

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM REDE E AS PRÁTICAS DE
INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE EM ASSOCIAÇÕES
COMERCIAIS E EMPRESARIAIS**

ANA CAROLINA DA SILVA PINATTI

CASCATEL/PR

2025

Ana Carolina da Silva Pinatti

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM REDE E AS PRÁTICAS DE
INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE EM ASSOCIAÇÕES
COMERCIAIS E EMPRESARIAIS**

**NETWORKED KNOWLEDGE SHARING AND SUSTAINABILITY-ORIENTED
INNOVATION PRACTICES IN TRADE ASSOCIATIONS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Professora Dra. Elizandra da Silva

CASCADEL/PR

2025

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

DA SILVA PINATTI, ANA CAROLINA
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM REDE E AS PRÁTICAS DE
INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE EM ASSOCIAÇÕES
COMERCIAIS E EMPRESARIAIS / ANA CAROLINA DA SILVA PINATTI;
orientadora ELIZANDRA DA SILVA. -- Cascavel, 2025.
158 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel)
-- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2025.

1. COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO. 2. INOVAÇÃO ORIENTADA
PARA A SUSTENTABILIDADE. 3. REDES DE COMPARTILHAMENTO. I. DA
SILVA, ELIZANDRA, orient. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



ANA CAROLINA DA SILVA PINATTI

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM REDE E AS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Sustentabilidade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br ELIZANDRA DA SILVA
Data: 25/06/2025 11:37:31 -0300
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador(a) - Elizandra da Silva

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCELO ROGER MENEGHATTI
Data: 25/06/2025 18:31:57 -0300
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Marcelo Roger Meneghatti

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

María Rosa Sánchez Rossi

Universidad Nacional del Litoral (UNL)

Cascavel, 27 de março de 2025

À minha mãe, meu maior exemplo de força e coragem, ao meu pai (*in memoriam*), meu anjo da guarda e minha maior saudade e, ao meu noivo, meu porto seguro e incentivador.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por todo o conhecimento adquirido ao longo de minha vida, pela sua presença espiritual durante todos os momentos difíceis, por meio de sua palavra, servindo de conforto para o meu coração. Agradeço a minha persistência, dedicação e perseverança durante a minha jornada acadêmica, confiando em meu potencial para alcançar os meus objetivos.

Agradeço ao meu pai (*in memoriam*), meu padrasto, minha irmã e meu irmão, por todo apoio e suporte durante esse período intenso e, principalmente, à minha mãe e meu noivo, por não me deixarem desistir, escutarem minhas lamentações, choros e especialmente por me aconselharem e segurarem minha mão, sendo meus dois anjos de Deus na Terra.

Agradeço também a todos os professores que fizeram parte da minha jornada de estudo na escola, na faculdade e no mestrado, permitindo-me evoluir academicamente e, sobretudo, aqueles professores que se tornaram meus amigos e compartilham de conversas até hoje, tendo um lugar especial em meu coração e me servindo de verdadeiros exemplos em sua profissão, pelo seu carinho, entendimento e ensino, mostrando seu amor pela profissão.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado, pelas trocas de conhecimento, pelas risadas, pelo apoio e, também, aos meus colegas de trabalho, da Associação Comercial e Empresarial de Marechal Cândido Rondon – ACIMACAR, por compreenderem meus momentos de ausência e me incentivarem a sempre continuar.

Por fim, agradeço a todos os presidentes que contribuíram com essa pesquisa, por dedicarem o seu tempo nas entrevistas, por compartilharem seus conhecimentos ao presente estudo e pela recepção positiva, auxiliando sempre que precisei, sendo merecedores de todo sucesso que possuem.

RESUMO

Pinatti, A. C. S. (2025). *Compartilhamento do conhecimento em rede e as práticas de inovação orientada para a sustentabilidade em Associações Comerciais e Empresariais*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

O compartilhamento de conhecimento em rede favorece o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e práticas organizacionais, ampliando a qualidade, a agilidade, a eficácia e promovendo a inovação e a sustentabilidade de forma acelerada. Considerando esse panorama, esta dissertação tem por objetivo identificar como o compartilhamento do conhecimento em rede auxilia no desenvolvimento de práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade (IOS). Foram analisadas oito Associações Comerciais e Empresariais (ACEs) que fazem parte da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (Caciopar). Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, com pesquisa realizada por meio de entrevistas estruturadas, empregando a Análise de Conteúdo com uso do software Atlas TI web. Os achados indicam que, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento na rede pesquisada, as categorias de Participação – que relata sobre a participação dos membros dentro da rede –, os Objetivos em comum – que concerne aos objetivos que a rede possui, bem como aos objetivos de cada ACE –, os Canais de comunicação – que apresenta os meios de comunicação utilizados pela rede –, e a Hierarquia e liderança – que traz aspectos de como os líderes da rede abordam a inovação orientada para a sustentabilidade –, contribuem para que os membros da rede desenvolvam e compartilhem suas práticas de IOS. Já a categoria de Confiança, que apresenta aspectos de confiança entre os membros da rede, foi identificada como um contribuidor para o compartilhamento do conhecimento, mas não trouxe evidências de sua colaboração para o desenvolvimento de práticas de IOS. Constatou-se que as ACEs desenvolvem prática de IOS em produtos e serviços por meio da Paraná Energia, Certificata, Pós-Grauação em ESG e treinamentos, palestras e cursos, processos mediante programas internos de separação de lixo, eliminação do uso de papel, utilização de cisterna e placa solar. Também através de práticas organizacionais, por meio de congresso sobre ESG, utilização de mão de obra local, palestras e arrecadações de doações para entidades, entre outros, tanto na rede da Caciopar, com práticas semelhantes entre as ACEs, quanto por iniciativas e parcerias que cada ACE desenvolve dentro de sua cidade, através do poder público e/ou com a rede privada. Para a realização de pesquisas futuras, sugere-se uma investigação acerca de como a diversidade dos membros das associações comerciais pode influenciar na criação e disseminação de práticas de IOS, podendo considerar aspectos como a região e porte da associação comercial e empresarial. Ainda, pode-se desenvolver indicadores para avaliar como as associações comerciais implementam e mantêm as suas práticas de IOS. Por fim, sugere-se a realização de estudos futuros que se aprofundem nas parcerias externas à rede das entidades, como aquelas estabelecidas com prefeituras, empresas e outras organizações, de modo a evidenciar como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento entre essas instituições para o desenvolvimento de práticas de IOS.

Palavras-chave: Compartilhamento do Conhecimento; Inovação Orientada para a Sustentabilidade; Redes de Compartilhamento;

ABSTRACT

Pinatti, A. C. S. (2025). *Knowledge sharing in a networks and innovation practices oriented towards sustainability in commercial and business associations*. Master's degree dissertation, Western Paraná State University, Cascavel, PR, Brasil.

Knowledge sharing in a network provides benefits in the development of new products or services, processes and organizations, increasing quality, speed, effectiveness and accelerating innovation and sustainability. This dissertation aims to identify how knowledge sharing in a network helps in the development of innovation practices oriented towards sustainability. Eight Commercial and Business Associations (ACEs) that are part of the Coordination of Commercial and Business Associations of Western Paraná - Caciopar were analyzed. This is a descriptive study with a qualitative approach, with research conducted through structured interviews, employing content analysis using the Atlas TI web software. The findings indicate that, with regard to knowledge sharing in the researched network, the categories of Participation, which report on the participation of members within the network, Common Objectives, which relate to the objectives that the network has, as well as the objectives of each ACE, Communication Channels, which present the means of communication used by the network and Hierarchy and Leadership, which presents aspects of how network leaders approach sustainability-oriented innovation, contribute to network members developing and sharing their IOS practices. The Trust category, which presents aspects of trust among network members, was identified as a contributor to knowledge sharing, but did not present evidence of its contribution to the development of IOS practices. It was found that ACEs develop IOS practices in products and services through internal waste separation programs, elimination of the use of paper and use of cisterns and solar panels, and organizational processes through a congress on ESG, use of local labor, lectures and collection of donations for entities, among others, both in the Caciopar network, with similar practices among ACEs, and through initiatives and partnerships that each ACE develops within its city, through the public authorities and/or with the private network. For future research, we suggest investigating how the diversity of members of trade associations can influence the creation and dissemination of IOS practices, considering aspects such as the region and size of the trade and business association. Furthermore, indicators can be developed to assess how trade associations implement and maintain their IOS practices. Finally, we suggest a study that delves into the external partnerships that the entities have, such as the city government, companies and entities, highlighting the process of knowledge sharing between these organizations for the development of IOS practices.

Keywords: Knowledge Sharing; Sustainability-Oriented Innovation Practices; Sharing Networks;

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores da rede de compartilhamento	37
Quadro 2 – Práticas de inovação orientada para a sustentabilidade	46
Quadro 3 – Pesquisas desenvolvidas sobre as temáticas do presente estudo	52
Quadro 4 – Categorias analisadas para o roteiro de entrevistas	64
Quadro 5 – Categoria de Análise e palavras-chave para identificação	67
Quadro 6 – Pilares estratégicos da rede	69
Quadro 7 – Serviços e soluções da rede	72
Quadro 8 – Moções da Caciopar 2024	73
Quadro 9 – Perfil dos presidentes entrevistados.....	74
Quadro 10 – Perfil das Associações Comerciais e Empresariais	75
Quadro 11 – Missão, Visão e Valores das Associações Comerciais e Empresariais	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento	27
Figura 2 – Organograma do Associativismo – Oeste do Paraná	49
Figura 3 – Categorias e práticas analisadas na rede	61
Figura 4 – Rede das Associações Comerciais e Empresariais além da Caciopar.....	87
Figura 5 – Subcategoria de temas de IOS.....	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Associações selecionadas para as entrevistas	63
Tabela 2 – Códigos e entrevistas realizadas	64
Tabela 3 – Serviços empresariais das Associações	80
Tabela 4 – Códigos gerados para a análise do conteúdo das entrevistas.....	82
Tabela 5 – Canais de divulgação de atividades	108
Tabela 6 – Atividades divulgadas.....	110
Tabela 7 – Práticas de IOS em serviços	130
Tabela 8 – Práticas de IOS em processos	132
Tabela 9 – Práticas de IOS organizacional.....	134
Tabela 10 – Práticas de IOS auxiliadas pelo compartilhamento do conhecimento em rede..	138

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	Associação Comercial e Empresarial de cada cidade
ACES	Associações Comerciais e Empresariais
CACB	Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil
CACIOPAR	Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná
FACIAP	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná
IOS	Inovação orientada para a Sustentabilidade
ONG's	Organizações Não Governamentais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.1.1	Questão de Pesquisa	21
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Geral	21
1.2.2	Específicos.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	22
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPIRÍCO.....	26
2.1	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	26
2.1.1	O compartilhamento de conhecimento em organizações	29
2.1.2	Redes de compartilhamento de conhecimento	33
2.2	INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE	39
2.2.1	Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade	44
2.3	ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS.....	48
2.3.1	As Associações Comerciais e Empresariais e o desenvolvimento de inovações sustentáveis.....	50
2.4	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO	52
2.5	CATEGORIAS ANALISADAS	56
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	62
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	63
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	65
3.4	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	68

4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS ACHADOS	69
4.1	PERFIL DA REDE DA CACIOPAR	69
4.2	PERFIL DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS	74
4.2.1	Afiliação das ACEs a Caciopar	76
4.2.2	Missão, Visão e Valores das ACEs	77
4.2.3	Serviços oferecidos pelas ACEs.....	79
4.3	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE	81
4.3.1	Participação no compartilhamento do conhecimento em rede	82
4.3.2	Objetivos em comum no compartilhamento do conhecimento em rede	95
4.3.2	Confiança no compartilhamento do conhecimento em rede	100
4.3.3	Canais de comunicação para o compartilhamento do conhecimento em rede	104
4.3.4	Hierarquia e liderança no compartilhamento do conhecimento em rede	113
4.3.5	Análise das práticas do compartilhamento do conhecimento em rede para o desenvolvimento de práticas de IOS	118
4.4	PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE	127
4.4.1	Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade em produtos e serviços	130
4.4.2	Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade em processos.....	131
4.4.3	Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade organizacional	133
4.5	O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E SEU AUXÍLIO NO DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE	135
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140

REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO.....	156

1 INTRODUÇÃO

O processo de inovação orientado para a sustentabilidade e a busca por conhecimento está inteiramente ligado a redes e relações sociais por parte dos membros de uma organização (Coenen & López, 2010). A inovação gerada a partir do conhecimento é essencial para o desenvolvimento da sustentabilidade em uma organização e a criação de vantagem competitiva. Cada organização precisa identificar e ser cautelosa acerca das influências negativas que são oriundas do ambiente externo e, da mesma forma, deve identificar seus pontos fortes para alcançar as oportunidades e novos desafios (Penrose, 2009; Urbancová & Vrabcová, 2023).

Um conceito que tem emergido dentro da literatura atual diz respeito à inovação orientada para a sustentabilidade (*sustainability-oriented innovation* – [SOI] e em português [IOS]), envolvendo inovações voltadas para mudanças diretas em valores da organização, produtos, processos ou práticas, com o intuito de avaliar os impactos de suas ações nas esferas sociais, econômicas e ambientais. A sustentabilidade surge, nesse cenário, como uma importante iniciativa de inovação, tornando-se um dos pilares para uma visão empresarial de futuro através do desenvolvimento de soluções empresariais, potencializando o desenvolvimento econômico mediante uma visão voltada ao desenvolvimento sustentável (Lima et al., 2020; Melo et al., 2023).

Essa busca e o ato de compartilhar conhecimentos podem ocorrer de modo interorganizacional, envolvendo atores conectados em uma rede de compartilhamento. Essa interação contribui para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos com mais qualidade, rapidez e eficácia, acelerando a inovação, promovendo a sustentabilidade e gerando vantagem competitiva (Alharbi & Aloud, 2024; Mustika et al., 2022; Park & Hong, 2022; Van Houten, 2023).

Ao adquirir conhecimento para o desenvolvimento de inovações sustentáveis, percebe-se que, muitas vezes, está disperso entre diversos membros da sociedade. Por isso, a participação de atores como o governo, universidades, entidades do terceiro setor e a sociedade civil torna-se imprescindível para promover a sustentabilidade nos negócios (Goi et al., 2022; Wilke & Pyka, 2024).

O compartilhamento e a colaboração entre organizações em uma rede, seja do mesmo ramo de atividade ou com focos que se complementam, por meio de um aprendizado acumulado e interações e trocas entre fornecedores, clientes, parceiros, instituições financeiras e governo

possui uma ligação direta com o processo de inovação, promovendo a disseminação de conhecimento, o compartilhamento de ativos e uma possível redução de riscos, desenvolvendo inovações e equilibrando as necessidades dos *stakeholders*. Assim, as organizações apresentam um controle sobre os seus recursos, mas realizam a decisão a respeito do uso conjuntamente (Lima et al., 2020; Melo et al., 2023; Nascimento et al., 2022).

Para que uma entidade adquira conhecimento sobre IOS, é fundamental que estabeleça meios de cooperação e compartilhamento com outras organizações ou setores, através de redes colaborativas. Dessa forma, as ações, produtos, serviços e processos inovadores desenvolvidos e posteriormente implantados podem ser pautados nas dimensões da sustentabilidade, favorecendo o desenvolvimento e o sucesso organizacional (Dzhengiz et al., 2023; Frempong et al., 2021).

Nesse viés, compartilhar conhecimentos dentro de uma rede colaborativa proporciona o fortalecimento do relacionamento entre as organizações, aumenta o grau de inovação, reforça o compartilhamento do conhecimento e capacidade e provoca mudanças sociais. Traçar objetivos comuns entre os membros, colaborar em projetos, participar de forma voluntária e propicia a manutenção da autonomia do grupo envolvido são as principais características dentro de uma rede (Machado & Kuhl, 2023; Nova, 2023).

Um campo de estudo em que o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira frequente diz respeito à rede formada pelas (Associações Comerciais e Empresariais [ACEs]). Essas instituições têm como principais atividades a integração da classe empresarial, o atendimento às necessidades dos associados com produtos e serviços de qualidade, além da promoção da sustentabilidade e da defesa dos interesses do setor (Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná [Faciap], 2024).

Nesse contexto, essas associações se configuram como uma rede importante dentro de uma sociedade civil, uma vez que inserem, no espaço público, problemas encontrados dentro da esfera privada, relatando e buscando melhorias de problemas que afetam a sociedade. Dessa forma, as relações sociais, a busca pela solução de problemas e o desenvolvimento sustentável da sociedade tornam-se a base de uma (Associação Comercial e Empresarial [ACE]) (Rajwani et al., 2015).

A inovação, nesse campo, é compreendida como um motor ao desenvolvimento sustentável. Para que as IOS se concretizem, é necessário que as instituições busquem constantemente novos conhecimentos. Essa procura, quando realizada por meio de redes de compartilhamento, pode ser um caminho estratégico para promover a sustentabilidade e

impulsionar o crescimento organizacional, seja ao compartilhar saberes já adquiridos ou ao incorporar aprendizados provenientes de outros membros da rede (Pinto et al., 2020).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O desenvolvimento de IOS pode, muitas vezes, envolver altos custos e riscos organizacionais. Nesse cenário, a troca de informações por meio da colaboração em rede e a ajuda mútua entre os atores envolvidos surgem como estratégias eficazes para minimizar riscos e buscar vantagens competitivas, potencializando a rentabilidade das entidades participantes do processo (Machado & Kuhl, 2023).

A diversidade do processo de IOS também pode se apresentar como um fator limitante para a sua adoção nas organizações. A combinação de inovações tecnológicas, organizacionais e institucionais na transição para uma maior sustentabilidade envolve o desenvolvimento de novas rotinas, a implementação de novas estruturas de gestão e diversificação de novos canais de comunicação, fazendo com que organizações que possuem pouca estruturação não consigam desenvolver adequadamente as IOS (Cholez et al., 2023).

Com a inovação sendo crucial para uma maior sustentabilidade, muitas organizações estão em busca de ideias e soluções que possam ser desenvolvidas em IOS. Entretanto, essas ideias podem não ser fáceis de serem desenvolvidas sozinhas, seja para o desenvolvimento de uma inovação incremental, envolvendo mudanças simples em processos, produtos ou serviços, a uma inovação radical, envolvendo mudanças a longo prazo e grandes alterações dentro da organização. Ambas as inovações tendem a ter uma maior probabilidade de serem descartadas no processo de inovação, fazendo com que o apoio de agentes externos no processo de criação de IOS seja um caminho para o seu desenvolvimento (Chen et al., 2023).

Assim, no que concerne ao desenvolvimento de inovações dentro de organizações, Machado e Kuhl (2023) identificaram que, quando aliadas à colaboração e sustentabilidade, por meio de uma rede, seus resultados podem viabilizar a alavancagem do valor agregado aos produtos e serviços dos membros envolvidos. Verificaram, também, que os principais motivos que fazem as entidades compartilharem entre si estão associadas à redução de custos associadas ao processo de inovação, fazendo com que essa colaboração e desenvolvimento de ações voltadas às dimensões social, econômica e ambiental, possam vir a proporcionar um maior equilíbrio para a sustentabilidade. Por fim, a principal preocupação dessas entidades diz respeito

à busca por novas fontes de conhecimento, recursos e identificação de falhas em geral, procurando fomentar as dimensões da sustentabilidade.

Diante disso, compreende-se uma rede como a formação de organizações ou entidades autônomas que estejam em uma região próxima e que possuam operações, cultura e objetivos semelhantes, buscando, através do auxílio e da troca de conhecimento entre si, atingirem objetivos comuns (Nascimento et al., 2022).

O compartilhamento e a troca de conhecimento em rede podem ocorrer mediante encontros entre seus gestores, ligações e apresentações de casos em reuniões, debates e discussões, entre outros, uma vez que, na rede, acontece o processo de compartilhamento, cooperação e participação entre os indivíduos, com o objetivo da criação de ações e projetos que abordem demandas, dentro do âmbito econômico, social e ambiental, que se encontram em déficit em seu setor (Kumasaka et al., 2020).

