALLI, 2005; EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008; TRKMAN e DESOUZA, 2012; AHMAD, BOSUA e SCHEEPERS, 2014).

É interessante observar que as relações de poder se estabelecem pela influência dos atores, em decorrência da quantidade e volume de vendas do membro da rede, e também pelo poder de especialidade em determinada área do conhecimento, pois facilita a busca para a colaboração em jogos temáticos:

*Tá normalmente relacionado ou aos pais da criança, vamos dizer assim, tem alguns atores na rede que são os donos de jogos... é...referência...ou temáticos, por exemplo, o Martin que é da França, ele é referência nos jogos musicais, tá? Então, você tem muito relacionado com a área da pessoa ou também uma atuação diferenciada, status diferenciado pela quantidade de venda, pelo volume de venda...Então assim, cê tem a Catalyst Austrália (...) são hoje o maior...maior empresa da rede em faturamento, tem poder muito grande. Então... acho que nem poder, esse tratamento diferenciado, ele vai muito também da máscara né, da persona que a pessoa age na rede, então Brasil, por exemplo, tem uma fama muito mais relacionada com criatividade, com customização de jogos e com grandes públicos (...). (G1)*

A interconexão entre objetivos comuns e ações colaborativas se relacionam a altos níveis de coalizão, conectando-se a altos níveis de poder dos agentes quanto ao seu status conferido pela rede (PUTNAM, 1996; ROWLEY, 1997).

Em relação ao poder de especialidade, esse se torna elemento influenciador na medida em que exige habilidade para se transmitir aos receptores informação, conhecimento ou especialização que caracteriza o elemento poder nas relações sociais (FRENCH; RAVEN, 1959).

Além da adaptação dos jogos para a cultura brasileira, a inovação se faz presente principalmente na customização dos produtos que devem ser elaborados sempre em consonância com as especificidades e necessidades de cada cliente, de forma personalizada, de acordo com o setor em que a empresa atua:

*(...) eu tô muito perto do processo de venda, então a gente consegue fazer alguns ajustes na hora, quando recebe o briefing do cliente, então não tem sentido, sei lá eu....trabalhar com banco da mesma maneira que eu trabalho com setor farmacêutico no mesmo jogo...então, mesmo que seja pequenas alterações, tem alteração de discurso, alteração de texto, alteração de*

*abordagem, pra você fazer algo mais interessante, não precisa ser grandes mudanças, mas o fato de você mudar o texto pra ficar mais próximo do contexto do cliente do que do outro cliente, já faz uma diferença. (G1)*

Novas ideias para desenvolvimento de jogos surgem através da discussão nos fóruns virtuais e presenciais promovidos pela Catalyst Global, proporcionando *brainstorm* de ideias entre os membros da rede, como afirma G1 e C3:

*Você tem dois tipos de reunião...a regional e a mundial. Cada reunião acontece de dois em dois anos, de modo que todo mundo tem uma reunião por ano. Então, ano passado, fórum regional, América e esse ano é o mundial. Ano que vem, já é o regional de novo e no ano seguinte, o mundial. (G1)*

*Então, a Catalyst tem uma ferramenta fantástica que é um fórum, diário, então toda vez que você tiver vontade de acessar o fórum, tem as dúvidas das pessoas, os pedidos de ajuda ou eles estão comentando as inovações e a gente busca ter tempo pra fazer o mesmo. (C3)*

Através da utilização de fóruns colaborativos, o conhecimento flui além das fronteiras organizacionais, o que permite a troca, o compartilhamento, a recombinação e a criação de novos conhecimentos, de forma a promover inovação e criatividade (CAVUSGIL; CALANTONE; ZHAO, 2003; DU PLESSIS, 2007).

Na percepção de G1 e C3 o mercado voltado para jogos de treinamento corporativos se apresenta de modo promissor uma vez que a Conquistar possui planos de expansão de suas atividades para outras regiões, já que sua atuação se restringe ao Sul e Sudeste do Brasil. Dessa forma espera-se uma redução significativa dos custos operacionais.

*Então, mas acho que, por exemplo, uma estratégia de crescimento é colocar escritórios regionais (...) Então, não é só o cara que vende, mas eu tenho que pegar a operação, trazer de São Paulo, pagar passagem aérea pra material e pra todo mundo...não, comprei um jogo, supondo que fosse no Nordeste, comprei um jogo no Nordeste, tenho uma equipe pronta pra vender o jogo,*

*pra atender o jogo, fazer tudo por lá. Então, essa é uma vantagem. A gente atua basicamente no Sul e Sudeste, mais Sudeste do que Sul. (G1)*

Essa percepção de G1 se torna pertinente uma vez que, em nossa contemporaneidade, a tecnologia não deve ser concebida apenas como simples ferramenta de produção ou de informação, mas sim, em seu aspecto de proporcionar maior eficiência e eficácia na realização dos diferentes tipos de trabalho, o que provoca enormes impactos nos controles administrativos empresariais e também nos aspectos pessoais (CHIAVENATO, 2009).