No entanto, esse compartilhamento de conhecimento em rede pode não ser totalmente percebido pelos gestores e membros participantes da organização, fazendo com que informações e conhecimentos importantes para o processo decisório e a criação de valor para a entidade não sejam devidamente explorados. Nesse sentido, o mapeamento desses conhecimentos e informações são processos relevantes para o suporte na tomada de decisão, na produtividade e no desenvolvimento de inovações (Jorge et al., 2023).

O compartilhamento do conhecimento em rede e a procura pela sustentabilidade contribuíram para a popularização de conceitos e práticas de inovação voltadas ao desenvolvimento sustentável também entre as ACEs. Essas entidades têm como finalidade a promoção e defesa dos interesses da classe empresarial, com o objetivo de gerar valor não monetário por meio do desenvolvimento consciente e responsável de produtos, serviços e ações destinadas aos seus associados. Além disso, propiciam o desenvolvimento sustentável do sistema associativista e da população em geral, fazendo com que as inovações sustentáveis e os meios para alcançá-las estejam diretamente alinhados aos objetivos dessas instituições. (FACIAP, 2024).

As Associações Comerciais são entidades do terceiro setor com foco nas Classes Empresariais. Suas principais atividades envolvem a busca por integrar a Classe Empresarial, atender as necessidades de seus associados com produtos e serviços com qualidade, tencionando sua sustentabilidade e defendendo os interesses empresariais. Dentre seus serviços estão (Serviço de Proteção ao Crédito [SPC]) e (Serviços de Assessoria S.A. [SERASA]), Núcleos Setoriais, realização de certificado digital, Ponto de atendimento ao empreendedor do (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]), locações de salas,

curios e palestras, convênios médicos, campanhas promocionais, feiras e eventos (CACIOPAR, 2023).

Dentro das estratégias adotadas pelas entidades do terceiro setor para compartilharem o conhecimento, estão estratégias internas, como treinamento e educação de seus membros, compartilhamento de informações através de pesquisas e certificações. Como estratégias externas, incluem o relacionamento com entidades públicas e práticas cívicas da comunidade em que estão inseridas, visando se legitimar perante a sociedade (Boléat, 1996; Frandsen & Johansen, 2018).

Ademais dessas estratégias, as ACEs também atuam como agentes de disseminação e troca de informações, contribuindo para a geração de conhecimento dentro de uma determinada localidade. Ainda, exercem o papel de reguladoras da atividade do comércio e da indústria em suas cidades, estabelecendo padrões voluntários de comportamento para seus associados e agindo como a “voz de um setor” (Rajwani et al., 2015).

Apesar desse papel de agente de disseminação do conhecimento, observa-se que a atuação das ACEs apresenta diferenças significativas nos níveis de representatividade, em suas respectivas cidades (Rajwani et al., 2015). Analisando o índice de representatividade dentro da área de abrangência do Oeste do Paraná, campo do presente estudo, nota-se que as médias de representatividade variam de 35% em cidades como Marechal Cândido Rondon a apenas 17% em cidades como São José das Palmeiras (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social [IPARDES], 2019)

O desempenho central das ACEs no desenvolvimento e manutenção das empresas associadas e a influência dessas entidades na construção de processos políticos no meio em que estão inseridas, bem como o seu papel de porta voz na busca pela inovação, pela sustentabilidade e pelo desenvolvimento das organizações, faz com que autores e estudiosas possam considerar múltiplas abordagens e lentes teóricas em pesquisas envolvendo essas entidades, sendo essas organizações complexas e diversificadas (Barnett, 2009; Rajwani et al., 2015).

Estudos de Boléat (1996), Barnett (2009, 2013), Frandsen e Johansen (2018) e Rajwani et al. (2015) destacaram a relevância das ACEs como agentes importantes para o desenvolvimento e a inovação das organizações ao seu redor, especialmente por meio da disseminação e do compartilhamento de conhecimento. Contudo, temas relacionados à sustentabilidade e às IOS ainda são pouco abordados nas pesquisas analisadas, o que indica a necessidade de aprofundamento nesse campo, com potencial para gerar impactos positivos ao setor.

A sustentabilidade é um dos pilares de uma ACE, inserido dentro de seus objetivos e princípios. Dessa forma, explorar as inovações voltadas à sustentabilidade que são oriundas do compartilhamento de conhecimento na rede da Caciopar torna-se pertinente para que as entidades contribuam de maneira positiva entre si, ou seja, que as ACEs mais desenvolvidas e estruturadas com relação à inovação e sustentabilidade consigam auxiliar as entidades menores e menos estruturadas, visando não só o desenvolvimento da cidade em que estão inseridas, mas da Região Oeste do Paraná como um todo (FACIAP, 2022).

Desse modo, o objetivo geral deste estudo é avaliar as categorias de compartilhamento do conhecimento em rede e a sua relação com as estratégias voltadas para o desenvolvimento de inovação orientada para a sustentabilidade nas Associações Comerciais e Empresariais.

1.1.1 Questão de Pesquisa

A pergunta que norteia este estudo é: **Como o compartilhamento do conhecimento em rede auxilia no desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade em Associações Comerciais e Empresariais?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo geral deste estudo é identificar como o compartilhamento do conhecimento em rede auxilia no desenvolvimento de práticas de inovações orientadas para a sustentabilidade em Associações Comerciais e Empresariais.

1.2.2 Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a rede da Caciopar, formada pelas Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná;
- b) Levantar junto às associações as práticas de compartilhamento do conhecimento em rede;

- c) Levantar junto às associações as práticas voltadas para o desenvolvimento de inovação orientada para sustentabilidade em produtos e serviços, processos e organizacional;
- d) Identificar as categorias de compartilhamento do conhecimento em rede que contribuíram para o desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade em produtos e serviços, processos e organizacional nas associações.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Estudar a sustentabilidade das organizações inseridas em uma rede se justifica pelo impacto ambiental, econômico e social gerado por suas atividades. Essas entidades atuam como propulsoras do desenvolvimento no ambiente em que estão inseridas, e suas inovações podem trazer resultados positivos nas dimensões da sustentabilidade, aspecto essencial para a continuidade de suas ações. Ainda, torna-se importante para reconhecer seus focos internos, como a gestão eficiente, efetividade e a flexibilidade organizacional, bem como os seus focos externos, por meio de seus stakeholders (Pinto et al., 2020).

No que diz respeito à rede, apresenta resultados positivos nos aspectos de inovação e desempenho das organizações, notabilizando que entidades que fazem parte de uma rede de compartilhamento possuem uma maior facilidade de atingirem seus objetivos acerca da inovação, gerenciamento de riscos e relacionamento com parceiros. Tal evidência é particularmente observada em organizações de menor porte, que possuem mercados e recursos limitados, levando a rede a atuar como ferramenta de ampliação desses aspectos e gerando uma maior compreensão e conhecimento para a obtenção de seu crescimento (Mannes & Beuren, 2021; Santos, 2022).

O conhecimento é um recurso crucial e de interesse das organizações. Por isso, compreender os saberes de uma entidade, os processos por meio dos quais esses conhecimentos são convertidos em projetos e ações inovadoras, assim como a capacidade dessas inovações de atender às exigências do ambiente em que estão inseridas é fundamental para o sucesso e o desenvolvimento das organizações (Santos, 2022).

Ligadas a essas entidades, identifica-se a necessidade de apresentarem dinamismo e desenvolverem novas ações para manterem sua estabilidade econômica, além de cumprirem compromissos convertidos em objetivos e metas voltados à sustentabilidade social e ambiental.

Nesse panorama, a IOS e o compartilhamento de conhecimentos relacionados a essa temática, dentro da rede de entidades, requerem atenção e foco, a fim de garantir maior eficiência nas inovações sustentáveis e favorecer a difusão desse conhecimento entre os membros (FACIAP, 2024; Pinto et al., 2020).

Dentro da literatura existente, estudos bibliográficos buscaram compreender as características da produção científica internacional referente à temática inovação sustentável (Oliveira et al., 2020; Pinsky et al., 2015), na administração pública (Silva & Souza, 2022), em indústrias de transformação do Paraná (Machado & Kuhl, 2023) e no contexto empresarial (Nova, 2023). Também abordaram o termo voltado para IOS (Melo et al., 2023).

Por fim, foi possível localizar estudos que versaram, dentro do meio empresarial, a sustentabilidade e inovação (Lima et al., 2020; Melo et al., 2023; Ruggi et al., 2018); a IOS dentro de uma rede (Fiandrino et al., 2023); a inovação dentro de redes (Desidério & Popadiuk, 2015; Nascimento et al., 2022; Vieira et al., 2019); o compartilhamento do conhecimento em redes (McLeod et al., 2024); a colaboração e IOS (Machado & Kuhl, 2023; Wilke & Pyka, 2024); e a colaboração relacionada a sustentabilidade (Goi et al., 2022).

Entretanto, a direção que a investigação sobre este tema ainda não é clara, destacando-se, portanto, a capacidade de entender como ocorre o compartilhamento de conhecimento dentro de uma rede e a forma como essas organizações desenvolvem a IOS (Pinto et al., 2020). Outrossim, nota-se uma carência de estudos que relacionem essas temáticas no cenário de redes formadas por entidades. A escassez de trabalhos nas plataformas pesquisadas reforça a relevância da escolha dessa rede como foco do presente estudo.

Ainda, o presente estudo complementa publicações já existentes que abordam o compartilhamento de conhecimento, a inovação e sua influência na sustentabilidade (Henriques & Borini, 2023), com um enfoque específico nas ACEs. Isso se justifica pelo fato de que organizações com visão de futuro passam a considerar as questões ligadas à sustentabilidade como oportunidades, formas de mitigação de riscos e meios para gerar vantagem competitiva (Oliveira et al., 2020).

As ACEs desenvolvem um papel externo na comunidade em que estão inseridas, servindo o meio empresarial, influenciando a regulamentação e as políticas do governo e em publicações de opiniões em prol da busca das necessidades e objetivos coletivos de seus membros. Todavia, pesquisas ligadas à sustentabilidade e à inovação dedicam pouca atenção a esse setor, fazendo com que pesquisas aprofundadas dentro dessas entidades desenvolvam uma visão mais clara de seus propósitos, influências e impactos na sociedade em que estão inseridas, refletindo seu papel e características (Rajwani et al., 2015).

Nesse prisma, um estudo aprofundado dentro de uma rede de compartilhamento de conhecimento e as estratégias entre esse ato de compartilhar voltadas para o desenvolvimento de IOS torna-se relevante para a ampliação de produtos, serviços e ações inovadoras e sustentáveis dos membros envolvidos nesta rede, a facilitação no acesso a novos conhecimentos através desse compartilhamento, ademais do seu desenvolvimento e da sociedade em que estão inseridos (Pinto et al., 2020).

No que tange à contribuição prática, tem-se o desenvolvimento das competências e capacidades sociais dos indivíduos que estão relacionadas dentro do associativismo, ao qual pertencem as ACEs, auxiliando seus membros a respeito da importância de suas organizações na sociedade e do desenvolvimento sustentável no meio em que estão inseridas, uma vez que estão pautadas em princípios como solidariedade, independência, democracia, cidadania e trabalho voluntário (Ferreira, 2008; Rajwani et al., 2015; Viegas, 2004).

A contribuição prática também se estende à possibilidade de contribuir com o mapeamento dos meios adotadas pelas ACEs no processo de compartilhamento de conhecimento na rede e o seu efeito gerado nas estratégias realizada para o desenvolvimento de IOS. Esse mapeamento pode, ainda, ser replicado em outros segmentos organizacionais em estudos futuros.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação será apresentada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, compreende-se esta introdução, por meio de uma breve contextualização do processo de inovação, a IOS, e o compartilhamento do conhecimento em rede. Em seguida, apresenta-se a questão de pesquisa que norteia este estudo, objetivo geral e objetivos específicos, juntamente com a justificativa e a contribuição do estudo.

No capítulo 2, traz-se o referencial teórico; são abordados assuntos sobre o compartilhamento do conhecimento em rede, sobre a IOS, as ACEs, campo do presente estudo, estudos similares no Brasil e no Mundo e as categorias analisadas.

O capítulo 3 versa acerca dos procedimentos metodológicos utilizados, divididos em subcapítulos, visando uma melhor compreensão, trazendo delineamento da pesquisa, procedimento de coleta de dados, através de um modelo proposto e procedimento de análise de dados.

No capítulo 4, apresenta-se a análise dos dados obtidos que nortearam as respostas quanto à questão de pesquisa e aos objetivos. Por fim, o capítulo 5 expõe as conclusões e os resultados obtidos, as limitações e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPIRÍCO

A base teórica deste estudo é o compartilhamento do conhecimento e a IOS. Dentro da teoria do compartilhamento do conhecimento são apresentados conceitos iniciais do tema e, posteriormente, os conceitos ligados a redes de compartilhamento do conhecimento, os fatores dessa rede e a identificação das variáveis de cada fator da rede de compartilhamento do conhecimento. A segunda base teórica trata da IOS apresentando seus conceitos e, em seguida, a descrição dos posicionamentos estratégicos dentro de uma organização que deseja implementar a IOS, as categorias das atividades das IOS e as variáveis de cada categoria.

2.1 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é formado por meio da relação entre um sujeito e um objeto; a criação desse novo conhecimento pode envolver tanto ideias quanto ideais, iniciado por um indivíduo buscando transformar o conhecimento pessoal em um conhecimento valioso para toda a empresa, sendo necessário para isso uma interação, discussão e um compartilhamento intensivo e trabalhoso entre os membros que compõem o grupo (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A combinação entre uma informação e o contexto humano de um indivíduo forma o conhecimento. Este possibilita o aumento da capacidade de ação de uma pessoa, associada à sua habilidade, sua experiência e à sua interação com outros indivíduos, tornando-se um elemento essencial para as organizações em sua busca pela inovação, tomada de decisão, desempenho e criação de valor (Aldaheri et al., 2023; Al-Mawali & Al-Busaidi, 2022; Oliveira et al., 2015; Park & Hong, 2022).

O conhecimento pode ser partilhado de maneira explícita ou tácita. O conhecimento explícito trata-se do conhecimento formal e de fácil compartilhamento e comunicação, sob a forma de dados brutos, sendo presente em manuais de procedimentos, memórias do computador, fórmulas científicas, princípios universais, relatórios e pesquisas, ou seja, diz respeito a um conhecimento padronizado e transmissível de modo prático entre as pessoas. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal, com um compartilhamento, formalização e comunicação mais difícil, sendo mais complexo de compartilhar com outros indivíduos, pois refere-se ao discernimento, palpites, instinto, compreensão e conclusões pessoais do indivíduo, bem como emoções, valores ou ideais (Angeloni, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1997).

Nessa linha, um conhecimento tácito é visível, ensinável, independente, destacável e também de fácil replicação por parte dos concorrentes. O conhecimento mais intangível, isto é, o tácito, é menos ensinável, observável e torna-se mais complexo de separar da pessoa que o criou dentro do contexto encontrado (Senge, 1990).

Esses modos de conversão do conhecimento representam as etapas pelas quais o indivíduo passa, funcionando como mecanismos de articulação e transferência do conhecimento individual dentro da organização. Trata-se de um processo social que se expande tanto em qualidade quanto em quantidade. Dessa forma, o conhecimento tácito e explícito se complementa e a sua interação é a principal dinâmica para a criação do conhecimento dentro de uma organização (Santos et al., 2001).

Figura 1

Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para uma entidade ser capaz de gerar conhecimento, precisa completar uma “espiral do conhecimento”, passo do tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito e por fim, de explícito a tácito (Santos et al., 2001).

No modo de socialização ocorre o compartilhamento de experiências de forma tácita para tácita por meio da experiência direta, da observação, da imitação ou da prática entre indivíduos. Esse primeiro modo dentro do panorama organizacional está ligado ao indivíduo realizar caminhadas pelo interior e exterior da organização, acumulando o seu conhecimento tácito, e transferir esse conhecimento para outro indivíduo também de maneira tácita, gerando o conhecimento compartilhado. Posteriormente, no modo de externalização, acontece a conversão do conhecimento tácito em explícito, bem como a comunicação desse conhecimento com um determinado grupo. Nesse caso, pode-se descrever como sendo uma etapa de tradução

do conhecimento tácito por meio do seu diálogo e reflexão dentro desse grupo, gerando o conhecimento conceitual (Nonaka & Takeuchi, 1997).

No modo de combinação realiza-se a sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação, ou seja, a padronização do conhecimento, transformando-o em um produto da empresa, como um manual ou guia de trabalho, por exemplo, formado mediante coleta e integração desse conhecimento, bem como a sua difusão dentro da organização, gerando o conhecimento sistêmico (Santos et al., 2001).

E, por fim, no modo de internalização, ocorre a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, quer dizer, novas pessoas começam a internalizar ou compartilhar novos conhecimentos na empresa, simular e realizar experimentos, utilizando isso para aumentar, estender e reenquadra seu conhecimento tácito através da experiência direta, gerando o conhecimento operacional (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Dessa forma, o conhecimento cria-se por meio do fluxo de informações, isto é, o fluxo de mensagens que, por sua vez, está enraizado tanto nas crenças e na cultura do indivíduo que compartilha quanto no do que recebe aquele conhecimento. Nesse âmbito, o conhecimento é um elemento dentro do meio organizacional que está inteiramente ligado com as pessoas envolvidas no processo (Melo et al., 2021).

Para que o conhecimento seja compartilhado, é necessário o envolvimento de pelo menos duas partes, de forma intraorganizacional e interorganizacional. A primeira envolvendo a troca de conhecimento entre pessoas que trabalham na mesma empresa, ou seja, conhecimento é disseminado somente dentro da empresa e, o segundo, ocorrendo entre duas ou mais empresas, por meio da interação entre elas, buscando maneiras de inovar e melhorar internamente através de novos conhecimentos (Scarabelli et al., 2022).

A aprendizagem e troca de conhecimento, num contexto de equipe, é vista como um processo de alinhamento e de desenvolvimento de capacidades da equipe, visando criar resultados desejados pelos seus membros, construindo uma visão compartilhada, mediante o diálogo, para agir em conjunto, na busca por resultados (Senge, 1990).

A criação do conhecimento é desenvolvida por pesquisa e desenvolvimento (P&D), treinamentos e também com base na história da organização. Em geral, para uma empresa realizar a pesquisa e o treinamento formal, é necessário um investimento alto e que, muitas vezes, não comporta os recursos disponíveis da organização. Logo, o aprendizado por meio da experiência é o elemento central para a criação e compartilhamento do conhecimento, através da troca informal entre funcionários, guiado pela ética e a inteligência emocional (Andrade et al., 2023).

Para que o conhecimento se torne valioso à empresa, é necessário que haja discussão e compartilhamento contínuo entre seus membros. Esse conhecimento pode ser transmitido de forma explícita, por meio de dados, manuais, relatórios, entre outros, ou de maneira tácita, sendo inerente ao indivíduo e formado por palpites, instintos, conclusões pessoais, valores, entre outros aspectos (Castaneda & Cuellar, 2021).

2.1.1 O compartilhamento de conhecimento em organizações

O compartilhamento do conhecimento dentro do ambiente organizacional é considerado inerente ao indivíduo, pois trata-se de uma atitude frente à transmissão desse conhecimento no meio empresarial. Conhecimento técnicos, ideias, experiências vividas, expectativas e outras formas de expressão estão relacionados ao ato de compartilhar, uma vez que depende da vontade, de estímulos e de um espaço apropriado para que o funcionário se sinta bem e seguro em transmitir o conhecimento (Scarabelli et al., 2022).

Compartilhar um conhecimento não se trata apenas do processo de transferência, mas também da maneira como será compreendida entre o remetente e o destinatário. Portanto, a eficiência na hora de compartilhar proporciona aos indivíduos, à equipe e à organização a oportunidade melhorar seu desempenho, competitividade e desenvolvimento em criar novas ideias e projetos, dado que esse conhecimento compartilhado passa a ser um produto público, que todos os membros envolvidos podem obter e utilizar (Cai & Ma, 2022; Xu et al., 2023).

Como resultado da eficiência, da eficácia e do sucesso de uma organização, está a dependência da qualidade e da quantidade do conhecimento, assim como a forma em que ele está à disposição de todos, dito de outro modo, a qualidade do relacionamento entre as partes. Com esses elementos definidos e ordenados, o conhecimento torna-se um valor único para o desenvolvimento de produtos, serviços e projetos significativamente diferentes e inovadores frente a seus concorrentes e à utilização eficaz dos recursos disponíveis para melhorar seu desempenho (Yeboah, 2023).

Por outro lado, por se tratar de uma interação social, o conhecimento pode ser ocultado pelos indivíduos – um fenômeno conhecido como ocultação do conhecimento. Isso ocorre quando funcionários resistem a compartilhar seu saber com outros membros, gerando efeitos negativos sobre a criatividade, a confiança, a influência interpessoal e o desempenho inovador. Por essa razão, é fundamental que haja tanto disposição para compartilhar conhecimentos e experiências acumuladas quanto abertura para recebê-los (Cai & Ma, 2022).

Em razão disso, o compartilhamento do conhecimento é considerado um elemento crítico na gestão do conhecimento. Informações transmitidas de modo incorreto ou incompleto podem inibir ou dificultar a eficácia dessa gestão e, ao mesmo tempo, comprometer o processo de aprendizagem tanto do indivíduo quanto no contexto organizacional, impactando diretamente seu desempenho, satisfação no trabalho e capacidade inovadora (Fischer, 2022).

Outro ponto ligado ao conhecimento pessoal diz respeito à autoeficácia. A autoeficácia diz respeito à crença individual em ter a capacidade de deter determinado conhecimento e de partilhar o mesmo da forma correta para outros indivíduos. Está ligada à vontade de compartilhar e à confiança de saber que está compartilhando o conhecimento de maneira assertiva (Mustika et al., 2022; Sarafan et al., 2022).

Indivíduos com um percentual de autoeficácia elevado são mais fáceis de aceitar ordens, uma vez que acreditam ter o conhecimento necessário e a capacidade de realizar aquela tarefa que lhe foi ordenada. Além disso, a autoeficácia influencia na utilização total do conhecimento, ou seja, empresas que partilham o seu conhecimento, tendem a contribuir mais para a sua inovação, posto que o conhecimento será totalmente usado e transferido (McLeod et al., 2024; Mustika et al., 2022).

A motivação entra como um elemento-chave na doação e recebimento do conhecimento, seja o conhecimento pessoal ou de informações e procedimentos da empresa, e na participação das atividades. Um funcionário motivado, que possui um retorno ou uma recompensa futura esperada e com segurança acerca dos objetivos da sua organização, possui a reciprocidade e uma maior motivação em compartilhar seus conhecimentos com outros indivíduos (Van Houten, 2023; Xu et al., 2023).

Ademais da motivação, a qualidade da interação entre os indivíduos também influencia diretamente o compartilhamento do conhecimento, ou melhor, a interação entre os indivíduos é fundamental para que o compartilhamento do conhecimento ocorra. A forma como ambos os indivíduos trocam as suas informações está inteiramente ligado à sua cultura, aos seus valores e crenças pessoais, normas e o seu comportamento frente a outros indivíduos, gerando resultados positivos quando duas culturas diferentes compartilham o seu conhecimento na formação de competências, oportunidades de desenvolvimento intervenções face a situações desconhecidas (Aldaheri et al., 2023; Kodai & Alzobeer, 2023).

Nessa toada, no que tange ao indivíduo, é necessário que a organização encontre meios de valorizar e estimular a colaboração e a aprendizagem. Os meios motivadores extrínsecos podem ser estimulados mediante recompensas de forma inesperada e/ou benefícios, e os meios

motivadores intrínsecos podem ser estimulados através da motivação, da autoeficácia, da cultura e da intenção daquela pessoa em ajudar o outro (Fischer, 2022; Zhou et al., 2023).

Essa interação entre indivíduos, seja intra ou interorganizacional, permite a troca e aprimoramento de conhecimentos necessários dentro do ambiente de trabalho, como suas visões, experiências, métodos, percepções e ideias. Outrossim, facilita a criação de produtos, serviços e processos, fortalecendo o relacionamento dentro e fora da empresa e podendo ser entendida como a força motriz da organização (Chua et al., 2023; Scarabelli et al., 2022).

O compartilhamento intra e interorganizacional se divide em quatro unidades. Primeiro a unidade individual, que trata do ato de levar uma nova experiência ou compreensão ao destinatário, ou seja, quem recebe o conhecimento. No nível de equipe, ocorre a partilha, por meio da interação entre os membros de um determinado projeto e o seu líder. No nível organizacional, os funcionários compartilham ideias, informações e sugestões organizacionalmente. Por último, no nível interorganizacional, o compartilhamento ocorre com parceiros, fornecedores, clientes ou em relações contratuais (Iftikhar & Lions, 2022).

Com base na teoria da gestão do conhecimento, esse compartilhamento entre as diferentes unidades encontra-se como o quinto procedimento básico. Primeiramente faz-se o diagnóstico do conhecimento; em segundo, a determinação dos objetivos do conhecimento; em terceiro, a geração do conhecimento; em quarto, a economia do conhecimento; em quinto, o compartilhamento do conhecimento; e, em sexto, a aplicação do conhecimento. Dentre esses procedimentos, o compartilhamento do conhecimento é o mediador estratégico da operação, considerado o mais importante das etapas e conectando os processos anteriores até a efetiva aplicação desse conhecimento no ambiente empresarial (Abdullah & Alqarni, 2022).

Estudos que abordam a teoria da gestão do conhecimento e o desempenho de empresas nesse contexto enfatizam que o conhecimento desempenha um papel crucial no sucesso organizacional, impactando na divisão das quatro unidades, de forma intra e interorganizacional, sendo um componente primordial na competitividade e adaptação das empresas (Alharbi & Aloud, 2024).

Dentro do cenário organizacional, o conhecimento é um dos recursos mais valiosos e, para que ele seja capitalizado no ambiente organizacional, é necessário que seja compartilhado. Esse compartilhamento trata de trocas de maneira explícita e implícita, visando desenvolver novos conhecimentos, envolvendo indivíduos com objetivos comuns que, de modo articulado e prático, desenvolvem ações conjuntas (Aldaheri et al., 2023; Iftikhar & Lions, 2022; Oliveira et al., 2015).

Diante da atual economia, alicerçada na informação, o conhecimento entra como um recurso eficaz e vital para aumentar a vantagem competitiva da empresa, entregar produtos e serviços de qualidade a seus clientes, acelerar o seu processo de inovação e aumentar os seus recursos financeiros. Ainda, tem um papel de destaque na criação e manutenção das relações que formam a base de uma empresa, alcançando uma vantagem competitiva sustentável (Alharbi & Aloud, 2024; Mustika et al., 2022; Park & Hong, 2022; Van Houten, 2023).

Nesse sentido, o conhecimento em uma empresa não se restringe ao que ela já detém, porém envolve, sobretudo, a capacidade de seus colaboradores em aprender continuamente e gerir esse conhecimento de forma mais eficaz que seus concorrentes, configurando-se, assim, como uma verdadeira vantagem competitiva (Alharbi & Aloud, 2024).

No entanto, diante de uma abordagem de mercado, analisando essa troca entre várias organizações, seja do mesmo ramo de atividade ou com focos que se complementam, a criação e compartilhamento de conhecimento têm um crescimento positivo e impactam na redução de custos, redução de tempo no desenvolvimento e conclusões de processos, produtos e serviços, melhora o desempenho do trabalho em equipe e a capacidade de inovação a baixo custo e em um curto período (Andrade et al., 2023; Park & Hong, 2022).

O conhecimento compartilhado geralmente é entendido de maneira unidirecional, quando um indivíduo ensina um determinado conteúdo ou procedimentos da empresa para outro colega de trabalho, ou até mesmo quando um funcionário registra o seu conhecimento dentro de manuais e controles gerenciais. Entretanto, o conhecimento também pode ser partilhado de forma bidirecional e multidirecional, quando mais de uma pessoa trabalha em conjunto para solucionar ou entender uma determinada situação dentro do ambiente organizacional, podendo ser por meio de reuniões de equipe ou até mesmo processos de consultoria (Fischer, 2022).

O aprimoramento da colaboração e o desenvolvimento de inovações em projetos e ações são elementos que geram resultados positivos oriundos do compartilhamento do conhecimento através de um conjunto organizado de relações entre indivíduos e empresas. Dessa forma, na medida em que organizações trabalham juntas, por meio de uma rede de compartilhamento, para desenvolver um determinado projeto, criam rotinas e processos em toda a organização e este pode ser o ponto de partida para a criação de novas pesquisas, ações e desenvolvimento, logo, o compartilhamento do conhecimento afeta a capacidade de inovação das empresas (Li et al., 2023; Yeboah, 2023).

2.1.2 Redes de compartilhamento de conhecimento

As redes do ramo empresarial são formadas por empresas, organizações ou entidades autônomas, que podem estar geograficamente próximas ou dispersas, e apresentar diversidade em suas operações, culturas e objetivos. Ainda assim, colaboram entre si com o propósito de alcançar metas que sejam comuns ou semelhantes entre seus membros (Nascimento et al., 2022).

As redes interorganizacionais são formadas pela união entre várias empresas, que possuem objetivos em comum, seja em estrutura, cultura ou valores. Essas redes são importantes independente do porte ou segmento da empresa. Contudo, estudos demonstram que o sucesso de uma empresa de pequeno porte pode ser alavancado se a mesma fizer parte de uma rede de compartilhamento pautada no conhecimento, sendo possível trazer benefícios no seu fluxo de informação, obtenção do conhecimento e junção de recursos necessários (Hall et al., 2022).

Empresas com um vínculo de relacionamento de qualidade refletem positivamente em seus relacionamentos estratégicos. As relações que as empresas possuem afetam diretamente o comportamento de seus colaboradores, e estes, por seu turno, influenciam o desempenho da empresa. Assim, as relações de qualidade entre empresa e seus parceiros, considerando fatores comportamentais, como confiança e cooperação e, fatores ambientais, podem vir a apresentar melhorias na eficiência organizacional (Yue et al., 2022).

Redes ou grupos empresariais são compostos por empresas independentes que estabelecem vínculos entre si com o objetivo de compartilhar conhecimentos, recursos e promover a aprendizagem conjunta. Essas redes costumam contar com uma organização central, responsável pela coordenação e gestão das ações sob o controle coletivo da rede. Dessa forma, as empresas são independentes em sua natureza jurídica, mas interdependentes por meio de laços empresariais, como participações conjuntas, empréstimos, diretorias, laços sociais, proporcionando vantagens tangíveis e intangíveis, como recursos, tecnologia e desenvolvimento e conhecimento compartilhado (Özlem, 2022).

Compartilhar o conhecimento que cada indivíduo possui com outras organizações por meio de uma rede de compartilhamento é fundamental para a entrega e uma execução bem-sucedida dentro de projetos, ações e processos desenvolvidos. Parceiros de negócios como instituições focadas em pesquisa, consultorias empresariais, agências de mídia, setor público e outros interessados são organizações que podem trazer vantagem competitiva dentro de uma

rede através da colaboração e compartilhamento entre seus membros (Penttinen & Frösén, 2022; Sarafan et al., 2022).

Fatores como a confiança mútua entre os membros da rede, o comprometimento com o bom desempenho dos parceiros, a compreensão das necessidades individuais de cada integrante e uma postura positiva diante das demandas e ações da rede empresarial são fundamentais para que ela prospere, gere resultados positivos e mantenha relações duradouras (Yue et al., 2022).

A tecnologia e o conhecimento, dentro dessas operações entre empresas que compõem a rede, fazem com que esses elementos sejam potencializados internamente, auxiliando para a eficiência de operações empresariais, tendo relação direta entre o compartilhamento do conhecimento e a capacidade de inovar, bem como faculta uma boa reputação, caso a rede abordada possua um relacionamento benéfico e com ganhos visíveis (Özlem, 2022).

Outro ramo empresarial e sustentável presente refere-se às redes sociais, formadas por empresas, grupos e pessoas com interesses e visões sociais semelhantes. Essas redes, muitas vezes auto-organizadas e que podem se formalizar com o tempo, têm como objetivo o compartilhamento de informações e de conhecimento tácito por meio da socialização entre os indivíduos. Além disso, buscam apoiar-se mutuamente e adquirir conhecimentos em conjunto, promovendo o desenvolvimento de inovações em seus contextos de atuação (McLeod et al., 2024).

O sucesso de uma rede está diretamente relacionado ao desempenho de seus membros. Para que esse sucesso ocorra, é primordial que o compartilhamento entre eles permita a troca de recursos complementares, fortalecendo as capacidades e competências empresariais na busca por inovação (Frempong et al., 2021).

Nesse liame, diante de decisões estratégicas da empresa, como comprar ou colaborar, no que diz respeito à sustentabilidade, as parcerias entre organizações têm se mostrado eficazes. A colaboração contribui para melhorar os aspectos ambientais, sociais e econômicos, reduzindo impactos negativos, desenvolvendo rotinas e aprendizagens intra e interorganizacionais, e propiciando avanços positivos em seus respectivos ramos (Dzhengiz et al., 2023).

O estabelecimento de redes de organizações possibilita a interação social e a troca de conhecimento entre seus membros, incentivando a manutenção institucional e aproximando a relação entre trabalho e parceiros. Ademais, proporciona a visibilidade das ações realizadas pelas entidades (Scarabelli et al., 2022).

Desse modo, observa-se a cooperação entre as organizações por meio de estratégias de fortalecimento e atuação em diferentes setores socioeconômicos. Essa cooperação pode variar conforme o segmento de atuação, o tipo de relação entre os membros, formal ou informal,

contínua ou esporádica, forte ou fraca, e o campo de atuação ou finalidade. Entre seus princípios norteadores estão a cooperação, interação, relacionamento, necessidade de adaptação, a forma com que os membros se completam e a ajuda mútua (Scarabelli et al., 2022).

Outro elemento atrelado à comunicação e à colaboração da rede no compartilhamento alude ao seu status, quer dizer, à sua posição dentro da hierarquia da instituição. Líderes e indivíduos que estão no topo da hierarquia tendem a partilhar e trocar informações mais facilmente, afetando também o aumento da sua motivação em partilhar (Sarafan et al., 2022; Van Houten, 2023).

O cargo de liderança influencia diretamente essa troca. Um gestor precisa compreender o projeto que está sendo desenvolvido para conseguir formular, interpretar e comunicar o seu conhecimento relativo à ação que está sendo desenvolvida com os seus liderados. Habilidades de liderança como inteligência emocional, capacidade de compartilhar informações, promover a cultura da organização e incentivar o entusiasmo da equipe devem ser bem desenvolvidas pelo gestor (Li et al., 2023).

Dada a importância do papel do líder, conclui-se que o compartilhamento de conhecimento por parte dos membros da rede correlaciona-se positivamente às atribuições, incentivos e crenças de seu líder (Xu et al., 2023). Além disso, ao se tratar da organização, sua cultura e seus valores impactam diretamente a maneira como os colaboradores compartilham e transmitem o conhecimento aos demais membros da empresa e da rede em que estão inseridos. Dessa forma, a cultura organizacional exerce influência direta sobre o processo de compartilhamento do conhecimento (Aldaheri et al., 2023; Kodai & Alzobeer, 2023; Melo et al., 2021).

Esse processo de troca mútua de conhecimento tácito e explícito cria novos conhecimentos em conjunto, uma vez que ocorre o compartilhamento de experiências, informações e percepções dos indivíduos para as práticas ligadas ao tema que está sendo abordado. Essa aprendizagem colaborativa faculta o desenvolvimento de novas competências dentro do ambiente organizacional, como o trabalho em equipe, liderança, gestão de cultura, práticas de recursos humanos e inovações sustentáveis (Castaneda & Cuellar, 2021).

Ademais, tanto o processo de disseminar o conhecimento, quanto a criação de novos conhecimentos, apresentam resultados positivos na socialização e desenvolvimento da organização, pois essa produção e partilha de conhecimento facilita o processo de aprendizagem e melhora a capacidade estratégica e desenvolvimento de inovações, fazendo com a empresa consiga atingir melhores resultados (Melo et al., 2021).

Outro benefício para a rede diz respeito à otimização de recursos. Quando uma organização compartilha conhecimento, está partilhando um recurso que já possui domínio, fazendo com que os recursos empregados sejam mínimos, favorecendo a concentração para elementos que carecem de maiores recursos ou atenção (Melo et al., 2021).

Todo este compartilhamento do conhecimento, pautado na transferência de experiências e conhecimento organizacional precisa ser realizado por meio de ambiente ou canais de comunicação entre indivíduos, grupos e organizações. Conferências, redes de conhecimento, aprendizagem organizacional, meios tecnológicos, *networking*, mídias sociais e reuniões presenciais são canais fundamentais para esse compartilhamento (Andrade et al., 2023; Yeboah, 2023; Zhou et al., 2023).

O meio que ocorre o compartilhamento, os canais de comunicação utilizados em determinado ambiente, possuem influência neste processo. Seja em ambientes físicos, virtuais ou até mesmo mentais, interno do indivíduo, precisam ser propícios para que a criatividade, desenvolvimento, crescimento, interação e transformação ocorram de forma positiva, aumentando a probabilidade de sucesso de seus membros (Schraiber et al., 2021).

Nessa linha, dentro dos meios tecnológicos, encontram-se as (Tecnologias de Informação e Comunicação [TIC]), que cresceram após a década de 90. Essa tecnologia está pautada no armazenamento do conhecimento explícito, visando auxiliar na eficiência e no compartilhamento do conhecimento dentro e fora da organização. A TIC envolve diversos meios de compartilhar esse conhecimento, podendo ser através de aplicativos colaborativos online ou pelas ferramentas de mídias sociais usadas no dia a dia, como YouTube, LinkedIn, Facebook, Twitter, WhatsApp, ampliando a participação de colaboradores em compartilhar seus conhecimentos para além de fronteiras hierárquicas da empresa ou barreiras geográficas (Al-Mawali & Al-Busaidi, 2022).

Nesse cenário, os produtos podem ser entendidos como as ideias, a matéria-prima como os dados e a ferramenta empregada é a mente humana, sendo o sucesso de uma organização pautado em transformar o conhecimento em capital, de forma que ele seja um ativo intelectual, ao invés de ser considerado somente como um ativo físico. Essa transformação faz com que o conhecimento seja valioso e amplamente empregado na tomada de decisão eficaz frente às incertezas do mercado (Al-Mawali & Al-Busaidi, 2022; Abdullah & Alqarni, 2022).

Dessa forma, com base nos estudos pesquisados, identificaram-se fatores que favorecem o compartilhamento na rede, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1

Fatores da rede de compartilhamento

Fatores da rede de compartilhamento	Autores pesquisados
Participação	Srivastava, Bartol & Locke (2006) Jorge, Valentim & Sutton (2023) Machado & Kuhl (2023)
Objetivos em comum	Choo & Alvarenga Neto (2010) Machado & Kuhl (2023) Mannes & Beuren (2021) Hall, Ellis & McArthur (2022)
Confiança	Choo & Alvarenga Neto (2010) Mannes & Beuren (2021) Hall, Ellis & McArthur (2022)
Canais de comunicação	Darroch (2005) Schraiber, de Melo & Franzoni (2021) Busnello & Vieira (2021) Scarabelli, Sartori & da Cruz Urpia (2022)
Hierarquia e liderança	Senge (1990) Sarafan, Lawson, Roehrich & Squire (2022) Van Houten (2023) Li, Martins, Vasconcelos & Peng (2023)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A participação das organizações da rede deve desenvolver estratégias internas e externas para aumentar a conectividade e a troca de informações, possibilitando o aumento do conhecimento e do seu compartilhamento. A criação de laços entre si, a participação conjunta de colaboradores na rede e o bom convívio no ambiente da rede são aspectos positivos relacionados à participação (Jorge et al., 2023).