Existe também uma expectativa para o aumento de intercâmbios culturais e de conhecimento entre os membros da rede, ampliando o potencial para criação e customização dos produtos:

*(...) um dos futuros é realmente esse, é esse intercâmbio até cultural e de conhecimento, principalmente na área de criação, não tanto na área de gerência operacional, porque isso também fica restrito à cultura do Brasil em território (...). (C1)*

*“... eles (Catalyst) veem que a gente tem realmente um potencial muito grande de criação e de customização, além da gente já ser, em pouquíssimo tempo, líder de vendas nas Américas, por dois anos seguidos, eu acho que vai ter um crescimento muito muito grande, especialmente por isso, a gente consegue vender determinados jogos porque customiza, se a gente vendesse de prateleira, muitos não emplacariam porque não iam atender exatamente o que precisa. (C3)*

Percebe-se nos depoimentos de C1 e C3 a importância do uso cada vez maior da tecnologia no processo de treinamento empresarial, visto que o futuro se apresenta mais e mais associado ao desenvolvimento de novas tecnologias em todos os campos do saber.

#### **Fator 6. Atualização contínua dos jogos como estratégia de crescimento**

Em relação à gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva, um dos fatores mais proeminentes diz respeito à criação e ao desenvolvimento de produtos da Conquistar que possuem, como elemento

essencial, a criatividade que corresponde à uma de suas características mais marcantes, o que a difere da concorrência. Essa criatividade garante à Conquistar alta taxa de recompra de seus produtos e que lhe conferiu o reconhecimento pela Catalyst Global ao premiá-la pelo maior volume de vendas na América Latina, por dois anos seguidos.

Essa criatividade se reflete da seguinte forma: o produto criado por algum membro é disponibilizado a todos da rede. Em posse desse conhecimento explícito, a Conquistar utiliza o conhecimento tácito de seus colaboradores para realizar modificações de forma a adaptar os produtos à cultura local e personalizá-los de acordo com o ramo de especialidade do cliente. Esse processo se assemelha à conversão do conhecimento por internalização, proposta pela Espiral do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1995).

Em relação aos pilares propostos pelo Modelo andragógico (KNOWLES, 1980), os jogos de treinamento corporativos estimulam os participantes a desenvolver atitudes voltadas para a iniciativa e protagonismo como forma de se alcançar a autonomia. A experiência dos participantes proporciona estímulo para criação de novos jogos de treinamento corporativos, cujas temáticas devem estar relacionadas com as situações vivenciadas no seu dia-a-dia. A aplicação da aprendizagem tem como principal finalidade possibilitar mudanças práticas e imediatas no comportamento dos treinados. O processo motivacional busca acima de tudo propiciar sentido de importância em seu desempenho profissional.

Esses seis fatores presentes nas características de relacionamento da rede da Conquistar, ao identificar o processo de aprendizagem organizacional e compartilhar o conhecimento, acompanhado da incorporação de novas tecnologias, permitem o alcance de vantagem competitiva, visto que criam valor para o cliente e dessa forma, dificultam sobremaneira a imitação de seus produtos pela concorrência em curto espaço de tempo.

Além desses fatores, em relação às características das redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar, como constatado na perspectiva participante, é importante destacar a importância da Integração Escola de Negócios e a Catalyst Global como fator estratégico e como fator de colaboração e inclusão e, ao mesmo tempo, de influência dos *stakeholders* na perspectiva de Hautz, Seidl e Whittington (2016) e Dias, Rossetto e Marinho (2017).

A Integração Escola de Negócios está presente no mercado há 50 anos e tem como foco os cursos corporativos, enquanto a Catalyst Global é uma rede global em jogos de treinamento corporativos criada em 1989. Essa parceria possibilitou acesso a uma carteira maior de clientes corporativos e maior equipe de vendas enquanto a Catalyst Global ampliou o catálogo de jogos de treinamento corporativos e proporcionou acesso, troca e compartilhamento de conhecimento com empresas membros em diversos países.

Assim, pode-se conceber que, de forma complementar, a Integração e a Catalyst Global contribuem positivamente no desempenho da Conquistar ao propiciar maior variedade de produtos disponíveis e maior equipe de vendedores, condições essas, imprescindíveis para se oferecer treinamentos a uma quantidade maior de clientes.

Nessa perspectiva, pode-se perceber os novos cenários que se descontinam em face das perspectivas interorganizacionais sugeridas pelas redes de inovação colaborativa, visto que, se por um lado, a Gestão do conhecimento nesses novos cenários estimulam a competitividade, adaptação e novas metas de desempenho para as empresas, por outro, recriam um ambiente favorável à pesquisa e inovação.

Como proposto por Koivisto & Hamri (2019), as pesquisas futuras sobre gamificação devem procurar explorar as possibilidades de abordagens cooperativas e coletivas e ampliar sua perspectiva temática ao diversificar o uso de recursos de jogo e, simultaneamente, desenvolver um entendimento que possa proporcionar novas experiências aos participantes. Conforme descrito no quadro 13, os autores advertem, no entanto, que é preciso estar atento aos novos desafios e riscos para se explorar os potenciais efeitos negativos, adversos ou não, preferíveis da gamificação e como mitigá-los para ser efetivamente incorporados às práticas organizacionais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi analisada e discutida a questão: como a Gestão do Conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva nas empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em uma rede de relacionamento? A afirmação orientadora foi confirmada: a Gestão do Conhecimento nas redes de relacionamento dos jogos de treinamento corporativo favorece a integração entre o conhecimento tácito e explícito promovendo diferencial competitivo em relação à concorrência.