Para que a participação ocorra, é necessário que os membros estejam comprometidos com as práticas, ações e projetos que estão sendo desenvolvidos, bem como com os princípios e objetivos da rede. Desse modo, uma rede participativa possui uma alta colaboração e sentimento de pertencimento, fazendo com que a construção de soluções positivas no meio em que estão inseridas inclua a grande maioria de seus membros (Machado & Kuhl, 2023).

Um membro da rede que está constantemente partilhando e adquirindo conhecimento com os demais membros, ou seja, que possui uma participação constante na rede, auxilia na criação de conhecimentos comuns mantidos entre a equipe, permitindo uma melhor coordenação entre os membros da equipe. A longo prazo, essa participação faz com que os membros reconheçam e desenvolvam padrões de aprendizagem, processando o conhecimento de forma rápida, o que se chama de intuição coletiva, se comparado a uma informação individual (Srivastava et al., 2006).

As redes de compartilhamento, ao se basearem em objetivos em comum, constituem meios estratégicos de colaboração entre as entidades. Por meio delas, é possível desenvolver

novos produtos, serviços ou processos de maneira eficiente, gerando resultados positivos, reduzindo dependências e traçando estratégias favoráveis para a obtenção de recursos (Hall et al., 2022; Mannes & Beuren, 2021). Nesse sentido, a colaboração em rede oferece um grau positivo de estrutura e orientação para as atividades desenvolvidas pelas organizações. Com isso, os objetivos em comum passam a representar uma direção estratégica diante das necessidades dos membros envolvidos (Choo & Alvarenga, 2010).

Dessa forma, entende-se que os objetivos em comum de várias organizações são uma das principais características da formação de uma rede de colaboração e compartilhamento. Os objetivos precisam interessar a todas as partes envolvidas para que a combinação de forças na realização de um projeto ou uma ação se concretize e traga resultados positivos a rede (Machado & Kuhl, 2023).

A confiança exerce papel fundamental dentro da rede, pois o compartilhamento de conhecimento só acontece quando os envolvidos se sentem seguros para dividir o que sabem e aplicar os aprendizados adquiridos. Além disso, a geração de inovações alinhadas aos objetivos e metas dos membros, bem como a visibilidade positiva dessas ações, contribui significativamente para o fortalecimento da confiança entre os participantes (Mannes & Beuren, 2021).

Desse modo, a confiança auxilia na disposição e abertura dos membros com o novo, criando um ambiente seguro e propício para a criação, tendo uma relação direta com a identidade social dos membros (Choo & Alvarenga, 2010). Também faz com que o processo recíproco de doação e recebimento do conhecimento ganhe força à medida em que os princípios, valores e crenças de cada membro esteja relacionado com as ações que estão sendo desenvolvidas (Hall et al., 2022).

Os canais de comunicação abrangem todos os meios necessários para que o conhecimento seja repassado entre os membros da rede. Nele estão inseridos o ambiente em que a comunicação ocorrerá, seja ele físico ou virtual (Scarabelli et al., 2022). O uso da tecnologia no compartilhamento do conhecimento é um meio de facilitação da comunicação entre membros de localidades diferentes e auxilia na rapidez dessa comunicação frente às mudanças no mercado (Darroch, 2005).

Na organização, é essencial que os canais de comunicação sejam analisados e mapeados, a fim de evitar retrabalhos e insucessos. Esses canais devem ser corretos e acessíveis a todos os membros, podendo ser físicos, como reuniões, palestras e visitas técnicas, virtuais, por meio das tecnologias da informação e comunicação, ou até mesmo mentais, trabalhados internamente pelos próprios colaboradores (Busnello & Vieira, 2021; Schraiber et al., 2021).

Por fim, a categoria de hierarquia e liderança exerce influência direta na comunicação e colaboração entre os colaboradores. Cabe aos líderes repassar os conhecimentos de forma assertiva, garantindo o entendimento da equipe e incentivando o desenvolvimento de projetos e ações mediante compartilhamento de conhecimento, favorecendo, assim, o surgimento de inovações (Li et al., 2023; Sarafan et al., 2022; Van Houten, 2023).

Nesse contexto, a liderança em uma organização voltada à aprendizagem assume uma nova visão, com tarefas mais sutis e, ao mesmo tempo, elementares. O líder atua como designer, administrador e professor, sendo responsável por construir um ambiente onde os colaboradores ampliem continuamente suas capacidades de compreensão e aprendizado, o que caracteriza uma liderança compartilhada em organizações que aprendem (Senge, 1990).

2.2 INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE

A inovação é considerada um processo de desconstrução criativa, deixando para trás velhos padrões e dando espaço para novas concepções. No ambiente empresarial, a inovação é um dos principais mecanismos para a sustentabilidade e o desenvolvimento econômico (Varadarajan, 2017).

Empresas consideradas inovadoras são mais produtivas, eficientes e contribuem de maneira mais positiva para o desenvolvimento econômico comparadas a empresas que não são inovadoras. Portanto, a inovação é um fator crucial dentro de uma organização que possui como um de seus focos a sustentabilidade e, para que isso ocorra, é necessário mudanças intencionais nos valores da organização, em seus produtos e serviços e seus processos (Manzoor et al., 2023; Rocha et al., 2022).

Os tipos de inovação dentro do ambiente empresarial podem ser classificados em quatro tipos: inovação em produtos ou serviços, inovação em processos, inovação organizacional e inovação em marketing, e, em dois tipos principais: inovações de produtos e inovações de processos de negócios (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2018).

A inovação de produto refere-se a um bem ou serviço novo ou aprimorado, que apresenta diferenças em relação aos anteriores e foi introduzido no ambiente empresarial e no mercado. Por sua vez, a inovação nos processos de negócios diz respeito à introdução de processos novos ou melhorados em uma ou mais funções da empresa, os quais diferem dos anteriores e são utilizados de forma ativa pela organização (OECD, 2018).

Uma organização inovadora demonstra a capacidade de aprimorar suas competências e processos de aprendizagem internos, gerando benefícios dentro da própria estrutura. Ao transmitir essas inovações a outras empresas, amplia os impactos positivos externamente, caracterizando a inovação como a habilidade de compreender o cenário em que está inserida, identificar oportunidades de mercado e criar novos conhecimentos que possam ser utilizados internamente e compartilhados com seus parceiros (Rocha et al., 2022).

Nesse sentido, a inovação surge no cenário atual como um meio basilar para a adaptação do ambiente e o desenvolvimento sustentável, definida como a força vital do ramo empresarial, trazendo mudanças em produtos, processos, serviços, organizações e seus relacionamentos para gerar valor dentro do tripé da sustentabilidade (Gil-Saura et al., 2024; Koval et al., 2022).

A globalização e o ritmo acelerado da vida contemporânea exigem a cooperação de todos diante das questões ambientais e do desenvolvimento sustentável. Termos como “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade” vêm sendo discutidos desde a Conferência das Nações Unidas, em 1972, e consolidados pelo Relatório Brundtland, de 1987, que define o desenvolvimento sustentável como aquele capaz de suprir as necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras, além de destacar as oportunidades empresariais de criar, adaptar e distribuir tecnologias aliadas ao meio ambiente por meio da inovação orientada à sustentabilidade (Salamzadeh et al., 2022).

O tripé da sustentabilidade traz o conceito do desenvolvimento sustentável baseado no equilíbrio de três pilares básicos, o econômico, o social e o ambiental (Elkington, 1997). A sustentabilidade econômica trata de um melhor gerenciamento e de uma melhor alocação dos recursos e investimentos públicos e privados, visando uma melhor eficiência econômica, avaliada de forma holística dentro da sociedade, e não somente através de critérios de rentabilidade empresarial de caráter microeconômico (Sachs, 1993).

A sustentabilidade social traz o conceito de desenvolvimento pautado em uma visão centrada na sociedade, buscando a construção de uma civilização com maior equidade na distribuição de renda e bens, reduzindo o abismo entre os padrões de vida dos indivíduos. Por sua vez, a sustentabilidade ambiental refere-se a causar o mínimo possível de danos à Terra, limitando o uso dos recursos naturais esgotáveis, promovendo a substituição por recursos renováveis, a reciclagem, a diminuição da poluição, o avanço em pesquisas para tecnologias mais eficientes e a definição de normas para a proteção ambiental (Sachs, 1993).

A fim de que as empresas adotem inovações consideradas realmente sustentáveis e pautadas nos três pilares básicos, é necessária uma mudança interna para que os critérios sustentáveis sejam aplicados corretamente nesse processo. Dessa maneira, serão criadas

práticas inovadoras orientadas à sustentabilidade, tendo a capacidade proporcionar benefícios ambientalmente, socialmente e economicamente sustentáveis (Rubio-Andrés & Abril, 2023).

A inovação tradicional e a inovação orientada para a sustentabilidade, portanto, realizam mudanças tecnológicas em processos, produtos e serviços, procedimentos operatórios, práticas, modelos de negócio e estruturas mentais dos agentes envolvidas. O que as distingue é a proposta de integrar os aspectos ambientais, sociais e econômicos dentro do processo de inovação (Adams et al., 2016).

A inovação orientada para a sustentabilidade (IOS) diz respeito ao conceito emergente que aborda a inovação com foco direcionado aos aspectos sustentáveis. Da mesma forma que outros tipos de inovação, possui complexidade e incerteza dentro de seu desenvolvimento e implementação, com compromissos ligados aos aspectos econômicos, sociais e ambientais integrados nas atividades da empresa, desde a sua criação inicial até a chegada do projeto ao cliente (Chen et al., 2023).

Uma ideia ou conhecimento orientado para a sustentabilidade pode apresentar uma maior probabilidade de não ser aprovada dentro de um processo em virtude de possuir características radicais e disruptivas em um cenário na qual as organizações possuem restrições de recursos. Para isso, é necessário que a seleção de ideais seja minuciosa e bem estruturada pela equipe responsável, para que projetos relevantes e promissores que se destaquem (Chen et al., 2023).

A fase inicial de um processo de IOS tem o seu ponto de partida na geração de ideias. Nessa etapa, diferentemente da inovação tradicional, são consideradas as dimensões da sustentabilidade, estimulando os membros envolvidos a pensarem de modo paciente e criativo, destacando as fases subsequentes relacionadas à execução, para que o processo de implementação ocorra seguindo os procedimentos elencados na fase de geração de ideias (Hallstedt et al., 2013).

Embora o termo inovação sustentável seja mais difundido dentro da literatura, o termo Inovação Orientada para a Sustentabilidade (IOS) reflete de forma mais assertiva o processo da natureza da inovação, tratando-se do processo de inovação orientado para melhorias dentro da sustentabilidade. Dessa forma, neste estudo, define-se a IOS como a inserção comercial de um produto ou serviço, seja ele novo ou melhorado, bem como os processos de sistema de produto-serviço, compreendendo essas atividades e processos em busca da sustentabilidade. Estes, por meio de análises e meio qualitativos ou quantitativos, acarretam benefícios ambientais, sociais e econômicos em seu ciclo de vida, tanto no curto como no longo prazo (Cholez et al., 2023; Depetris-Chauvin et al., 2023; Fiandrino et al., 2023).

Esse conceito alinha-se ao *triple bottom line* proposto por Elkington, em 1997, enfatizando que as empresas precisam adotar meios responsáveis em sua busca por sucesso, alavancagem para entrada em novos mercados, reputação verde de mercado e vantagem competitiva, assim como o de cumprir com os requisitos regulatórios exigidos, de acordo com cada ramo empresarial, fornecendo uma equivalência dentro das dimensões sociais, ambientais e econômicas em seus processos de tomadas de decisões. Porém, essas dimensões devem ser abordadas com prudência e nas condições e contextos variados de cada empresa, de acordo com a sua especificidade (Frempong et al., 2021; Yu et al., 2023).

Sua aplicação não pauta somente as atividades e processos para se tornar sustentável e melhorar seu desempenho econômico, mas também de gerar mudanças e impactos positivos dentro das esferas sociais e ambientais, ou seja, concerne a alcançar o lucro e sustentabilidade financeira ao passo em que se atinge objetivos sociais. Para isso, é necessário que as empresas busquem expandir seu campo de visão, inserindo parceiros e todas as partes interessadas, formando uma rede (Fiandrino et al., 2023; Harsanto et al., 2022).

Além disso, as tecnologias também podem ser vistas como aliados poderosos na IOS. Tecnologias novas sustentáveis e o empreendedorismo sustentável para a criação de inovações são abordagens que devem ser adotadas não somente por *startups* que possuem esse direcionamento inovador, mas também por empresas já estabelecidas, (organizações não governamentais [ONGs]), organizações sem fins lucrativas, entre outras, dado que a sustentabilidade e a inovação devem estar presentes em todos os setores da economia (Gaudig et al., 2021).

Igualmente como ocorre em outras modalidades de inovação, a IOS manifesta-se em diversos níveis dentro das organizações. Seu foco concentra-se no desenvolvimento de tecnologias e invenções aplicadas a produtos, serviços, processos e estruturas sistêmicas, visando à otimização operacional, ao fortalecimento de sistemas internos e à transformação organizacional, abrangendo inovações de ordem organizacional, institucional e social (Tura & Ojanen, 2022).

Nessa toada, entre as diversas classificações, a IOS encontra-se envolvida principalmente em três grupos. Esses grupos são: mudanças diretas na organização, em produtos ou serviços e em processos, com o intuito de avaliar os impactos de suas ações nas esferas sociais, econômicas e ambientais (Depetris-Chauvin et al., 2023; Melo et al., 2023; Oliveira et al., 2020).

Para implementar ações, é preciso que as organizações expandam seu ambiente, buscando apoio de seus *stakeholders* para criar valor às inovações sustentáveis, envolvendo

parceiros, entidades, governo, cidadãos, abordando a otimização operacional, a transformação organizacional e a construção de sistemas, fazendo mais com menos, de forma positiva e inovadora (Fiandrino et al., 2023).

Mudanças em massa de produtos, serviços, processos e organizações são de grande necessidade frente às demandas ambientais e sociais atuais. Para isso, as empresas devem estar atentas às oportunidades que podem surgir em meio a essas mudanças, para que consigam desenvolver inovações transformadoras e radicais a longo prazo, atingindo o desenvolvimento sustentável (Gaudig et al., 2021).

Parcerias estratégicas com diferentes atores têm se mostrado um método eficaz para o desenvolvimento de ações ligadas à sustentabilidade, sendo cruciais para o avanço do desenvolvimento sustentável nas empresas. Tais parcerias tornam-se especialmente positivas diante da complexidade dessas ações, pois o trabalho conjunto facilita a implementação de soluções mais práticas e ágeis, além de alcançar empresas de diferentes portes e segmentos (Dzhengiz et al., 2023).

Essa implementação de IOS no ambiente organizacional apresenta posicionamentos estratégicos, sendo estes: otimização operacional, transformação organizacional e construção de sistemas. Cada empresa, pode se encontrar em um desses posicionamentos, com base nas atividades e ideias desenvolvidas (Brunetto & Christopoulos, 2019; Neutzling et al., 2018). Os três posicionamentos estratégicos que as empresas podem assumir acerca do desenvolvimento de IOS refletem uma ideia de evolução desses posicionamentos (Adams et al., 2016).

O posicionamento inicial pode ser definido como “otimização operacional”, tratando de atividades de inovação que são voltadas a maneiras que sejam eficientes para responder às questões ambientais. Essas inovações são incrementais, quer dizer, trazem pequenas mudanças ou melhorias dentro da empresa, aludindo ao conceito de fazer as mesmas coisas, contudo de uma forma melhor (Adams et al., 2016; Miranda et al., 2023).

Posteriormente, encontra-se a transformação organizacional. Nesse nível, a entidade está na direção para se tornar mais sustentável, uma vez que está inserida no nível estratégico, buscando criar valor por meio de uma mudança fundamental sobre o entendimento da importância de uma inovação sustentável dentro das organizações, trazendo o conceito de fazer algo bom através de novos produtos, serviços ou modelos organizacionais (Adams et al., 2016; Neutzling et al., 2018).

O último estágio diz respeito ao posicionamento de construção de sistema, sendo o estágio mais completo e ainda em construção ou teórico. Nessa fase, a organização provoca mudanças na sociedade, fazendo novas propostas com outros atores, como acionistas,

empregados, comunidade, provedores, instituições e entre outros, criando, mediante inovações, um impacto positivo na sociedade em que está inserida, abrangendo as dimensões econômica, social e ambiental. As inovações vão além da empresa, gerando mudanças institucionais (Brunetto & Christopoulos, 2019).

Desse modo, primeiramente, as organizações buscam incrementar “consertos técnicos” em suas atividades, focando em explorar suas capacidades e conhecimentos internos, visando reduzir impactos para alcançar objetivos estratégicos que estejam ligados à sustentabilidade. Num segundo momento, ocorre uma mudança de mentalidade da organização com relação à sustentabilidade, enraizando-a na cultura empresarial, envolvendo agentes internos e externos para gerar IOS. Por fim, no estágio de construção de sistemas, as entidades trabalham para desenvolverem inovações sustentáveis coletivamente, sendo uma mudança de paradigmas (Neutzling et al., 2018).

A fim de que as empresas avancem em direção à inovação sustentável, é fundamental desenvolver práticas sustentáveis aplicadas a produtos e/ou serviços, processos e estruturas organizacionais. Essas práticas possibilitam a progressão ao longo dos níveis de posicionamento estratégico da IOS (Harsanto et al., 2024).

2.2.1 Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade

A introdução de práticas de IOS deve promover mudanças organizacionais, em processos e/ou produtos e serviços, baseadas em objetivos claros e que possuam um valor social e ambiental e, ao mesmo tempo, gerando retornos financeiros à organização. Para que essas inovações ocorram, é preciso que o modelo de negócio sofra mudanças, tendo novos comportamentos e relacionamentos dos membros envolvidos (Neutzling et al., 2018).

As práticas de inovação em processos concentram-se nos níveis técnicos da organização e exigem o redesenho de seus dispositivos operacionais. O objetivo é alcançar maior eficiência no uso de recursos, reduzir o consumo de energia e construir uma cultura organizacional pautada na ecoeficiência (Koval et al., 2022; Urbancová & Vrabcová, 2023).

A inovação em processos é um meio estratégico utilizado pela organização para melhorar sua posição competitiva no mercado. Refere-se à forma como um produto ou serviço, já existente ou novo, é produzido, sendo considerada uma renovação interna dos processos organizacionais (Harsanto et al., 2022).

Processos inovadores podem estar relacionados a um produto ou serviço, as atividades do dia a dia da empresa e também a sistemas usados, abrangendo toda a organização na busca pela sustentabilidade. A melhoria dos processos de aprendizagem internos, o desenvolvimento de estratégias para alcançar novas oportunidades de mercado e a inserção de tecnologias que otimizem os processos produtivos e administrativos são caminhos possíveis para alcançar a inovação em processos. Essas ações contribuem para tornar a organização mais eficiente, adaptável e competitiva em seu segmento (Cholez et al., 2023; Depetris-Chauvin et al., 2023; Fiandrino et al., 2023; Rocha et al., 2022).

Além da inovação em processos, a inovação em produtos e serviços também desempenha papel primordial na promoção do desenvolvimento sustentável. Trata-se da inserção de melhorias em produtos e serviços existentes, assim como da criação de novas soluções que contribuam para esse objetivo (Koval et al., 2022). Inovações em produtos dizem respeito a melhorias significativas em seus componentes ou materiais, em suas especificações técnicas e demais características funcionais, de modo que a inovação empregada os torne novos ou aprimorados, com foco na sustentabilidade (Gaudig et al., 2021).

Nesse tipo de inovação, a empresa pode trabalhar com o desenvolvimento de design ecológico, como a utilização de materiais orgânicos ou reciclados, envolve o desenvolvimento de produtos que tenham uma alta durabilidade, um baixo custo de consumo de energia dentro do seu processo e um baixo custo do produto final. Ainda, é necessário o desenvolvimento de tecnologias ambientais ou sustentáveis, voltados para o desenvolvimento de novos produtos (Mukaromah et al., 2023).

Por outro lado, no que tange às inovações em serviços, estas envolvem a criação de um serviço novo ou a melhoria significativa de um já existente, proporcionando benefícios organizacionais e agregando valor ao cliente. Esse valor está relacionado à oferta de um serviço inovador em um contexto mais amplo, que se diferencie de forma expressiva e original das versões anteriores, gerando vantagens tanto para a empresa quanto para o cliente em longo prazo (Gaudig et al., 2021).

Dentro das empresas sociais, o desenvolvimento de inovações em produtos e serviços está orientado para a criação de soluções acessíveis, com preços reduzidos e voltadas ao atendimento das necessidades da sociedade como um todo. Essas inovações estão fundamentadas em objetivos sociais, priorizando um design mais sustentável e promovendo benefícios concretos para a vida social e ambiental (Harsanto et al., 2022).

Outrossim, a inovação organizacional abrange tanto os aspectos internos quanto externos da empresa, possibilitando a abertura para novas ideias e estando diretamente ligada à

cultura organizacional. Esta, por sua vez, está fundamentada em variáveis comportamentais dos indivíduos e no desejo de transformação por parte da empresa, envolvendo elementos como a visão empresarial, parcerias estratégicas, gestão das partes interessadas, (atividades de pesquisa e desenvolvimento [P&D]), processos de aprendizagem, reformulação do modelo de negócios e promoção do bem-estar e do desenvolvimento dos colaboradores (Harsanto et al., 2022; Yu et al., 2023).

Sua principal essência pauta-se em mudanças incrementais e ágeis dentro da estrutura organizacional, configurando-se como um processo que demanda a interação contínua e dinâmica dos indivíduos na transformação e implementação de novas ideias. Para que isso ocorra, é necessário que a geração de ideias envolva etapas como a digitalização, interpretação e conceituação dessas ideias; o monitoramento constante dos ambientes interno e externo, com atenção aos atores envolvidos, propiciando a identificação de problemas e a proposição de soluções de maneira contínua; a análise da filosofia e dos valores organizacionais; a captação de valor por meio da orquestração eficiente dos recursos e das capacidades organizacionais; e, por fim, que haja uma renovação contínua das inovações, garantindo a manutenção da competitividade (Yu et al., 2023).

Desse modo, as práticas de IOS englobam a realização de mudanças intencionais na filosofia e valores de uma organização, em seus produtos e serviços e em seus processos, servindo ao objetivo específico de gerar um valor econômico, social e ambiental (Kneipp et al., 2022). As práticas abordadas dentro de cada nível supracitado encontram-se abaixo, no Quadro 2.

Quadro 2

Práticas da inovação orientada para a sustentabilidade

Nível de Inovação	Definição	Práticas
PROCESSOS	Práticas inovadoras dentro de processos de produção ou processos ligados aos serviços, visando diminuir seus impactos e melhorar a sustentabilidade.	Processos produtivos que reduzam os impactos ambientais.
		Eliminação correta de materiais desnecessários nos processos produtivos, redução das descargas de águas residuais e controle de esgoto.
		Práticas de redução do consumo de energia, de água, de materiais/ recursos e substituição de processos ineficazes.
		Formas de transportes que contribuem para a diminuição do impacto ambiental.
PRODUTOS E SERVIÇOS	Trata-se da criação, melhoria ou até da eliminação de algum produto ou serviço que impacta diretamente o meio em que está inserido.	Produtos ou serviços que possuem o design menos agressivo ao meio ambiente e que reduzam a utilização de matérias-primas.
		Rotulagem ou serviços que explicitam a adoção de ações, práticas e/ou certificações sustentáveis.

ORGANIZACIONAL		Formas de medir o consumo de recursos, os impactos ambientais e a liberação de resíduos ao longo de todo o ciclo de vida de um produto ou serviço, desde a extração de matérias-primas até o descarte final.
		Inovações que visam reduzir a quantidade de materiais ou substituí-los por sustentáveis.
		Utilização de embalagens reduzidas ou que sejam reutilizáveis.
		Práticas de comércio que sejam justas e incorporem a utilização de produtos orgânicos.
	Aborda a reorganização de sistemas internos já existentes da empresa, bem como novas formas de gestão e operações, buscando desenvolver modelos de operação que estejam alinhados com o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, este tipo de inovação envolve serviços, entrega e modelos de negócio.	Certificações que orientam suas atividades em prol da sustentabilidade.
		Políticas que promovam a preservação do meio ambiente.
		Instrumentos de contabilidade ambiental, isto é, registros e controles que contribuam para avaliar o impacto ambiental das atividades empresariais.
		Processos novos que trazem maior eficiência e contribuem para práticas sustentáveis.
		Utilização de mão de obra local.
		Instalações e aquisições locais que diminuam a emissão de poluentes decorrentes do transporte.
		Departamentos, equipes, unidades e/ou comitês multifuncionais responsáveis pela sustentabilidade.
		Envolvimento de diversas partes interessadas como funcionários, fornecedores e comunidade em ações sustentáveis.
		O envolvimento dos colaboradores em ações que visem à promoção da sustentabilidade.
		Preocupação com a saúde e segurança dos funcionários e das partes interessadas.
		Desenvolvimento e treinamento para os funcionários executarem atividades relacionadas à sustentabilidade.
		Normas que orientam o comportamento dos funcionários para práticas sustentáveis na organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Adams et al. (2016), Klewitz e Hansen (2014) e Kneipp et al. (2022).

As práticas de IOS aplicadas a processos, produtos e/ou serviços envolvem a reestruturação dos processos internos das organizações, com o incentivo ao uso de tecnologias que tornem a operação produtiva mais limpa e sustentável, promovendo a ecoeficiência dos produtos. Nesse âmbito, observa-se que a inovação em processos e a inovação em produtos e serviços caminham de modo integrado, pois, quando implementadas de maneira eficaz e estratégica, contribuem conjuntamente para o fortalecimento da sustentabilidade organizacional (Mukaromah et al., 2023).

Por seu turno, as práticas de IOS, na inovação organizacional, concentram-se, portanto, na gestão de inovações, ou seja, desenvolvendo meios para que a empresa tenha a capacidade de gerir, de forma eficaz e eficiente, as suas inovações, ademais de trabalhar e utilizá-las dentro

e fora da organização, trabalhando por meio de suas fronteiras, desafiando as empresas a mudar suas tecnologias para inserir sistemas de gestão que sejam voltados a sustentabilidade, conhecidos como sistemas de gestão ambiental (Mukaromah et al., 2023; Tura, & Ojanen, 2022).

Busca, por conseguinte, integrar os conceitos da sustentabilidade na cultura organizacional, em práticas e estratégias dentro e fora da organização, focando na proposta de valor, na criação e na sua entrega e captura de valor, buscando reformar modelos de negócios, priorizando a sustentabilidade, focando no núcleo do problema. Na organização, busca alterar a natureza do produto ou serviço final comercializada, englobando as esferas sociais e ambientais, para atingir a esfera econômica (Friedman & Ormiston, 2022).

Como consequência, tem-se a consolidação dos valores e das práticas dentro da organização, visando atingir as metas desenvolvidas nas esferas econômicas, sociais e ambientais, incrementando essas melhorias de maneira contínua através do desenvolvimento de uma visão, missão, política, metas e objetivos pautados na sustentabilidade (Koval et al., 2022; Rotondo et al., 2023).

2.3 ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS

As associações comerciais e empresariais (ACEs) são associações sem fins lucrativos, apartidárias, democráticas e idôneas, com impedimentos em laços políticos partidários, segundo seu estatuto social. Sua principal função está em representar e defender os interesses de seus associados e da classe empresarial que representam, tendo como objetivo o aumento da competitividade dos associados. Seu envolvimento com o poder público gira em torno de pleitear pelos interesses da classe empresariais e buscar o desenvolvimento socioeconômico (Bonassi & Lisboa, 2003).

Para alcançar este objetivo, as ACEs atuam dentro de três áreas estratégicas. O primeiro concentra-se na promoção da cultura associativa mediante a mobilização e organização dos empresários associados. O segundo é o da prestação de serviços, contribuindo para o desenvolvimento dos associados e da sustentabilidade da entidade. Ainda, o terceiro diz respeito à promoção do desenvolvimento local sustentável para a criação de um ambiente favorável aos seus associados (FACIAP, 2024).

As ACEs são entidades do sistema associativista, sendo este um dos princípios para o crescimento de uma sociedade. Regido por princípios de liberdade, democracia e solidariedade,

com igualdade entre os seus membros e com livre adesão ou desistência, simbolizando o esforço do associado em prol de interesses do grupo. Por meio de um sistema de associativismo, os seus membros adquirem uma maior expressão social e busca por melhorias, cooperando com o desenvolvimento local mediante ações desenvolvidas dentro de sua comunidade (Campos Junges & Campos, 2022).

O associativismo tem, essencialmente, como foco, a promoção das atividades econômicas nas regiões em que está inserido, defendendo os interesses empresariais e cooperando ativamente com órgãos públicos e entidades privadas, sejam de pequeno ou grande porte. Ademais, fomenta a interação entre diferentes setores da economia, assumindo um papel interventor no desenvolvimento regional (Bonassi & Lisboa, 2003).

O sistema do associativismo possui como hierarquia – a confederação, em nível nacional; a federação, em nível estadual; a coordenadoria, em nível regional; e a associação, em nível municipal (Campos Junges & Campos, 2022; FACIAP, 2024). O organograma a seguir, que pode ser visualizado a partir da Figura 2, traz a hierarquia do sistema do associativismo do Oeste do Paraná, campo de estudo da presente dissertação.

Figura 2

Organograma do Associativismo – Oeste do Paraná



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Confederação é formada por 27 federações, que representam os Estados, somando 2.300 (duas mil e trezentas) associações comerciais e empresariais e mais de dois milhões de associados (Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil [CACB], 2021). No Paraná, são 295 ACEs, que comportam mais de 60 mil empresas associadas, divididas em 12 coordenadorias regionais. Já, no Oeste do Paraná, região que se encontra a Caciopar, há 46 ACEs, que representam mais de 14 mil empresas associadas (CACIOPAR, 2020).

Esse panorama organizacional evidencia que tal processo de hierarquia só é viável por meio da consolidação de um sistema de associativismo sólido, reconhecido pela sociedade, pelas instituições públicas e privadas e pela comunidade, como agente de desenvolvimento sustentável. Isso reforça a necessidade de investimentos em entidades representativas, democráticas e dinâmicas, que atuem na defesa e no fortalecimento da classe empresarial (FACIAP, 2024).

2.3.1 As Associações Comerciais e Empresariais e o desenvolvimento de inovações sustentáveis

As Associações Comerciais e Empresariais ocupam um papel estratégico no fomento à inovação sustentável, atuando como pontes entre o setor empresarial e as demandas sociais, ambientais e econômicas contemporâneas. Por meio de sua estrutura hierárquica, que vai da confederação às associações locais, essas entidades promovem produtos, projetos e programas voltados ao desenvolvimento das empresas associadas, além de articularem ações conjuntas com outras instituições presentes em seu ecossistema regional (Campos Junges & Campos, 2022; FACIAP, 2024).

As associações possuem caráter voluntário, ou seja, seus membros fazem parte da organização sem receberem um valor pelo seu tempo ou serviço, proporcionando efeitos micro e macrosocial, possuindo uma relação próxima com o Estado. De forma micro, desenvolvendo competências específicas em rede social em que atuam, auxiliando nos objetivos de seus indivíduos, e de modo macro, por meio da intermediação social, auxiliando o indivíduo e o Estado, atingindo grupos de diferentes distinções sociais, alcançando inovações nos âmbitos sociais e ambientais (Ferreira, 2008).

A importância das Associações Comerciais e Empresariais, tanto em nível macro quanto micro, é evidenciada por sua atuação articulada com o Estado e seu engajamento em áreas

imprescindíveis como solidariedade civil, saúde e educação. Essas entidades contribuem de forma efetiva ao promover e apoiar iniciativas relacionadas aos direitos dos trabalhadores, à paz, aos direitos humanos, à preservação do patrimônio e do meio ambiente, bem como à defesa de grupos minoritários e à mitigação de problemas sociais. Sua atuação se ancora em valores como solidariedade, fraternidade, autonomia, democracia, cidadania e no fortalecimento do trabalho voluntário. Nesse contexto, salienta-se que os pilares da sustentabilidade – social, ambiental e econômica – estão intrinsecamente presentes nas ações e estratégias promovidas pelas ACEs (Viegas, 2004).

Práticas de inovação em prol do desenvolvimento sustentável foram popularizadas em empresas privadas, no entanto, sobretudo, em organizações do terceiro setor, onde se insere o sistema do associativismo. Essas organizações têm como finalidade a promoção da assistência social, educacional e política, defendendo os interesses de classes e instituições filantrópicas (Fernandes & Cabral, 2017). Suas contribuições para o avanço das inovações sustentáveis se manifestam por meio de iniciativas de cunho econômico, social, cultural e ambiental, que incluem a execução de projetos de educação e capacitação de pessoas e a mobilização de seus agentes para o uso consciente dos recursos disponíveis em seu meio, promovendo o desenvolvimento tanto individual quanto comunitário (Monteiro, 2004).

Ainda, uma de suas maiores contribuições está associada a seus papéis de agentes mediadores dos cidadãos frente a problemas e interesses da comunidade, tencionando melhorar a vida da comunidade em que estão inseridas perante a busca de soluções em conjunto com o setor público (Viegas, 2004) e procurando minimizar a exclusão social por meio da criação de laços e integração da comunidade (Monteiro, 2004). Nessa ótica, quando o foco são IOS em associações comerciais, estas se concentram mais fortemente em inovações sustentáveis sociais, com iniciativas socioeconômicas que promovam maior bem-estar dos indivíduos face aos problemas sociais existentes na comunidade (Oliveira Brasil et al., 2015; Rodrigues, 2007).

A aderência a práticas relacionadas à sustentabilidade necessita de uma visão abrangente no meio corporativo, abordando não somente resultados voltados para a sustentabilidade econômica, porém também à realização de ações ligadas à comunidade, envolvendo a sustentabilidade social e ambiental, muito presente em entidades do terceiro setor (Hillman et al., 2018), como é o caso das associações comerciais e empresariais, entidades que necessitam de mais exploração no que diz respeito a inovações sustentáveis (Varadarajan, 2017).

2.4 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

A base bibliográfica deste estudo concentrou-se em Revistas Brasileiras e nas Plataformas Web Of Science e Scopus. Como critério de seleção de revistas brasileiras, pesquisou-se somente nas revistas com Qualis acima de B2, sendo elas: Revista Organização e Sustentabilidade; Reunir Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade; Revista Ciência e Sustentabilidade; Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade; Sustentabilidade em Debate; RAI: Revista de Administração e Inovação; Revista Brasileira de Inovação e Revista de Administração, sociedade e inovação.

Após selecionar os estudos de 2019 em diante, aqueles que tivessem relação com dois ou mais dos temas de sustentabilidade, IOS, inovação e/ou compartilhamento de conhecimento e redes empresariais. Identificaram-se algumas das variáveis ligadas a cada um dos temas citados, que foram considerados no presente estudo. Os principais estudos pesquisados e selecionados, em síntese, encontram-se abaixo, no Quadro 3.

Quadro 3

Pesquisas desenvolvidas sobre as temáticas do presente estudo

Autor (es) e ano	Objetivo	Resultados
Goi, Hakeem & Frendy, 2022	Investigar as maneiras pelas quais os “acadêmicos-ponte” permitem a parceria entre as partes interessadas nos níveis globais e regionais no enfrentamento dos desafios de sustentabilidade.	Os acadêmicos facilitam a difusão do conhecimento entre grupos de partes interessadas. As interações promoveram uma comunicação eficaz, permitiram a extensão do conhecimento, auxiliaram em projetos sustentáveis e criaram valores compartilhados.
Wilke & Pyka, 2024	Verificar se as relações entre atores de uma rede na dimensão macroinstitucional e microinstitucional apresenta resultados nas inovações orientadas para a sustentabilidade.	As redes de inovação de IOS apresentam frequentemente baixos níveis de proximidade sistêmica cognitiva e micro institucional. No entanto, o estudo não permitiu concluir se Isto é suficiente para que as redes de inovação produzam os resultados esperados.
Nova, 2023	Identificar fatores associados com a capacidade de inovação e aprendizagem organizacional que possam facilitar o desenvolvimento da inovação responsável, no contexto empresarial.	Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de capacidade de inovação podem facilitar a implementação da inovação responsável no processo inovativo de empresas, contribuindo para a transição ao modelo de desenvolvimento responsável e sustentável. Esta implementação pode garantir maior capacidade competitiva, diferenciando os produtos e serviços ofertados pelas

		empresas no mercado, além de se alinhar às novas demandas de <i>stakeholders</i> , principalmente, colaboradores e consumidores atentos às novas realidades tecnológicas e socioambientais.
Melo, Castro, Silva & Gohr, 2023	Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (CDs) visando inovações orientada para a sustentabilidade.	Fatores de prontidão “relações Inter organizacionais e tecnologias para SOI” associados a capacidade de colaboração e capacidade tecnológica são os mais influentes nas atividades de otimização operacional, transformação organizacional e construção de sistemas.
Lima, Costa & Pereira, 2020	Análise do grau de inovação de pequenas empresas e o desenvolvimento de ações ligadas à sustentabilidade.	Os resultados indicam que existe uma correlação positiva entre o desenvolvimento das atividades de inovação e a adoção de ações sustentáveis pelas pequenas empresas pesquisadas, sendo as dimensões soluções, oferta, marca e processos, do Radar Inovação, mais influentes sobre a atitude sustentável das empresas.
Nascimento, Machado & Santos, 2022	Investigar como se configura o estado da arte da produção científica internacional sobre a inter-relação entre inovação social e redes colaborativas.	Os temas centrais e campos de pesquisa estão relacionados com empresa social, sob a forma de redes cooperativas, inovação de rede e resultados de inovação; <i>stakeholder</i> , com a participação dos cidadãos, práticas de colaboração e sistema de inovação.
Vieira, Barbosa & Parente, 2019	Buscou analisar a importância das redes interorganizacionais para o desenvolvimento de inovações sociais.	As redes interorganizacionais foram consideradas como indispensáveis na definição e implementação de estratégias cujos resultados se tornaram sustentáveis no longo prazo e no alcance de maior variedade de dimensões impactadas.
Fiandrino, Gromis di Trana, Tonelli & Rizzato, 2023	Compreender como diferentes atores catalisam a inovação orientada para a sustentabilidade no ecossistema do conhecimento.	Identificaram que o desenho e o enquadramento da rede são estratégias para a inovação orientada para a sustentabilidade. A gestão e a participação em redes são mecanismos de gestão que direcionam à inovação orientada para a sustentabilidade. Estes elementos apoiam a procura de inovação orientada para a sustentabilidade.
Cléo, Vaughan, Edwards, & Moita, 2024	Analisar os fluxos de informação de conteúdo e processos que são sustentados pelo compartilhamento de conhecimento entre gestores e proprietários.	A estrutura de rede determina o fluxo de informação entre gestores e proprietários. Os proprietários são os que mais recebem informações e, por outro lado, os gestores têm mais oportunidade de

		correção e divulgação de informações em rede.
Gaudig, Ebersberger & Kuckertz, 2021	Analisar como diferentes tipos de organizações têm abordado macro tendências orientadas para a sustentabilidade e até que ponto têm focado em atividades de inovação orientadas para a sustentabilidade.	A sustentabilidade é percebida como um motor-chave da mudança estrutural em diferentes tipos de organizações. Estas, se concentram em múltiplas macro tendências orientadas para a sustentabilidade simultaneamente focando em um tipo específico de inovação, em que todos os três tipos de inovações (tecnológica, marketing e inovações de produtos e serviços) podem ser integradas.
Machado & Kuhl, 2023	Analisar de que forma é desenvolvida a colaboração para inovação e a relação desta com a sustentabilidade em indústrias de transformação do Paraná.	As organizações têm buscado desenvolver novos produtos e serviços, bem como melhorias nos já existentes, dentro das três dimensões da sustentabilidade. A colaboração e a sustentabilidade são fatores de impacto para a inovação, sendo possível concluir que colaboram, seja com grupos empresariais, filiais ou entre outros, tendem a desenvolver mais ações ligadas à sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ligados à temática de sustentabilidade e inovação, Melo et al. (2023) procuraram abordar os fatores associados à capacidade de colaboração e tecnológica para melhorar processos internos da empresa, visando o desenvolvimento de inovações sustentáveis. O estudo de Lima et al. (2020) trouxe um enfoque semelhante, tratando do grau de inovação para o desenvolvimento de ações ligadas à sustentabilidade, porém voltado exclusivamente para pequenas empresas. Inovações ligadas à tecnologia, marketing e inovações de produtos e serviços foram os tópicos mais abordados pelas empresas, segundo Gaudig et al. (2021).