Em relação ao aprendizado, os jogos oferecem aos participantes a oportunidade de experimentar as consequências de executar ou mesmo negligenciar importantes funções de gerenciamento, ao se deparar com questões complexas que devem ser resolvidas durante o decorrer do treinamento, sendo possível, portanto, testar diferentes abordagens e soluções, ou seja, aprende-se observando as consequências das próprias decisões.

Ao final dessa pesquisa é possível concluir que as redes de relacionamento constituem elemento estratégico e imprescindível para as empresas de jogos de treinamento corporativos alcançarem vantagem competitiva.

Como constatado na pesquisa, dentre os benefícios alcançados, destaca-se aumento do portfólio de produtos; legitimação internacional; troca de experiências; compartilhamento de informações e de conhecimentos e, ainda em relação ao aprendizado, os jogos permitem que os participantes percebam que as atitudes tomadas e o estilo que adotam no aprendizado de determinada técnica, necessita de aprimoramento.

Dentre os fatores determinantes para o sucesso do empreendimento, destaca-se a criatividade na adaptação dos jogos para os diferentes públicos, o compartilhamento do conhecimento na rede como forma de atualização contínua, a incorporação de novas tecnologias educacionais para proporcionar entretenimento aos treinandos e, ao mesmo tempo, eficiência para a empresa atingir seus objetivos.

Em relação ao ambiente, as redes favorecem o aspecto colaborativo no emprego da gestão do conhecimento enquanto os aspectos cognitivos e comportamentais presentes nos pilares da andragogia contribuem para a formação de uma cultura organizacional integrativa.

Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento constitui procedimento essencial para a formação de competências organizacionais que se caracterizam

pela troca contínua de informações nas redes de relacionamento sem as quais a criatividade e atualização dos conteúdos não seria possível.

Desse modo, o processo criativo e a atualização dos conteúdos nas redes dificultam para os concorrentes a imitação dos produtos comercializados pela empresa em curto espaço de tempo, o que constitui o alcance da vantagem competitiva.

A contribuição da pesquisa está principalmente em relacionar a gestão do conhecimento com a vantagem competitiva de empresas de jogos de treinamento corporativos inseridas em redes, uma vez que na revisão da literatura, não foram encontradas pesquisas que relacionassem esses três termos de forma conjunta.

Na realização do estudo, algumas dificuldades foram encontradas, entre elas está a troca de orientador durante o decorrer da pesquisa, a conciliação dos afazeres profissionais com os acadêmicos por parte da pesquisadora e a compatibilização das agendas para a realização das entrevistas com gestor e colaboradores da Conquistar.

Evidentemente essa pesquisa possui limitações. Dentre as quais pode-se destacar a dificuldade de generalização por constituir um estudo de caso único, todavia, esse foi apenas um primeiro passo no estudo dos jogos de treinamento corporativos relacionados à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Portanto, os resultados do presente estudo devem ser analisados à luz de suas limitações inerentes, dentre as quais pode-se evidenciar alguns desses aspectos: a pesquisa de corte transversal, ou seja, um retrato do momento. Em consequência, resultados mais significativos poderiam ser obtidos através de um estudo longitudinal para avaliar as características dinâmicas da gestão do conhecimento. Outro aspecto diz respeito à sua abrangência, visto contemplar apenas uma empresa, o que inviabiliza e torna questionável a generalização de seus resultados para outras empresas do setor.

Para futuras pesquisas pode-se sugerir evoluções pedagógicas sobre o processo de treinamento baseado em jogos, caminhos alternativos para desenvolver a criatividade e pesquisas psicológicas sobre aspectos cognitivos e motivacionais relacionados à aprendizagem e ao treinamento baseado em jogos, ou mesmo análises comparativas em empresas pertencentes às redes de relacionamento e

empresas não integradas em redes com a finalidade de extrair-se novas proposições de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Cooperação interorganizacional: fonte de aprendizagem e vantagem competitiva ou oportunismo. **Revista de Administração**, v. 8, n. 2, p. 154-179, 2010.
- AHMAD, A.; BOSUA, R.; SCHEEPERS, R. Protecting organizational competitive advantage: A knowledge leakage perspective. **Computers & Security**, v. 42, p. 27-39, 2014.
- AHRWEILER, P.; KEANE, M. T. Innovation networks. **Mind & Society**, v. 12, n. 1, p. 73-90, 2013.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, n. 1, p. 79-105, 1976.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- ARGOTE, L.; FAHRENKOPF, E. Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 136, p. 146-159, 2016.
- ATHERTON, A.; PRICE, L. Can experiential knowledge and localised learning in start-up policy and practice be transferred between regions? The case of the START network. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 20, n. 4, p. 367-385, 2008.
- BAGGIO, R.; COOPER, C. Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 10, p. 1757-1771, 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 175-190, 1994.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos e conceitos**. São Paulo: Pearson, 2017.
- BHAGAT, R. S.; HAVERSTON, P. D.; TRIANDIS, H. C. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 21-204, 2002.
- BODER, A. Collective intelligence: a keystone in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 81-93, 2006.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPÓ-VICEDO, J.; MULA, J.; CAPÓ, J. A social network-based organizational model for improving knowledge management in supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 16, n. 5, p. 379-388, 2011.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. L.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, J. R. Andragogia: saberes docentes na educação de adultos. **Revista Diálogos Acadêmicos**, v. 5, n. 2, 2017.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, R. A.; GAYO, M. A. F. S. Andragogia na educação universitária. **Revista Conceitos**, n. 11, 2005.