Fiandrino et al. (2023) discutiram a IOS no contexto de redes, destacando que o enquadramento estratégico dessas redes é fundamental para o desenvolvimento de inovações sustentáveis. Nesse sentido, estudos como os de Nascimento et al. (2022) e Vieira et al. (2019) reforçam essa relação positiva entre inovação e redes, abordando a atuação em redes interorganizacionais que envolvem *stakeholders* diversos, inclusive a participação ativa dos cidadãos, como elementos essenciais para impulsionar o desenvolvimento de inovações sustentáveis.

O estudo desenvolvido por Nova (2023) trouxe uma perspectiva sobre a capacidade de inovação através da aprendizagem organizacional entre os membros da empresa, identificando que esse processo contribui para a implementação de inovações socialmente responsáveis. De

forma complementar, McLeod et al. (2024) versam sobre os temas de compartilhamento de conhecimento e redes, apontando que gestores e proprietários mantêm uma relação direta com o fluxo de informação, tanto no recebimento quanto na identificação, correção e divulgação desses conhecimentos para os demais membros da rede.

Atinente à colaboração e à IOS, foi localizado um estudo de revisão da literatura que analisa as relações entre atores de uma rede, tanto na dimensão macroinstitucional quanto na microinstitucional, e seu impacto no resultado da IOS. Esse estudo seleciona artigos que discutem o surgimento de inovações sustentáveis, descreve os atores envolvidos nesse processo, a interação entre eles e explica o fluxo de conhecimento que sustenta essas inovações (Wilke & Pyka, 2024).

Ademais, foi possível encontrar uma dissertação que ligava os temas de IOS e colaboração em indústrias do Paraná, desenvolvida por Machado (2020), identificando que a melhoria e o desenvolvimento de novos produtos e serviços ocorrem em todas as três dimensões da sustentabilidade, fazendo com que a colaboração tenha um impacto positivo na IOS.

Outrossim, enfocando os temas de colaboração e sustentabilidade de redes de parcerias, tem-se o estudo de Goi et al. (2022), que buscaram investigar as maneiras pelas quais os acadêmicos de instituições de ensino superior permitem a parceria entre as partes interessadas nos níveis globais e regionais no enfrentamento dos desafios de sustentabilidade. Ou seja, se essa colaboração permite projetos orientados para a sustentabilidade, procurando responder como os acadêmicos facilitam a parceria entre as partes interessadas na abordagem dos desafios de sustentabilidade e quais são os resultados da difusão do conhecimento com o público orientado para a sustentabilidade.

Esses estudos interpelam um ou mais temas centrais da presente pesquisa, ligados à IOS, compartilhamento do conhecimento e a relação desses conceitos dentro de uma rede empresarial. Entretanto, não foi possível encontrar estudos que abordassem os temas em conjunto, cujo foco está em avaliar as categorias de compartilhamento do conhecimento em rede e a sua relação com as estratégias voltadas para o desenvolvimento de IOS nas associações comerciais e empresariais, mostrando, assim, a importância do tema em questão para a literatura acadêmica.

2.5 CATEGORIAS ANALISADAS

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foram elaboradas categorias relacionadas aos fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento em rede e às práticas voltadas ao desenvolvimento da IOS. Essas categorias correspondem às definições conceituais dos temas que serão investigados e analisados no presente estudo.

A participação em uma rede de compartilhamento cria laços entre os membros e auxilia no processo de aprendizagem conjunta na busca por soluções. Diretores, funcionários e as partes envolvidas adquirem benefícios ligados à tecnologia, recursos e conhecimento compartilhado, gerando uma maior disposição prévia para desenvolverem inovações (Özlem, 2022). Dessa forma, participar e compartilhar o conhecimento que cada indivíduo possui na rede de compartilhamento é fundamental para uma execução e entrega bem-sucedida de projetos, ações e novos processos desenvolvidos (Penttinen & Frösén, 2022).

O sucesso de projetos, ações e processos desenvolvidos na rede e compartilhado entre os seus membros por meio da participação ativa pode apresentar resultados positivos do desenvolvimento da inovação e da sustentabilidade dentro da organização, no desenvolvimento da equipe e na geração da criação de valor (Scarabelli et al., 2022).

Para que essa inovação seja implementada, é necessário um processo de vários estágios, a fim de que as novas ideias criadas em conjunto, por meio da participação ativa dos membros nos encontros criados pela rede, sejam de fato transformadas em processos e produtos ou serviços pautados em objetivos estratégicos dentro dos três pilares da sustentabilidade (Bonassi & Lisboa, 2003; Campos Junges & Campos, 2022; Hillman et al., 2018; Yu et al., 2023).

Compartilhar o conhecimento em rede, portanto, é um processo coletivo, baseado na troca de ideias, informações e sugestões na busca de soluções e inovações para as organizações envolvidas (Srivastava et al., 2006). Aspectos de participação e colaboração na inovação promovem um desenvolvimento econômico, social e ambiental mais equilibrado, elevando a inovação além de um simples retorno financeiro, ao considerar também o valor social e ambiental a longo prazo (Machado & Kuhl, 2023). Nesse viés, a categoria de participação, no compartilhamento do conhecimento em rede, pode vir a contribuir para o desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade.

Uma rede de compartilhamento é formada com alicerce em organizações que compartilham objetivos em comum e, com base nesses objetivos, desenvolvem inovações dentro de suas entidades, seja em produtos ou serviços, processos ou organizacional (Machado & Kuhl, 2023). Nessa esfera, tem-se a junção de uma diversidade de saberes e experiências

pessoais que, a partir de seus objetivos em comum, criam práticas inovadoras por meio do conhecimento compartilhado (Choo & Alvarenga, 2010).

O conhecimento somente é compartilhado quando se tem interesses coletivos, ou seja, quando a rede compartilha objetivos em comum para o seu benefício mútuo. Objetivos e visões compartilhadas e criadas em conjunto acarretam uma melhor qualidade e em uma maior quantidade de compartilhamento do conhecimento (Hall et al., 2022).

Machado e Kuhl (2023) investigaram os principais objetivos ligados à inovação dentro de organizações que realizam colaborações entre si, verificando que as principais melhorias realizadas estão pautadas em objetivos ligados a melhorias em produtos e serviços, ou seja, inovações incrementais. Dentro da relação desses objetivos alicerçados na inovação com a sustentabilidade, dentro da dimensão econômica, o principal objetivo foram ações para evitar reclamações e devoluções dos clientes; na dimensão social, envolveu ações para evitar lesões e doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e, na dimensão ambiental, as metas estão pautadas em reduzir o consumo de material nos produtos e serviços realizados.

No estudo de Urbancová & Vrabcová (2023), a sustentabilidade motiva a criação de objetivos pautados no desenvolvimento dentro de uma empresa em 37%, bem como auxilia no desenvolvimento de novos produtos em 33% dos casos pesquisados, equivalente a 1/3 das empresas. No que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, as empresas concentram-se em inserir a sustentabilidade em embalagens e na redução da quantidade de resíduos gerados, representando 68% das empresas, tendo como maiores desafios os materiais utilizados nas embalagens e a coleta e reciclagem, representando 59% das empresas.

Essas mudanças com foco na sustentabilidade proporcionam benefícios nos objetivos das organizações, especialmente no desempenho econômico, mediante a diminuição de custos, alcance do lucro e otimização operacional, e gera mudanças e impacta positivamente dentro das esferas sociais e ambientais (Fiandrino et al., 2023).

O sucesso de uma rede possui resultados positivos nos efeitos da capacidade de inovação e desempenho das organizações envolvidas. Ainda, a capacidade da rede pode ter explicação com o fato de empresas que fazem parte de uma rede conseguirem atingir objetivos em comum em relação à inovação, se comparadas a empresas que não fazem parte de uma rede, evidenciando que tais empresas possuem uma maior capacidade de ajudarem umas às outras no gerenciamento de problemas (Mannes & Beuren, 2021).

Dessa forma, a categoria de objetivos em comum, no compartilhamento do conhecimento em rede, pode vir a contribuir para o desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade.

O compartilhamento do conhecimento de um indivíduo está intimamente associado aos seus sentimentos, experiências e emoções. Um membro da rede, seja em encontros presenciais ou online, somente compartilha ou recebe o conhecimento se relaciona às questões organizacionais citadas com a sua visão, cultura e valores, gerando, desse modo, a confiança individual em rede em que está inserida (Choo & Alvarenga, 2010).

Compreende-se, assim, que o compartilhamento do conhecimento é mais facilmente realizado quando a confiança em rede é sólida, apresentando uma influência positiva na busca por soluções e na criação de vínculos maiores, favorecendo o melhor gerenciamento de possíveis riscos, envolvendo seus membros e o relacionamento entre os parceiros, melhorando a capacidade de inovação e desempenho (Mannes & Beuren, 2021).

Dentro de rede de compartilhamento, abrangendo organizações de pequeno porte, do mesmo ramo de atividade, a categoria de confiança desenvolvida através de laços fortes de relacionamentos pessoais, juntamente com a identidade social, ou seja, a sensação de pertencimento daquele grupo, é uma das características principais que favorecem a troca de conhecimento (Hall et al., 2022).

Hall et al. (2022) relataram que a confiança no compartilhamento do conhecimento pode ser dividida entre uma confiança baseada na benevolência, decorrente da crença na integridade dos outros membros, e a confiança baseada na competência, na crença da capacidade dos outros membros. As duas formas de confiança geram uma maior cooperação para o desenvolvimento de inovações. Isso realça que a capacidade de inovação e desempenho na rede, por meio de um sentimento forte de confiança e de colaboração, pode apresentar resultados positivos também em práticas sustentáveis, por meio do conhecimento criado de forma conjunta (Machado & Kuhl, 2023).

O processo de confiança dá início à construção de conhecimentos compartilhados e à geração da inovação. Essa inovação pode vir a apresentar práticas que se relacionem com a sustentabilidade, envolvendo as dimensões social, econômica e ambiental. Para isso, é necessário que os processos subsequentes, as etapas de construção de ideias pautadas no conhecimento, sigam os procedimentos iniciais (Hallstedt et al., 2013). Nesse prisma, a fim de que práticas de IOS sejam incluídas na rede, precisam ser fundamentadas em objetivos claros, criados entre os membros, através de um bom relacionamento e de confiança mútua em rede (Neutzling et al., 2018). Dessa forma, a categoria de confiança, no compartilhamento do conhecimento em rede, pode vir a contribuir para o desenvolvimento de práticas de IOS.

Nonaka e Konno (1998) introduziram o termo “ba” dentro da gestão do conhecimento, sendo traduzido como um espaço para relacionamentos emergentes, com o objetivo de criar um

conhecimento. Esses espaços podem ser físicos, como um escritório ou um espaço comercial, podem ser virtuais, como e-mails ou reuniões virtuais, e mentais, abrangendo uma experiência, ideias ou ideais compartilhados. Dentro dos três espaços, estes são a base para a criação do conhecimento dentro de um grupo.

O uso de meios virtuais para o compartilhamento entre os membros da rede auxilia na transferência desse conhecimento de forma mais rápida, aumentando a proximidade das organizações mesmo que estejam em locais diferentes (Scarabelli et al., 2022). Os canais de comunicação mais adequados para o compartilhamento do conhecimento são as redes sociais eletrônicas, formando uma plataforma conjunta para o compartilhamento útil dos membros (Hall et al., 2022). Nesse contexto, também está inserido o canal de armazenamento do conhecimento, chamado de banco de dados e suporte para a rede, contendo todo o conhecimento desenvolvido em conjunto, armazenado e disponível as organizações presentes (Scarabelli et al., 2022).

O uso de canais de comunicação digitais no compartilhamento do conhecimento, potencializa elementos internos das organizações, como a eficiência das operações e troca de recursos complementares, o suporte e as oportunidades geradas através das ferramentas tecnológicas, enriquecendo a capacidade de inovação da rede (Schraiber et al., 2021). Os canais de comunicação são os meios utilizados para que o conhecimento seja compartilhado a todas as partes necessárias na rede. Logo, entende-se que a disseminação do conhecimento, através dos canais adequados, apresenta um efeito positivo na capacidade de gerar respostas frente a situações e desafios por parte das organizações. Do mesmo modo, redes com a capacidade de originar respostas frente a situações e desafios tendem a ter uma maior positividade a transmitirem seus conhecimentos, por meio de canais de comunicação, com a rede (Darronch, 2005).

Busnello e Vieira (2021) desenvolveram um estudo com empresas, associadas a uma associação comercial e empresarial, que possuem diferentes ramos de atividade, e constataram que, dos canais de comunicação usados, os que mais apresentam resultados positivos na criação e no compartilhamento do conhecimento são o espaço colaborativo e as reuniões presenciais em conjunto.

O uso de canais de comunicação, em conjunto com a tecnologia, pode ser visto como aliado poderoso no desenvolvimento de práticas de inovação sustentáveis, viabilizando maior abertura, por parte da rede de organizações, em adquirirem tecnologias e invenções inovadoras em produtos ou serviços, processos e organizacional, criando sistemas de compartilhamento interno, com o uso de canais digitais para transformar as organizações (Tura & Ojanen, 2022).

Nesse sentido, a categoria de canais de comunicação, no compartilhamento do conhecimento em rede, pode vir a contribuir para o desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade.

Dentro de uma rede de compartilhamento, a posição hierárquica em que um determinado membro se encontra pode afetar a comunicação e a colaboração entre os membros, bem como em seu ato de compartilhamento. Membros que possuem níveis de hierarquia elevados na rede e pessoas que, recentemente, subiram em seu nível hierárquico, tendem a se sentirem mais motivados em compartilhar seus conhecimentos. Da mesma forma, o tempo de posição em um cargo elevado pode apresentar resultados positivos no acúmulo de informação e conhecimento (Li et al., 2023; Van Houten, 2023).

O estudo de Nonaka e Konno (1998) e Srivastava et al. (2006) mostrou que a liderança dentro de uma equipe, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, está positivamente relacionada à eficácia e desempenho da equipe nas inovações, projetos e ações realizados. A liderança precisa criar um ambiente propício para que o compartilhamento do conhecimento ocorra, nutrindo, apoiando e aprimorando, originando condições necessários para o conhecimento seja compartilhado e adquirido por todos os membros necessários no desenvolvimento de inovações, projetos e ações.

Sarafan et al. (2022) buscaram avaliar os resultados do compartilhamento do conhecimento no fornecimento baseado em projetos. O estudo identificou que uma gestão de rede de maneira compartilhada, em que os membros possuem responsabilidade mútua para distinguir problemas e compartilhar conhecimentos, se mostrava mais eficaz e com mais motivação aos seus membros para o desenvolvimento de inovações em projetos na rede, quando comparada a uma gestão externa terceirizada, na qual ocorre a contratação de uma organização especializada para desenvolver projetos.

A liderança, em uma organização que busca aprender, não pode ser pautada em uma liderança tradicional, definindo a direção e tomando decisões importantes de modo individualista. Cabe ser uma nova liderança, com tarefas mais sutis e igualmente importantes, por meio de uma liderança compartilhada, trazendo o líder como tendo o papel de designer, projetando os processos de aprendizagem, de administrador, gerenciando as visões relevantes compartilhadas pelos membros e a tarefa de professor, ensinando, desenvolvendo e fomentando o processo de aprendizagem do conhecimento (Senge, 1990).

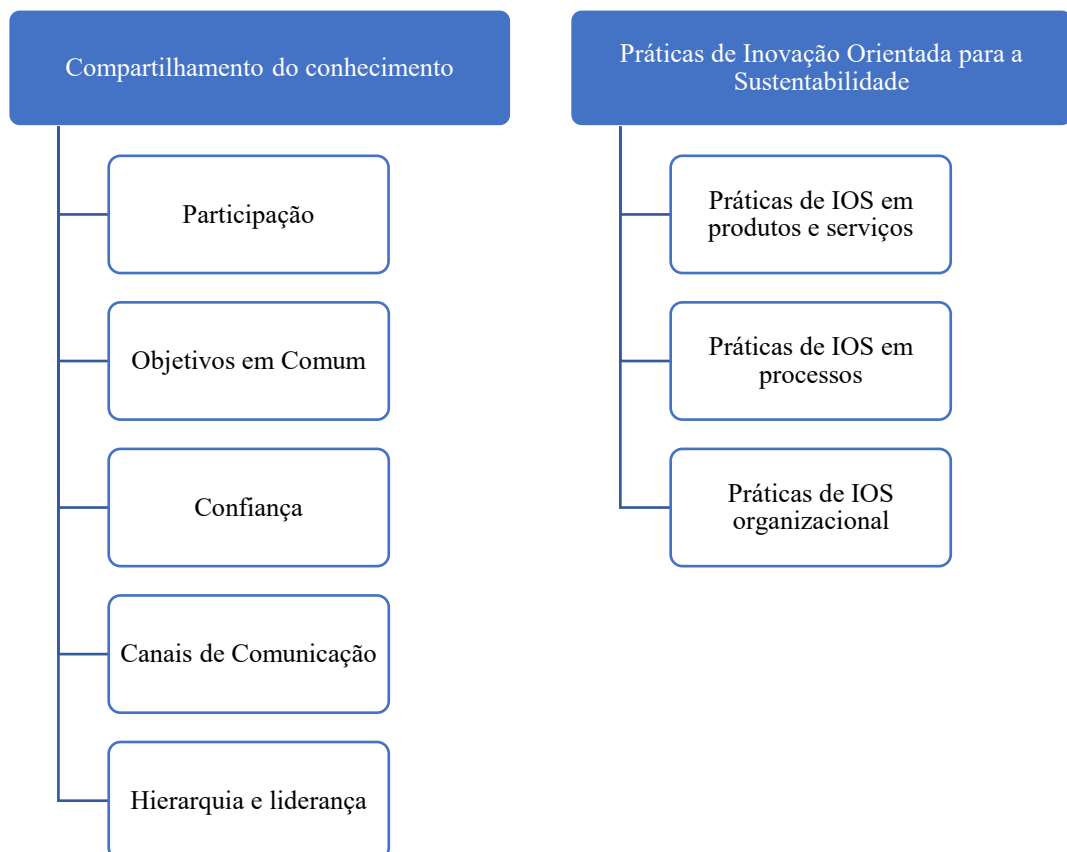
Líderes que realizam mudanças dentro dos valores e práticas da empresa, por meio da criação de estratégias que sejam voltadas à sustentabilidade, afetam diretamente o desempenho de seus colaboradores, apresentando as práticas voltadas para as inovações sustentáveis com um

impacto positivo no envolvimento dos funcionários e em seu desejo de permanecer na organização, ou seja, na retenção de funcionários. Nesse rumo, o desenvolvimento do potencial dos colaboradores é um elemento imprescindível dentro da inovação organizacional (Urbancová & Vrabcová, 2023). Nesse ínterim, a categoria de hierarquia e liderança, no compartilhamento do conhecimento em rede, pode vir a contribuir para o desenvolvimento de práticas de IOS.

Dessa maneira, o presente estudo buscou compreender de que modo o compartilhamento do conhecimento na rede formada pelas Associações Comerciais e Empresariais auxilia para o desenvolvimento de práticas de IOS. Para isso, desenvolveram-se categorias e práticas a serem analisadas na rede, consoante a Figura 3.

Figura 3

Categorias e práticas analisadas na rede



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por meio das categorias vinculadas aos fatores influenciadores do compartilhamento do conhecimento em rede e as práticas voltadas para o desenvolvimento de IOS, busca-se identificar essa relação dentro de uma rede.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Tão importante quanto o saber-fazer e a fundamentação teórica escolhida para sustentar a busca pelas respostas, é o direcionamento metodológico adotado, ou seja, o “como fazer”, que orienta o caminho para se alcançar os objetivos propostos. Dessa forma, visando esclarecer esse questionamento, apresenta-se, neste capítulo, a trajetória metodológica utilizada na pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de uma pesquisa trata-se do seu planejamento, considera-se o ambiente no qual os dados foram coletados, qual a ferramenta utilizada para essa coleta e o controle das variáveis envolvidas neste processo, bem como a melhor estratégia para a análise e interpretação dos dados (Raupp & Beurer, 2006).

Este estudo caracteriza-se, quanto ao problema, como uma pesquisa qualitativa, visto que busca estudar comportamentos, experiências vividas e emoções dentro de um determinado grupo (Strauss & Corbin, 2008).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que procura conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se estabelece e as características e processos que o compõem (Gil, 1999).

Quanto aos procedimentos envolvidos, tencionando alinhar aos objetivos estabelecidos desta investigação, optou-se pela realização de entrevistas. Esse procedimento envolve a interrogação direta do público, buscando conhecer seus comportamentos por meio de alguma entrevista realizada (Gil, 1999).

A população desta pesquisa foram as Associações Comerciais e Empresariais da Região Oeste do Paraná, afiliadas à (Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná [Caciopar]), a qual comporta 46 associações comerciais e empresariais filiadas, representando mais de 16 mil sócios.

A escolha pela rede da Caciopar deu-se pelo fato de ser a mais antiga entre as coordenadorias que, atualmente, são integradas à (Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná [Faciap]) (CACIOPAR, 2023) e, também, pelo motivo de a (Universidade Estadual do Oeste do Paraná [Unioeste]) estar inserida nesta região.

A partir do levantamento da população da pesquisa, foram escolhidos os participantes, correspondente a uma parte do grupo selecionado. Como critério de seleção das ACEs, optou-

se por escolher as ACEs com maior e menor índice de associativismo de cada uma das quatro microrregiões em que elas se encontram, ou seja, as ACEs com maior e menor representatividade. Este indicador é normalmente utilizado pelas ACEs para identificarem a sua representatividade no âmbito local, por meio do cálculo de relação entre o número de empresas existentes no município e o número de empresas associadas na entidade daquele município. Acerca das ACEs selecionadas para a pesquisa, três delas optaram por não participar das entrevistas e, como critério escolhido, selecionou-se a próxima ACE que se encaixava no critério de maior ou menor índice de associativismo. As ACEs selecionadas para participar da entrevista estão na Tabela 1, que segue.

Tabela 1

Associações selecionadas para as entrevistas

ACEs filiadas do Oeste do Paraná	Microrregião	Sigla da ACE	Empresas 2022	Associados 2020	Índice de Associativismo (%)
Matelândia	1	ACIMA	424	258	60
Foz do Iguaçu	1	ACIFI	7.090	1.550	22
Tupãssi	2	ACIATU	217	144	63
Corbélia	2	ACICORB	576	130	23
Marechal Cândido Rondon	3	ACIMACAR	1.938	1.643	86
São José das Palmeiras	3	ACISP	99	17	17
Três Barras do Paraná	4	ACETB	271	132	53
Guaraniaçu	4	ACEG	567	120	21

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A escolha de entrevistar os presidentes atuais de cada ACEs deu-se pelo fato desse cargo ser o representante de cada Associação dentro das reuniões da Caciopar, estando diretamente ligado com o campo de estudo da presente pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido por meio de entrevistas. Esta trata-se do encontro entre duas pessoas, com o objetivo de que, uma delas, por meio da conversação, obtenha determinadas informações a respeito do assunto pesquisado. Nessa técnica, o pesquisador apresenta um contato mais direto com o entrevistado, conhecendo suas opiniões a respeito do tema abordado (Marconi & Lakatos, 2017).

A técnica de coleta de informações escolhida foi a de entrevistas estruturadas, com questões previamente formuladas, visando auxiliar a melhor condução da entrevista. Para a

realização dessas entrevistas, dos dias três a 21 de outubro, foi estabelecido o contato, primeiramente, com as ACEs filiadas à Caciopar, para explanar aos presidentes sobre a proposta da pesquisa, bem como a solicitação de sua contribuição na presente pesquisa. Depois de aceito o convite, as ACEs enviaram o contato direto dos presidentes de cada entidade e, então, foi marcada a entrevista, todas de forma online. As entrevistas aconteceram do dia sete a 23 de outubro, gravadas por meio da plataforma Google Meet. Cada entrevista durou em média uma hora e meia. Das oito entrevistas realizadas, sete foram feitas de maneira remota, e apenas uma de forma presencial, na sede da Associação Comercial e Empresarial do presidente, gravada também pelo Google Meet, para fins de registro.

Cada presidente recebeu um código no local de seu nome, com o intuito de manter a descrição e anonimato do nome dos entrevistados. A tabela a seguir apresenta o dia, local, código e tempo de cada entrevista.

Tabela 2

Códigos e entrevistas realizadas

Código do Entrevistado	Dia	Local	Duração da entrevista
Presidente A	09/10/2024	Google Meet	1hr, 18 min e 15 seg.
Presidente B	23/10/2024	Google Meet	53 min e 23 seg.
Presidente C	08/10/2024	Google Meet	55 min e 50 seg.
Presidente D	07/10/2024	Google Meet	50 min e 46 seg.
Presidente E	09/10/2024	Google Meet	39 min e 47 seg.
Presidente F	08/10/2024	Sede de Associação	1 hr, 15 min e 25 seg.
Presidente G	09/10/2024	Google Meet	51 min e 08 seg.
Presidente H	14/10/2024	Google Meet	48 min e 52 seg.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O roteiro de entrevista estruturada foi padronizado, composto por três blocos de questões, conforme Quadro 4.

Quadro 4

Categorias analisadas para o roteiro de entrevista

BLOCO 1 – Perfil dos entrevistados e das Associações da pesquisa que compõe a rede	FONTES UTILIZADAS
Perfil dos respondentes e da ACE	-
BLOCO 2 – Categorias de Compartilhamento do Conhecimento	FONTES UTILIZADAS
Participação	Bonassi & Lisboa (2003); Srivastava, Bartol & Locke (2006); Hillman, Axon & Morrissey (2018); Campos Junges & Campos (2022); Özlem (2022); Penttinen & Frösén (2022); Scarabelli, Sartori & da Cruz Urpia (2022); Yu, Zheng, Lin & Yuan (2023); Machado & Kuhl (2023).

Objetivos em comum	Choo & Alvarenga Neto (2010); Mannes & Beuren (2021); Hall, Ellis & McArthur (2022); Machado & Kuhl (2023); Urbancová & Vrabcová (2023); Fiandrino, Gromis di Trana, Tonelli & Rizzato (2023).
Confiança	Choo & Alvarenga Neto (2010); Hallstedt, Thompson & Lindahl (2013); Neutzling, Land, Seuring & do Nascimento (2018); Mannes & Beuren (2021); Hall, Ellis & McArthur (2022); Machado & Kuhl (2023).
Canais de comunicação	Nonaka & Konno (1998); Darronch (2005); Schraiber, de Melo & Franzoni (2021); Busnello & Vieira (2021); Tura & Ojanen (2022); Hall, Ellis & McArthur (2022); Scarabelli, Sartori & da Cruz Urpia (2022).
Hierarquia e liderança	Senge (1990); Nonaka & Konno (1998); Srivastava, Bartol & Locke (2006); Sarafan, Lawson, Roehrich & Squire (2022); Van Houten (2023); Li, Martins, Vasconcelos & Peng, (2023); Urbancová & Vrabcová (2023).
BLOCO 3 – Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade	FONTES UTILIZADAS
Práticas de IOS em produtos e serviços	Adams, Bessant, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy (2016); Klewitz & Hansen (2014); Kneipp, Gomes, Favarin, Motke & Cassol (2022).
Práticas de IOS em processos	
Práticas de IOS organizacional	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No primeiro bloco, foram elaboradas questões para identificar o perfil do entrevistado. No segundo bloco, os questionamentos relativos ao compartilhamento do conhecimento em rede e à sua relação com práticas de inovações sustentáveis. E, no último, os questionamentos sobre as práticas de IOS realizadas pelas ACEs. O roteiro de entrevista completo está no Apêndice A.

Ainda, como forma de complementar a pesquisa, foi realizado o levantamento de informações coletadas por meio de sites oficiais e documentos de livre acesso e disponibilizados pelas ACEs, como estatuto e notícias nas plataformas das entidades, para caracterizar a rede e identificar seus produtos, serviços, ações e projetos realizados durante o ano de 2024. Para isso, no mês de outubro de 2024, acessaram-se aos sites oficiais de cada uma das oito entidades entrevistadas, a fim de verificar o Estatuto, as informações descritas dentro do próprio site e as notícias publicadas de cada ACE.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Na primeira etapa de análise dos dados, durante o mês de novembro de 2024, foi realizada a análise dos documentos e conteúdos encontrados nos sites oficiais de cada uma das ACEs que participou das entrevistas estruturadas, assim como em sites da Caciopar, como documentos de livre acesso, estatuto e notícias relacionados a ações, projetos, certificações e

entre outros procedimentos que elas desenvolvem. Nessa etapa, foram encontrados o Estatuto de cada entidade, notícias que as ACEs divulgaram em suas páginas e textos explicativos de seus serviços, ações e projetos em seu site.

Como resultado, foram mapeados e sintetizados, em um quadro, por meio de três categorias, os produtos e serviços, as ações e projetos e as políticas e diretrizes que as ACEs possuem e realizaram ao longo dos meses de janeiro a dezembro de 2024, caracterizando e mapeando as ACEs que fazem parte da rede da Caciopar e o que possuem em comum.

Para a verificação dos dados qualitativos coletados através das entrevistas estruturadas, realizou-se a análise do conteúdo, durante os meses de novembro e dezembro de 2024. A análise do conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas de análise de comunicação com o objetivo de obter, por meio de procedimentos sistemáticos e descrição do conteúdo obtido nas entrevistas, indicadores, podendo ser qualitativos ou quantitativos, que permitam a realização de uma inferência de conhecimento relativos às condições de produção ou de recepção do conteúdo obtido nestas entrevistas (Bardin, 1977).

As entrevistas foram transcritas com o auxílio da plataforma Discript. A transcrição foi literal e com fala coloquial, contendo possíveis ruídos, tendo, assim, uma transcrição fiel da gravação de cada entrevista. Após a transcrição, fez-se uma leitura completa e retirados todos os ruídos e vícios de linguagem, com o intuito de deixar o texto limpo e de melhor compreensão. Feito isso, uma nova leitura foi realizada, com o intuito de fazer uma análise mais detalhada do material, tendo como base as oito categorias de análise criadas, que tiveram como base os estudos utilizados na presente dissertação e as proposições formuladas.

Para a análise do conteúdo, utilizou-se o Software Atlas.ti web, que consiste em uma ferramenta para análise de dados qualitativos que auxilia no gerenciamento e interpretação dos dados coletados, organizando as respostas, registrando os dados e possibilitando o acompanhamento dos registros efetuados. Contribui para a análise dos dados empíricos que foram previamente relacionados dentro das categorias ordenadas (Walter & Bach, 2015).

As entrevistas, já transcritas e sem vícios de linguagem, foram categorizadas com o auxílio da plataforma Atlas.ti web. Para essa etapa, identificaram-se as categorias previamente definidas e analisadas, a fim de facilitar a análise do conteúdo de cada fator do compartilhamento do conhecimento. Para categorizar, usaram-se algumas palavras-chaves para identificação, visto que alguns assuntos e categorias acabaram se complementando ao longo da entrevista, contendo informações importantes de uma determinada categoria em outra. Desse modo, essa etapa, por meio da plataforma Atlas.ti web, foi importante para mapear as

informações a respeito das categorias do compartilhamento do conhecimento e das práticas de IOS. O Quadro 5 apresenta as palavras-chaves empregadas em cada categoria.

Quadro 5

Categoria de análise e palavras-chave para identificação

CATEGORIAS	PALAVRAS-CHAVE PARA IDENTIFICAÇÃO
Fatores do compartilhamento do conhecimento e a sua relação com práticas de inovações sustentáveis	
Participação	Frequências de participação em reuniões, tempo de participação, desenvolvimento ou melhoramento de produtos e serviços sustentáveis, desenvolvimento ou melhoramento de processos sustentáveis, desenvolvimento ou melhoramento de políticas ou normas internas.
Objetivos em comum	Objetivos da Rede Caciopar, vantagens dos objetivos para cada ACE, vantagens da rede, desenvolvimento de objetivos baseados na sustentabilidade.
Confiança	Confiança nos conhecimentos compartilhados, confiança na resolução de problemas, confiança nas atividades desenvolvidas ligados a sustentabilidade.
Canais de comunicação	Reuniões presenciais, reuniões online, armazenamento de informações, redes sociais para compartilhamento.
Hierarquia e liderança	Motivação por parte dos líderes, líderes que compartilham conhecimentos, recompensas para os liderados.
Práticas de IOS realizadas pelas ACEs	
Práticas de IOS em produtos e serviços	Design, ações, práticas ou certificações sustentáveis, medição de consumo de recursos, ciclo de vida do produto ou serviço, redução ou reutilização de materiais.
Práticas de IOS em processos	Redução de impactos ambientais em processos internos, eliminação correta de materiais, redução de consumo de energia, água e materiais, substituição de processos ineficientes, formas de transporte.
Práticas de IOS organizacional	Certificações em sustentabilidade, políticas de preservação, contabilidade ambiental, comitê responsável pela sustentabilidade, envolvimento de partes interessadas, treinamentos, normas de comportamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base no quadro de categorias de análise, foi possível mapear os assuntos pertinentes a cada categoria analisada a fim de verificar como o compartilhamento do conhecimento em rede auxilia no desenvolvimento de práticas de IOS nas ACEs. Após a categorização, gerarem-se relatórios na plataforma Atlas.ti web, para cada uma das categorias mapeadas, facilitando a etapa de análise. Em posse dos relatórios por categoria, foi iniciada a análise dos achados.

3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Dentre as possíveis limitações da pesquisa que trata de levantamento de dados, pode-se identificar a ênfase nos aspectos perspectivais, ou seja, no ponto de vista e nas expectativas do pesquisador, a pouca profundidade dentro do estudo e dos processos sociais e a limitada inquietação do processo de mudança, uma vez que é eficaz para problemas menos delicados e que possui pouco aprofundamento psicológico ou psicossocial mais complexos (Prodanov & Freitas, 2013). Para isso, optou-se pela realização das entrevistas estruturadas, com o objetivo de manter as perguntas e respostas dentro do que realmente buscou-se analisar.

Atinente à coleta de dados, por meio das entrevistas realizadas, tem-se como limitações por parte do entrevistado: a falta de motivação do respondente, a falta de compreensão com relação às perguntas, a apresentação de possíveis respostas falsas ou incompletas por parte dos respondentes, a falta de informações suficientes com relação aos participantes, a incapacidade em responder os questionamentos feitos, a influência do entrevistador no entrevistado e a influências das opiniões pessoais do respondente nas informações compartilhadas (Gil, 1999; Reio, 2024).

Haja vista as limitações já conhecidas, buscou-se fazer perguntas claras e objetivas. Durante toda a entrevista, o entrevistador deixou claro para o entrevistado a respeito da duração e etapas da entrevista. Da mesma forma, a cada bloco de perguntas, o entrevistador questionava o entrevistado acerca da clareza nas perguntas que estavam sendo realizadas. Ainda, foi necessário mudar algumas palavras durante a entrevista, à medida em que se observava o nível de conhecimento de cada entrevistado com relação à pergunta, mas sem alterar o objetivo da pergunta.

Outro ponto levado em consideração alude aos ruídos que pudessem vir a atrapalhar as entrevistas. Em razão disso, todas as entrevistas foram realizadas dentro de uma sala fechada, com acesso à internet direto do cabo e sem pessoas ao redor. Essa prática também foi solicitada ao entrevistado, fazendo com que limitações relacionadas a ruídos externos pudessem ser minimizadas.

Entende-se que é necessário que as limitações sejam trabalhadas, para que a qualidade das respostas coletadas não seja prejudicada. Nesse sentido, o responsável pela elaboração da pesquisa dedicou-se de forma atenciosa ao planejamento, preparação e execução, visando contornar os problemas apresentados (Gil, 1999).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS ACHADOS

Este capítulo possui como finalidade a apresentação do perfil da rede da Caciopar, bem como a análise das evidências coletadas. O referencial teórico descrito no capítulo 2 tem o intuito de guiar as análises e identificar os fatores relevantes nesse processo.

4.1 PERFIL DA REDE DA CACIOPAR

A rede da Caciopar, segundo informações encontrados em seu site e documentos disponibilizados de forma online pela coordenadoria, é uma associação civil, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins econômicos e com prazo de duração ilimitado. Iniciou as suas atividades no ano de 1976. Sua criação surgiu da demanda do então presidente da (Associação Comercial e Industrial de Cascavel [ACIC]), Hylo Francisco, para que pudesse representar a região e trabalhar como porta-voz das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste (CACIOPAR, 2024).

Atualmente, a Caciopar é a mais antiga coordenadoria que integra a Faciap. Composta por 46 ACEs, representando mais de 16 mil associados e localizada na cidade de Cascavel, possui como principal objetivo “a integração e o fortalecimento socioeconômico da Região Oeste do Paraná e o crescimento sustentado das Associações Comerciais e Empresariais que representa, e também fazer com que prevaleçam as relações éticas nos negócios e na política, visando o desenvolvimento de toda a sociedade”. Trabalha nos interesses da coletividade e pelo fortalecimento constante da Região Oeste (CACIOPAR, 2024).

Quadro 6

Pilares estratégicos da rede

Pilares estratégicos da rede da Caciopar	
Missão	Integrar, fortalecer e representar as Associações Empresariais, visando ao desenvolvimento socioeconômico do Oeste do Paraná.
Visão	Ser reconhecida pelas ACEs e pela sociedade como uma das principais entidades mobilizadoras e representantes da classe empresarial, indutora do desenvolvimento sustentável a cada nova gestão.
Valores	Altruísmo, Suprapartidarismo, Cooperação, Transparência, Respeito, Comprometimento, Harmonia no sistema associativista, Ética e Desenvolvimento Sustentável.
Eixos Estratégicos	Desenvolvimento local, Cultura associativista, Prestação de Serviços e Gestão (Financeira, mercado, processos internos e pessoas).

Fonte: Documentos (2024).