CAVUSGIL, S. T.; CALANTONE, R. J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 1, p. 6-21, 2003.

CHAI, K.-H.; YAP, C.-M.; WANG, X. Network closure's impact on firms' competitive advantage: The mediating roles of knowledge processes. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 28, n. 1-2, p. 2-22, 2011.

CHEN, C. J; HUANG, J. W.; SIAO, Y. C. Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. **International Journal of Manpower**, v. 31, n. 8, p. 48-70, 2010.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHILD, J; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation**: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Oxford University Press, 1998.

CHUANG, S. H. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. **Expert Systems with Applications**, v. 27, n. 3, p. 459-465, 2004.

CONQUISTAR. Disponível em: <https://www.conquistar.com.br/>. Acesso em: 05 mar. 2019.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAVENPORT, T. Saving IT's Soul: Human Centered Information Management. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 119-131, 1994.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DE OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

DESOUZA, K. C. Knowledge Security: An Interesting Research Space. **Journal of Information Science & Technology**, v. 3, n. 1, 2006.

DESOUZA, K. C.; VANAPALLI, G. K. Securing knowledge in organizations: lessons from the defense and intelligence sectors. **International Journal of Information Management**, v. 25, n. 1, p. 85-98, 2005.

DIAS, A. T. B. B. B.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V. Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 393-412, 2017.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DYER JR, W. G.; WILKINS, A. L. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 613-619, 1991.

DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

- DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 20-29, 2007.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. W. K. Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELLRAM, L. M. Supply-chain management: the industrial organisation perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 13-22, 1991.
- ERCOLE, F. F.; MELO, L. S. de; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 9-12, 2014.
- FIALHO, J. M. R. Análise de Redes Sociais: princípios, linguagem e estratégias de ação na gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. esp., p. 9-26, 2014.
- FORSYTH, D. R. **Group dynamics**. 3. ed. Boston, MA: Brooks/Cole, 1999.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. **The Blackwell handbook of strategic management**. Hoboken: Blackwell Publishing, 2001. p. 189-207.
- FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p.150-167.
- GARDNER, D. Knowledge that Won't Fit in a Database – People. **InfoWorld**, v. 20, n. 14, p. 98, 1998.
- GIBBERT, M.; KRAUSE, H. Practice exchange in a best practice marketplace. In: DAVENPORT, T. H.; PROBST, G. J. B. (Eds.). **Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices**. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2002. p. 89-105.
- GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A.; SILVA, R. S. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e no crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.

GONZALEZ, R; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Managing knowledge in a service provider: a network structure-based model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 611-630, 2014.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue 2, p. 109-122, 1996.

\_\_\_\_\_. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 450-454, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Getting a job**: a study of contacts and careers. Cambridge: Harvard University Press, 1974.

\_\_\_\_\_. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GUERRA, E. L. A. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ānima Educação, 2014.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from?. **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

HATCH, K. D.; MCCARTHY, C. J. Exploration of challenge courses' long-term effects on members of college student organizations. **Journal of Experiential Education**, v. 27, n. 3, p. 245-264, 2005.

HALAWI, L. A.; ARONSON, J. E.; MCCARTHY, R. V. Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 75, 2005.

HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. A. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1285-1297, 2005.

HALLIN, C. A.; MARNBURG, E. Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research. **Tourism Management**, v. 29, n. 2, p. 366-381, 2008.

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p.298-309, 2017.

HCI Profesional Services. Knowledge Management 10 Point Checklist. Disponível em: <https://www.hci.com.au/km-checklist/>. Acesso em: 10 mar. 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

HUIZINGA, J. **Homo Iudens**: o jogo como elemento da cultura. São Paulo: Perspectiva, 2003.

HUNG, R. Y. Y.; LIEN, B. Y.-H.; YANG, B.; WU, C.-M.; KUO, Y.-M. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. **International Business Review**, v. 20, n. 2, p. 213-225, 2011.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Reflections on the 2015 decade award—social capital, networks, and knowledge transfer: An emergent stream of research. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 573-588, 2016.

JOLINK, M.; DANKBAAR, B. Creating a climate for inter-organizational networking through people management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 9, p. 1436-1453, 2010.

JORDÃO, R. V. D.; CASAS NOVAS, J. 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.

JUNEJA, P. Team building games and activities. Disponível em: <https://www.managementstudyguide.com/team-building-games-activities.htm>. Acesso em: 15 fev. 2019.

KHAN, Z. Determinants of a successful cross-border knowledge transfer in franchise networks. **Journal of Asia Business Studies**, v. 10, n. 2, p. 148-163, 2016.

KNOWLES, M. S. **The modern practice of adult education**: from pedagogy to andragogy. Chicago: Association Press/Follett, 1980.

KODAMA, M. Knowledge creation through networked strategic communities: case studies on new product development in Japanese companies. **Long Range Planning**, v. 38, n. 1, p. 27-49, 2005.

KOIVISTO, J.; HAMRI, J. The rise of motivational information. Systems: A review of gamification research. **International Journal of Information Management**, v. 45, p. 191-210, 2019.

KORBI, F. B.; CHOUKI, M. Knowledge transfer in international asymmetric alliances: the key role of translation, artifacts, and proximity. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p.1272-1291, 2017.

LASZLO, K. C.; LASZLO, A. Evolving knowledge for development: the role of knowledge management in a changing world. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 4, p. 400-412, 2002.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers, processes and organizational performance: an integrative view and empirical examination. **Journal of Management Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003.

LEONARD, D.; SENSIPE, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

LEFEBVRE, V. M.; SORENSEN, D.; HENCHION, M.; GELLYNCK, X. Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 4, p. 570-579, 2016.

LIAO, C.; CHUANG, S.-H.; TO, P.-L. How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 7, p. 728-736, 2011.

LIN, T.-C.; CHANG, C. L.-h.; TSAI, W.-C. The influences of knowledge loss and knowledge retention mechanisms on the absorptive capacity and performance of a MIS department. **Management Decision**, v. 54, n. 7, p. 1757-1787, 2016.

LIN, F. J.; LIN, Y. H. The effect of network relationship on the performance of SMEs. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1780-1784, 2016.

LÓPEZ-SÁEZ, P., NAVAS-LÓPEZ, J. E., MARTÍN-DE-CASTRO, G.; CRUZ-GONZÁLEZ, J. External knowledge acquisition processes in knowledge-intensive clusters, **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 5, p. 690-707, 2010.

LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa uma introdução**: elementos para uma análise metodológica. 2. ed. São Paulo: EDUC, 2013.

MAHONEY, Joseph T. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 651-660, 2001.

MANGAL, S. K; MANGAL, U. **Essentials of educational technology**. New Delhi: PHI Learning, 2009.

MANUJ, I.; OMAR, A.; YAZDANPARAST, A. The quest for competitive advantage in global supply chains: The role of interorganizational learning. **Transportation Journal**, v. 52, n. 4, p. 463-492, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. What is the use of a single-case study in management research?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 358-369, 2014.

MARTIN-RIOS, C. Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 2, p. 190-199, 2014.

MCGRATH, J. E.; ARGOTE, L. Group processes in organizational contexts. In: HOGG, M. A.; TINDALE, S. **Blackwell handbook of social psychology**: Group processes. Hoboken: Blackwell Publishing, 2001. p. 603-627.

MELLO, S. F. M. **Comunicação e organizações na sociedade em rede**: novas tensões, mediações e paradigmas. 2010. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Acesso em: 16 jun. 2019.

MENEZES, K. C. de; JOHANN, J; VALENTIM, P. P.; SCOTT, P. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 145-159, 2017.

MESO, P.; SMITH, R. A resource-based view of organizational knowledge management systems. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, p. 224-234, 2000.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva**. 2 ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2013.

NIEVES, J.; QUINTANA, A.; OSORIO, J. Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 38, p. 65–73, 2014.

NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations**: Structure, form, and action. Boston: Harvard Business School, 1992.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

\_\_\_\_\_. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

NORMAN, P. M. Are your secrets safe? Knowledge protection in strategic alliances. **Business Horizons**, v. 44, n. 6, p. 51-61, 2001.

OLIVEIRA, M. A. M.; RODRIGUES, L. C.; RIBEIRO, L. D. R. Alianças estratégicas como vantagem competitiva no cenário logístico globalizado. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 3, n. 2, p. 171-192, 2012.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.), **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 216-237.

QUERO, L. Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo. **Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales**, v. 4, n. 10, p. 3, 2008.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, P. C.; BARRETO, L. M. T. S.; LIMBERGER, P. F.; MENDES FILHO, L. Os efeitos da gestão da qualidade e da gestão ambiental sobre a vantagem competitiva: um estudo de múltiplos casos na rede hoteleira de Pipa/RN. **Revista Hospitalidade**, v. 15, n. 1, p. 27-49, 2018.

PIES, M.; BAGGIO, D.; ROMEIRO, M. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2017.

POLANYI, M. **Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy**. Chicago: University of Chicago, 1958.

\_\_\_\_\_. **The tacit dimension**. London: Routledge, 1967.

POPP, J.; MACKEAN, G. L.; CASEBEER, A.; MILWARD, H. B.; LINDSTROM, R. R. I. **Inter-organizational networks**: A review of the literature to inform practice. Alberta Centre for Child, Family and Community Research, 2014.

PORTER, M. E. **Competitive advantage, creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, 1990.

PRINCE, M. Does active learning work? A review of the research. **Journal of Engineering Education**, v. 93, n. 3, p. 223-231, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RAVEN, B. H. A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. **Journal of Social Behavior and Personality**, n. 7, p. 217-244, 1992.

RIBEIRO, J. S. D. A. N.; CALIJORNE, M. A. S.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; DE RAMOS NEVES, J. T. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 4-17, 2017.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Measuring network competence: some international evidence. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v.17, n.2/3, p.119-138, 2002.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SÁNCHEZ, J. Á. L.; VIJANDE, M. L. S.; GUTIÉRREZ, J. A. T. Aprendizaje organizativo y creación de valor en las relaciones fabricante-distribuidor. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 42, p. 35-74, 2010.

SERBANICA, C. M.; CONSTANTIN, D. L.; DRAGAN, G. University-Industry Knowledge Transfer and Network Patterns in Romania: Does Knowledge Supply Fit SMEs' Regional Profiles? **European Planning Studies**, v. 23, n. 2, p. 292-310, 2015.

SHAW, B. Innovation and new product development in the UK medical equipment industry. **International Journal of Technology Management**, v. 15, n. 3-5, p. 433-445, 1998.

SHAW, G.; WILLIAMS, A. Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. **Tourism Management**, v. 30, n. 3, p. 325–335, 2009.

SILVA, N. B.; FLEURY, M. T. L. Estratégias de transferência de conhecimento em multinacionais brasileiras: estudo comparativo entre as subsidiárias adquiridas e as greenfield. **Internext**, v. 7, n. 1, p. 1-33, 2012.

SILVA, R. A.; FRANCO, P. R. **Jogos de empresa**: fundamentos para competir. Curitiba: InterSaber, 2018.

SILVER, C. A. Where Technology and Knowledge Meet. **The Journal of Business Strategy**, v. 21, n. 6, p. 28-33, 2000.

SOH, P.-H. Network patterns and competitive advantage before the emergence of a dominant design. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 438-461, 2010.

SROKA, W.; CYGLER, J. Pathologies in inter-organizational networks. **Procedia Economics and Finance**, v. 12, p. 626-635, 2014.

SROKA, W.; CYGLER, J.; GAJDZIK, B. Knowledge transfer in networks—the case of

- steel enterprises in Poland. **Metalurgija**, v. 53, n. 1, p. 101-104, 2014.
- SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 52, p. 27-43, Winter Special Issue, 1996.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- TICHY, N. M.; TUSHMAN M. L.; FOMBRUM C. Social Network Analysis For Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.
- TIWANA, A.; BUSH, A. A. Continuance in expertise-sharing networks: A social perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 52, n. 1, p. 85-101, 2005.
- TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.
- TORUGSA, N. A.; O'DONOHUE, W. Progress in innovation and knowledge management research: From incremental to transformative innovation. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1610-1614, 2016.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Pesquisa qualitativa**. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRKMAN, P.; DESOUZA, K. C. Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 1, p. 1-17, 2012.
- ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010.
- WAGNER, R. J.; CAMPBELL, J. Outdoor-based experiential training: Improving transfer of training using virtual reality. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 7, p. 4-11, 1994.
- WEBER, E. P.; KHADEMIAN, A. M. Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. **Public Administration Review**, v. 68, n. 2, p. 334-349, 2008.
- WEI CHONG, C; CHOY CHONG, S; CHEW GAN, G. Inter-organizational knowledge transfer needs among small and medium enterprises. **Library Review**, v. 60, n. 1, p. 37-52, 2011.
- WHITE, G. R. T.; CICMIL, S. Knowledge acquisition through process mapping: Factors affecting the performance of work-based activity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 3, p. 302-323, 2016.

WIIG, K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n.1, p. 6-14, 1997.

WILLIAMS, S. D.; GRAHAM, T. S.; BAKER, B. Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 1, p. 45-59, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICES

### Apêndice 1: Roteiro de entrevista - Gestor da Conquistar

Perguntas	Objetivos Específicos	Referenciais
1. Quais os agentes que fazem parte da rede relacionamentos da Conquistar?	Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar	<b>Teoria dos stakeholders</b> French e Raven (1959); (Barney e Hansen (1994); Donaldson e Preston (1995); Mitchell, Agle e Wood (1997) e Freeman e McVea (2001).
2. Esses agentes estão presentes na rede desde o início da Conquistar?	Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar	<b>Teoria dos stakeholders</b>
3. Qual a principal função exercida pela Catalyst Global?	Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar	<b>Redes de relacionamentos</b> Tichy, Tushman e Fombrum (1979); Granovetter (1985); Nohria e Eccles (1992); Castells (1999); Gulati e Gargiulo (1999); Brass et al. (2004); Provan e Kenis (2008); Weber e Khademian (2008); Popp et al. (2014).
4. Em relação à Catalyst Global, como se dá o processo de aprendizagem organizacional e o compartilhamento do conhecimento entre os membros da rede?	Identificar o processo de aprendizagem organizacional e o compartilhamento do conhecimento entre os agentes	<b>Redes de relacionamento</b> <b>Gestão do conhecimento</b>
5. O sr. entende que os jogos de treinamento corporativos pode ser considerada uma forma inovadora presente na moderna tecnologia educacional?	Descrever o processo de incorporação das novas tecnologias da educação por meio dos jogos de treinamento corporativos	<b>Gestão do conhecimento</b> Polanyi (1958; 1967); Davenport (1994); Nonaka e Takeuchi (1995; 1997); Grant (1996; 1997); Leonard e Sensiper (1998); Haldin-Herrgard (2000); Argote e Ingram (2000); Bukowitz e Williams (2002); Baggio e Cooper (2010); Nieves,

		Quintana e Osorio (2014); Sroka, Cygler e Gajdzik (2014); Khan (2016).
6. Quais vantagens e benefícios percebidos pela Conquistar após fazer parte da rede da Catalyst Global?	Relacionar a gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva	<b>Redes de relacionamento</b> <b>Vantagem competitiva</b> (Porter (1985); De Oliveira (2004); Quero (2008); Teece (2010); Abadde (2010); Hitt, Ireland; Hoskisson (2011); Lin; Lin (2016); Barney; Hesterly, (2017).
7. Quais as competências organizacionais mais buscadas pelos clientes da Conquistar?	Relacionar a gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva	<b>Gestão do Conhecimento</b> <b>Vantagem competitiva</b>
8. Essas competências são exclusivas do Brasil ou podem ser generalizadas para outros países?	Relacionar a gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva	<b>Gestão do Conhecimento</b> <b>Vantagem competitiva</b>
9. Quais as dificuldades mais comuns do compartilhamento do conhecimento?	Identificar o processo de aprendizagem organizacional e o compartilhamento do conhecimento entre os agentes	<b>Gestão do Conhecimento</b>
10. Como essas dificuldades são trabalhadas pela rede?	Identificar o processo de aprendizagem organizacional e o compartilhamento do conhecimento entre os agentes  Relacionar a gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva	<b>Gestão do Conhecimento</b> <b>Redes de relacionamento</b> <b>Vantagem competitiva</b>
11. Como pode ser entendida a atuação dos agentes nas redes de relacionamento em relação à vantagem competitiva?	Relacionar a gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva	<b>Redes de relacionamento</b> <b>Vantagem competitiva</b>
12. Existem diferenças de status entre os agentes na rede?	Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar	<b>Teoria dos stakeholders</b>

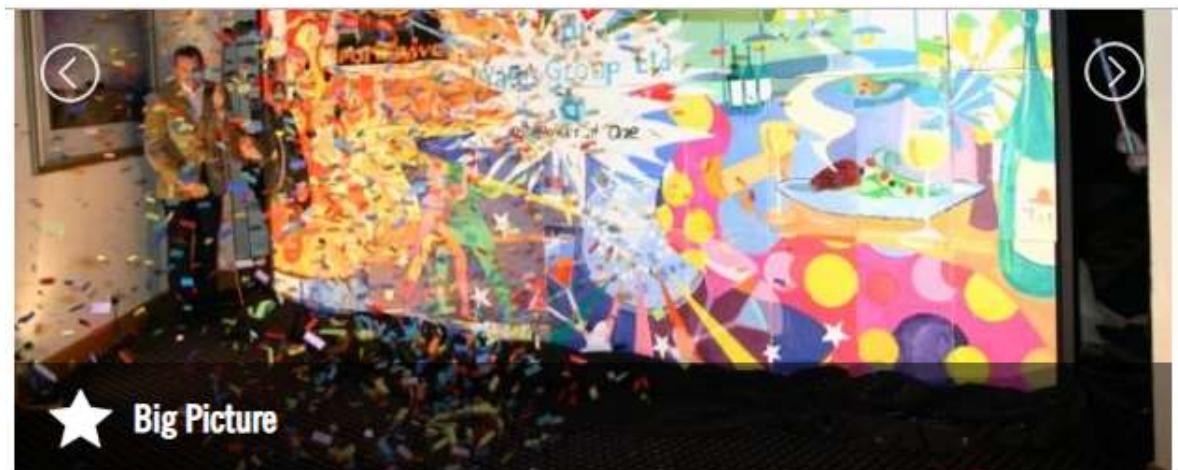
<p>13. Em termos estratégicos, existe algum aspecto de confidencialidade das informações?</p>	<p>Relacionar a gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva</p>	<p><b>Gestão do Conhecimento</b> <b>Vantagem competitiva</b></p>
<p>14. De que forma são resolvidos os conflitos de ideias e interesses dos agentes na rede?</p>	<p>Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar</p>	<p><b>Redes de relacionamento</b></p>
<p>15. Como o sr. visualiza o futuro dessas redes de relacionamento voltadas para o treinamento?</p>	<p>Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar</p>	<p><b>Redes de relacionamento</b></p>

## Apêndice 2: Roteiro de entrevista - Colaboradores da Conquistar

Perguntas	Objetivos Específicos	Referenciais
1. Como as estratégias do seu setor são realizadas na rede?	Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar	<b>Redes de relacionamentos</b>
2. Que impactos seu setor percebeu após a integração da Conquistar junto à Catalyst Global?	Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar	<b>Redes de relacionamentos</b>
3. Como o conhecimento do seu setor é compartilhado com os demais setores da rede de relacionamento?	Identificar o processo de aprendizagem organizacional e o compartilhamento do conhecimento entre os agentes	<b>Redes de relacionamentos</b> <b>Gestão do Conhecimento</b>
4. Que tipo de competência especificamente em relação ao seu setor resulta dos jogos de treinamento corporativos?	Descrever o processo de incorporação das novas tecnologias da educação por meio dos jogos de treinamento corporativos	<b>Gestão do Conhecimento</b>
5. Quais dificuldades são as mais evidentes em relação à evolução contínua do setor?	Identificar o processo de aprendizagem organizacional e o compartilhamento do conhecimento entre os agentes	<b>Redes de relacionamento</b>
6. Como as inovações são incorporadas pela Conquistar junto aos demais agentes da rede?	Relacionar a gestão do conhecimento na rede para alcance de vantagem competitiva	<b>Gestão do Conhecimento</b> <b>Vantagem competitiva</b>
7. De que forma o sr.(a) visualiza o futuro das atividades do seu setor nas redes de relacionamento?	Caracterizar as redes de relacionamento que fazem parte da Conquistar	<b>Redes de relacionamento</b> <b>Vantagem competitiva</b>

## ANEXOS

### Anexo I. Descritivo do jogo de treinamento corporativo “BIG PICTURE”



Revele as habilidades artísticas de sua equipe, criando uma obra-prima de grandes proporções.

O Big Picture reforça a importância da cooperação, comunicação e trabalho em equipe. Os participantes logo perceberão que o sucesso e a qualidade de sua obra dependem de sua capacidade de cooperar em vez de competir. Em suma, eles precisam ter uma visão geral, de modo que cada tela se encaixe perfeitamente para garantir que o resultado final seja a imagem perfeita!

O desenho poderá ser inspirado no logo da empresa, no tema da conferência, em determinado produto ou serviço ou, ainda, em metas ou valores da empresa.

O resultado pode ser literalmente instalado na sede do cliente, lembrando a todos a importância do conjunto e o quanto eles se divertiram naquele dia.

O cliente pode escolher a versão do jogo que trabalha a Responsabilidade Social, levando arte e um dia incrível à uma instituição.

Fonte: <https://www.conquistar.com.br/jogo-empresarial--big-picture>

Acesso em 23/08/2019.

## Anexo II. Descritivo do jogo de treinamento corporativo “ÉPICO”



Comprometimento, liderança e superação. Esse é o pano de fundo para este jogo, que fortalece a busca por conquistas duradouras, mostrando aos participantes que eles são capazes de construir uma empresa que pode superar qualquer obstáculo. O senso de pertencimento é exercitado, uma vez que todos são postos diante de uma empreitada que parece impossível.

O objetivo do grupo é construir as defesas de uma “cidade”, como na história dos 300 de Esparta que enfrentaram bravamente a invasão persa há mais de 2.000 anos.

A atividade desenvolve a ideia de que um time altamente qualificado e competente faz a diferença. Desafios tão diversos quanto a construção de catapultas, canteiros de plantio e até o manejo de arco e flecha exigem os mais variados talentos da equipe.

O exemplo de superação e determinação dos espartanos reuniu as cidades-estado na Grécia antiga, e da mesma forma diferentes áreas se unem para formar uma grande empresa. Ao final, como na épica batalha, vencer é mais que superar o inimigo, é alcançar a excelência e escrever seu nome na história.

Fonte: <https://www.conquistar.com.br/jogo-empresarial--epico>

Acesso em 23/08/2019.

### Anexo III. Descritivo do jogo de treinamento corporativo “NEED FOR SPEED”



Usando a clássica ideia da Linha de Produção, e num clima divertido, esta atividade cria situações onde as equipes podem explorar e entender as Melhores Práticas e a Melhoria de Processos.

Munidas de variados componentes que se encaixam, as equipes deverão montar uma série de carros-conceito, buscando sempre um tempo recorde.

Otimizar o fluxo é fundamental para o sucesso. As equipes são desafiadas a formar linhas de montagem ultraeficientes e eliminar segundos nos tempos de construção.

Fonte: <https://www.conquistar.com.br/jogo-empresarial--need-for-speed>

Acesso em 23/08/2019.

#### Anexo IV. Descritivo do jogo de treinamento corporativo “QUEST”



##### ★ Quest

No Quest, os participantes fazem parte de uma grande expedição arqueológica, em busca de artefatos e informações sobre uma “civilização perdida”.

Cada time usa um modal diferente (a pé, de bicicleta, de caiaque, a cavalo, etc).

Informações são passadas via rádio do QG, numa base fixa, para os times em campo.

O QG centraliza os dados e gerencia o andamento da expedição em tempo real.

A Liderança e a Comunicação dentro das equipes e entre elas e o QG são fundamentais para o sucesso da expedição.

Ao final, o resultado é a criação de um museu e uma exposição, montados na plenária e apresentados a todo o grupo, pelos próprios participantes.

Fonte: <https://www.conquistar.com.br/jogo-empresarial--quest>

Acesso em 23/08/2019.