De acordo com a 11ª Alteração de Estatuto da Caciopar (2023), os objetivos da rede da Caciopar são:

- I – Congregar e orientar a classe que representa;
- II – Realizar estudos, planejamentos e coordenação das atividades, projetos e objetivos das entidades associadas, visando, precipuamente, a propriedade privada, a liberdade econômica, o salário justo, a legitimidade do lucro e a defesa da classe empresarial e da iniciativa privada;
- III – Representar seus associados, judicial e extrajudicialmente, utilizando-se dos institutos processuais constitucionalmente assegurados, podendo, inclusive, impetrar mandado de segurança coletivo e outras ações as quais esteja legitimada para agir, em juízo ou fora dele, coletivamente;
- IV – Estabelecer planos conjuntos com as Associadas, sediadas na Região Oeste, visando a ação orientada para a defesa da livre iniciativa para o desenvolvimento comunitário nos campos econômicos, social, esportivo, ambiental e cultural;
- V – Associar-se à Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná – Faciap, órgão estadual de representação dos interesses dos empresários paranaenses e composto por todas as Coordenadorias de Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná;
- VI – Divulgar as atividades de qualquer entidade associada por meio dos meios de comunicação disponíveis, desde que haja interesse regional, estadual ou nacional;
- VII – Assessorar nos campos econômico, financeiro, legal, administrativo e político as atividades de qualquer das entidades associadas na realização do respectivo objeto social;
- VIII – Reivindicar no âmbito da Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná – Faciap e, em suas respectivas reuniões, os interesses de caráter regional, estadual e nacional;
- IX – Colaborar com os Poderes Públicos na elaboração, implantação, proteção e execução de programas relacionados com o desenvolvimento da Região Oeste do Estado, principalmente referente aos projetos de infraestrutura e assessorá-lo no estudo de assuntos e problemas relacionados com a classe empresarial;
- X – Colaborar com as entidades privadas, quando seus objetivos conciliarem com os propósitos da Caciopar, seja para o desenvolvimento social, econômico, esportivo, ambiental e cultural da Região Oeste do Paraná;

- XI – Manter em sua sede, por conta própria ou convênio com outra entidade, serviço de informação e divulgação técnica de interesse geral, especialmente um órgão de imprensa específico, distribuindo periodicamente tais informações às entidades filiadas e às congêneres;
- XII – Auxiliar qualquer entidade congênere no país por meio de campanhas, pesquisas, estudos e projetos que tenham interesse regional, estadual ou nacional, para a defesa e fortalecimento da classe empresarial;
- XIII – Manter a união e a solidariedade entre todos os órgãos representativos das classes empresariais e laborais que propugnam pelo progresso de suas comunidades;
- XIV – Reivindicar, junto às autoridades competentes a solução de problemas ou questões de interesse de qualquer entidade associada;
- XV – Elaborar, promover, incentivar e executar atividades culturais, esportivas, de educação e pesquisa, de modo a contribuir para a promoção da dignidade humana;
- XVI – Editar e produzir publicações periódicas, trabalhos, revistas e livros de ordem técnico científica, educacional e cultural relacionados a interesses da classe empresarial;
- XVII – Realizar e participar de exposições, feiras, festivais e espetáculos de abrangência empresarial, rural e cultural;
- XVIII – Organizar cursos, oficinas técnicas, conferências, feiras, campanhas, workshops, palestras, seminários, congressos, missões e eventos culturais;
- XIX – Promover medidas de preservação ao meio ambiente;
- XX – Firmar parcerias com planos de assistência à saúde com outras entidades tendo por beneficiários seus funcionários e dependentes e suas associadas, inclusive pessoas a elas vinculadas, seus dirigentes, associados e empregados que a estes planos aderirem.

A fim de atingir os objetivos citados, a Caciopar dispõe de serviços e soluções empresariais em parceria com outras entidades e serviços da Faciap, os quais as ACEs afiliadas podem adquirir e ofertar aos seus associados, bem como a realização de projetos e ações anualmente.

Quadro 7

Serviços e soluções da rede

Serviços e soluções disponíveis da Caciopar	
Paraná Energia	Cooperativa que trabalha para gerar valor a quem investe em usinas de energias elétricas de qualquer fonte renovável e para quem tem a necessidade de economizar na sua conta de energia. Por meio da aquisição, a energia é repassada aos cooperados com um custo mais acessível do que a concessionária.
Easy Dots	Sistema de cartão ponto digital por meio de um aplicativo.
Humana Saúde Sul	Operadora de planos de saúde e odontológicos.
Supera Sistemas	Sistema interno para soluções empresariais desenvolvido especificamente para o setor de Associações de Classe.
Sindilojas Saúde	Convênio médico que oferece serviços de saúde e saúde ocupacional, seguro de vida, planos de saúde e assessoria em segurança e medicina do trabalho.
Certificata	Ferramenta de assinatura eletrônica de documentos, substituindo as assinaturas manuscritas.
Safework Saúde Ocupacional	Serviços de saúde ocupacional, meio ambiente e segurança do trabalho.
Zion System	Desenvolvimento de Web Sites e soluções para empresas.
Global Soluções Empresariais	Registro de marcas e patentes.
Serviços e soluções disponíveis em parceria com a Faciap	
IMA Faciap	Instituto de mediação e arbitragem para promover a cultura da resolução extrajudicial de conflitos.
Promoaqui	Gerenciamento de sorteios, campanhas e promoções homologadas pela Sefel, com automatização de processos e integração.
Sancor Seguros	Seguros empresariais e pessoais para proteção de empresas e funcionários.
Supera Entidades	Software de operações e funcionalidades (relacionamento, financeiro, eventos, controles, faturamento e módulos integrados).
Empreender Microcrédito	Oferecimento de crédito com taxas reduzidas para micro e pequenos empreendimentos.
Certificado Digital	Serviço de identidade da pessoa física e jurídica no meio eletrônico, atribuindo validade jurídica.
Canhoto fácil	Solução de gerenciamento de entregas e armazenagem de canhotos e dados do documento fiscal por meio da leitura do código de barras.
IPPEX Brasil	Serviços de documento de certificado de origem para a exportação de mercadorias, declaração de livre venda e internacionalização de empresas.
Nota fiscal rápida	Sistema para a emissão de notas fiscais.
BCF	Base Centralizadora Faciap de proteção ao crédito, oferecendo os serviços do SPC Brasil e da Serasa Experian, compondo a maior rede de informações cadastrais do Brasil.
Nutricard/Faciap	Cartões de vale alimentação e refeição.
Cresol/Faciap	Soluções financeiras para a evolução de negócios.
Ouvidoria Digital + Faciap	Ferramenta ouvidoria de dúvidas, sugestões, elogios e reclamações de forma inteligente com indicadores gerenciais para tomada de decisão.

Fonte: Documentos (2024).

Todos os serviços e soluções disponíveis são resultados de parcerias da rede da Caciopar e da Faciap com outras organizações, fazendo com que as ACEs afiliadas à rede possam usufruir dos serviços internamente e ofertá-los aos seus associados. Além disso, como maneira de atingir os objetivos, a rede da Caciopar realiza anualmente projetos e formulação de ações em torno da Região Oeste, estes, são mapeados, descritos, armazenados digitalmente e disponibilizados para todas as ACEs afiliadas, em cada nova gestão de presidência e diretoria. Todos esses projetos

e ações são encaminhados, em forma de moções, para órgãos e entidades competentes, intentando reforçar as reivindicações e cobranças do Oeste, sendo eles: Presidência da república, Ministérios afins, Senado Federal, Câmara Federal, (Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil [CACB]), Governo do Estado do Paraná, Secretarias afins, Órgãos e Instituições afins, Assembleia Legislativa do Paraná, Faciap, (Associação dos Municípios do Oeste do Paraná [AMOP]), Entidades de classe parceiras e Associações Comerciais do Oeste.

Entre os projetos e ações que foram reivindicados, cobrados e alcançados em parcerias de gestões anteriores com os órgãos competentes estão: Ponte de Guaira, Ferroeste, Duplicação de rodovias, a Unioeste, o Hospital Universitário, o Contorno Oeste e a Duplicação da BR-163 entre Toledo e Marechal Cândido Rondon. Já os projetos e ações reivindicados na atual gestão de 2023/2024 estão no Quadro 8:

Quadro 8

Moções da Caciopar 2024

Moções CACIOPAR 2024		
Moção 1	Micros 1, 2, 3 e 4	Infraestrutura e Logística (Rodoviário, ferroviário, energia e conectividade)
Moção 2	Micros 1, 2, 3 e 4	Respeito a direitos constitucionais fundamentais (Direito à propriedade e marco temporal)
Moção 3	Micros 1, 2, 3 e 4	Empregabilidade
Moção 4	Micros 1, 2, 3 e 4	Itaipu, sua participação e importância no Oeste
Moção 5	Micros 1, 2, 3 e 4	Reformas e segurança jurídica
Moção 6	Micros 1, 2, 3 e 4	Segurança pública
Moção 7	Micro 1	Melhorias na BR-277 e acesso pavimentado
Moção 8	Micro 1	Novo distrito, mais atenção ao setor produtivo e parcerias com a Itaipu
Moção 9	Micro 2	Obras rodoviárias que garantam segurança e desenvolvimento
Moção 10	Micro 2	Investimentos que melhorem a qualidade do abastecimento de energia
Moção 11	Micro 3	Recuperação e duplicação de rodovias
Moção 12	Micro 4	Obras rodoviárias e de infraestrutura

Fonte: Documentos (2024).

As moções desenvolvidas buscam auxiliar no contínuo processo de expansão dos indicadores do Oeste do Paraná (CACIOPAR, 2023). Estes vêm de encontro com os autores Bonassi e Lisboa (2023), os quais relatam que a rede formada pelas ACEs pretende o desenvolvimento socioeconômico por meio do pleito pelos interesses dos seus representados e assumindo o papel de interventora do desenvolvimento regional. Campos Junges e Campos (2022) versam sobre a importância da rede em procura de uma maior expressão social e cooperação na luta por melhorias através do desenvolvimento de ações e projetos.

Dando continuidade a esse papel interventor no desenvolvimento regional, sobrelevam-se os três pilares estratégicos descritos pela Faciap (2024), os quais orientam os objetivos da rede de ACEs. Esses pilares envolvem a mobilização e organização dos associados com base na cultura associativista, o fortalecimento de parcerias com entidades para a oferta de serviços e soluções e o a promoção de um ambiente favorável ao fortalecimento do setor empresarial.

4.2 PERFIL DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS

Os dados foram coletados a partir de buscas nos sítios eletrônicos das ACEs e das entrevistas realizadas com os atuais presidentes de cada entidade selecionada. O procedimento para a ocorrência das entrevistas se deu por meio do contato direto com o número de WhatsApp de cada ACEs selecionada, através de um texto previamente formulado, destacando o tema e propósito da pesquisa, o comprometimento ético com os dados coletados via entrevista e dos demais elementos que contribuíssem para a fidelidade e fidedignidade das evidências e relatos coletados. Após o aceite por parte da Associação, marcou-se a entrevista diretamente com o presidente de cada entidade. A partir desse ponto, chegou-se ao total de oito entrevistas efetivadas, ocorridas no período de 07 de outubro de 2024 a 23 de outubro de 2024, totalizando aproximadamente 390 minutos.

A fim de preservar o anonimato dos entrevistados, os nomes verdadeiros foram substituídos por letras. O Quadro 9 apresenta o perfil dos presidentes entrevistados de cada uma das oito ACEs selecionadas para a pesquisa.

Quadro 9

Perfil dos presidentes entrevistados

Perfil dos presidentes entrevistados	
Presidente A	Sexo masculino, 65 anos de idade, com formação acadêmica em Ciências Econômicas, Especialização em Marketing e Propaganda e em Administração e Estratégia Empresarial. Está de forma atuante na associação há mais de 30 anos, fazendo parte da diretoria, presidente do conselho superior e, agora, presidente da ACE.
Presidente B	Sexo masculino, 48 anos de idade, com formação acadêmica em Administração e Direito. Está dentro da diretoria da entidade há 12 anos, passando pelos cargos de membro do conselho fiscal, vice-presidente, tesoureiro e agora, presidente.
Presidente C	Sexo masculino, 46 anos de idade, com formação acadêmica em Direito. Está de forma atuante na associação há três anos, entrando na diretoria como presidente.
Presidente D	Sexo feminino, 43 anos de idade, com formação acadêmica em Matemática. Está de forma atuante na associação há oito anos, fazendo parte da diretoria há quatro anos e iniciando o seu primeiro mandato como presidente em 2024.
Presidente E	Sexo masculino, 27 anos de idade, com formação técnica em Manutenção Automotiva. Está de forma atuante na associação há cinco anos, iniciando o seu mandato como presidente em 2023.

Presidente F	Sexo masculino, 51 anos de idade, com formação acadêmica em Ciências Contábeis e Especialização em Contabilidade de Finanças. Está de forma atuante na associação há oito anos, fazendo parte da diretoria há sete anos, passando pelos cargos de conselheiro fiscal, vogal, vice-presidente e iniciando o seu primeiro mandato em 2023.
Presidente G	Sexo masculino, 40 anos de idade, com ensino médio completo. Está de forma atuante na associação há 14 anos, fazendo parte da diretoria e, agora, no cargo de presidente.
Presidente H	Sexo feminino, 51 anos de idade, com formação acadêmica em Administração. Participou como associada dentro da entidade de 1998 a 2000, e entrou novamente para fazer parte da entidade há três anos, atuando nos cargos de vice-tesoureira e presidente.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os presidentes entrevistados pertencem a oito ACEs, localizando dentro das quatro microrregionais pertencentes à Caciopar, sendo estas com o maior e menor índice de associativismo de cada microrregião. Os dados foram coletados por meio de visitas nos sítios eletrônicos de cada associação, no da Caciopar, e nas entrevistas com os presidentes.

A ACE mais antiga entre as entrevistadas é a de Foz do Iguaçu, fundada em 1951, atualmente com 73 anos. Já a ACE mais nova é a de São José das Palmeiras, fundada em 1989, atualmente com 35 anos. Em relação ao número de associados, a maior ACE é a de Foz do Iguaçu, com 2.640 associados e, a com menor número, a de São José das Palmeiras, com 46 associados.

Todos os presidentes entrevistados relataram não saber exatamente a data de filiação da sua ACE em rede da Caciopar, mas que desde que estão na entidade e que a entidade existe, participam da rede. Abaixo apresenta-se o Quadro 10, com o perfil das ACEs.

Quadro 10

Perfil das Associações Comerciais e Empresariais

Microrregião	ACE	Fundação	Filiação na CACIOPAR	Funcionários 2024	Associados 2024	Diretores 2024	Sector que prevalece	% de Associativismo
1	Matelândia	1977	A cerca de 47 anos	5	400	26	Comércio e indústria	60%
1	Foz do Iguaçu	1951	Há 48 anos	21	2.640	14, 83 com conselhos	Serviço	22%
2	Tupãssi	1983	A cerca de 41 anos	3	190	17	Comércio	63%
2	Corbélia	1977	A cerca de 47 anos	3	213	12	Comércio e serviço	23%
3	Marechal Cândido Rondon	1968	A cerca de 48 anos	19	2.152	38	Comércio	86%

3	São José das Palmeiras	1989	A mais de 26 anos	1	46	6	Comércio	17%
4	Três Barras do Paraná	1984	A mais de 13 anos	3	179	22	MEI em comércio e serviço	53%
4	Guaraniaçu	1982	A cerca de 42 anos	2	118	8	Comércio	21%

Fonte: Dados da pesquisa e documentos (2024).

A idade média de fundação das ACEs é de 48 anos, a média do número de associados é de 742. Com relação ao número de funcionários, a média está em sete funcionários, uma média de 27 diretores e com o comércio como sendo o setor que mais prevalece entre as ACEs.

4.2.1 Afiliação das ACEs à Caciopar

As ACEs afiliadas à Caciopar devem respeitar as normas e o seu estatuto. O documento contém direitos e deveres, além de penalidades em caso de descumprimento das regras estabelecidas.

Os direitos de cada ACE correspondem a usufruir de todos os benefícios, ações, serviços e promoções oferecidas pela Caciopar, a participação em assembleias gerais ordinárias e extraordinárias com direito a voto, participação em reuniões da diretoria, solicitação da intervenção da Caciopar em assuntos que digam respeito ao desenvolvimento das comunidades às quais pertençam e a solicitação de criação de comissões para assuntos que sejam necessários e importantes a rede. Acerca dos deveres têm-se: o de respeitar e cumprir o estatuto e as deliberações das reuniões na rede, pagamento da mensalidade de associado, comparecimento nas reuniões e assembleias, disponibilizar informações solicitadas à diretoria e que sejam relevantes à rede e o de zelar pela conservação dos bens que envolvem a rede da Caciopar.

Caso alguma entidade não cumprir com os deveres citados, poderá ter como penalidade a advertência, a suspensão ou a exclusão do quadro social. Apesar das penalidades estarem citadas no Estatuto da Caciopar, é possível perceber, nas falas dos presidentes entrevistados, que, dentro do relacionamento entre a ACE e a Caciopar, não se faz presente a cultura de punição, e sim um relacionamento pacífico. A Coordenadoria é vista como uma parceira fundamental para o desenvolvimento das associações, conforme relatado pelo presidente F:

A CACIOPAR se destaca no Estado por ter essa ligação muito íntima entre as associações e também das associações com os seus líderes. Eles têm uma porta aberta

para nós dentro do conselho deliberativo, com reuniões específicas com presidentes, isso permite que os presidentes também se conheçam mais profundamente, porque quando você faz as reuniões empresariais ela é aberta a qualquer empresário a qualquer pessoa da comunidade que queira participar, e aí você não tem essa proximidade entre quem efetivamente está gerindo a associação comercial e quem está gerindo a Caciopar. Então, é importante ter essas reuniões do conselho deliberativo porque a gente tem a oportunidade de melhorar ainda mais o contato entre nós e o compartilhamento de ideias (Presidente F, 2024).

4.2.2 Missão, Visão e Valores das ACEs

No mundo corporativo, a prática de divulgar a missão, visão e valores da organização é comum. Esses elementos definem o propósito de cada entidade, aonde ela quer chegar e seus princípios defendidos (Koval et al., 2022; Rotondo et al., 2023). Vários dos presidentes entrevistados repassaram imagens da missão, visão e valores da entidade, por meio de quadros pendurados dentro do espaço físico da ACE. Além disso, através da busca nos sites eletrônicos das associações, foi possível, também, mapear, uma vez que os sites das entidades filiadas à Caciopar são padronizados em relação ao seu layout, estrutura e serviços disponibilizados. O Quadro 11 traz esses dados.

Quadro 11

Missão, Visão e Valores das Associações Comerciais e Empresariais

ACE	Missão	Visão	Valores
Corbélia	Representar a classe empresarial, promovendo atividade para fortalecer o Associativismo, empreendedorismo e o desenvolvimento local e regional.	Ser referência como entidade representativa do empresariado até 2024.	Transparência na gestão, manter a ética, valorização do Associado, princípio associativista e comprometimento de todos.
Foz do Iguaçu	Promover e representar os interesses da comunidade empresarial, com ênfase no fortalecimento do associado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de Foz do Iguaçu.	Ser referência da força empresarial de Foz do Iguaçu, por meio do associativismo de resultados, da promoção do desenvolvimento local e da excelência na prestação de serviços até 2025.	Valorização e respeito ao associado, comprometimento com o associado, transparência nas ações, pluralismo de ideias, responsabilidade socioambiental, ética em tudo que fazemos e isenção político-partidária.
Guaraniaçu	-	-	-

Marechal Cândido Rondon	Fomentar a atividade empresarial, representar e fortalecer os associados, estimulando o desenvolvimento da comunidade.	Ser referência nacional, por meio da excelência da atuação e do comprometimento com o desenvolvimento sustentável.	Comprometimento com a missão, visão e valores da entidade, qualidade dos produtos e serviços, ética para o cumprimento dos valores, honestidade e transparência de intenções e propósitos, igualdade no tratamento dos associados, suprapartidarismo e preservar os princípios associativistas.
Matelândia	Estimular, desenvolver e integrar o meio empresarial e a comunidade por meio do associativismo.	Ser referência Estadual em cultura associativa, provedora de soluções empresariais, autossustentável e agente de desenvolvimento socioeconômico.	Suprapartidarismo, ética, profissionalismo, transparência, credibilidade e comprometimento.
São José das Palmeiras	Representar a classe empresarial e promover seu fortalecimento, melhorar a competitividade, prestar serviços com qualidade, participando da promoção do desenvolvimento local.	Em 2024, estar estruturada para melhor atender e representar o empresário de São José das Palmeiras.	Proximidade com o empresário, auxílio mútuo, realizar a partir das necessidades, comprometimento, respeito, imparcialidade e atendimento com qualidade.
Três Barras do Paraná	Representar e fortalecer a classe empresarial, por meio da união e do trabalho, buscando o reconhecimento pela excelência dos produtos oferecidos.	-	-
Tupãssi	Atender as necessidades dos empresários, promover o associativismo e o desenvolvimento empresarial de Tupãssi.	Estar estruturada com bom suporte técnico e atrativa, sendo ponto de referência do empresário.	Transparência da gestão, manter a ética, valorização do associado, princípios associativista e comprometimento de todos.

Fonte: Dados da pesquisa e documentos (2024).

Mediante uma análise da missão, é possível identificar que todas as ACEs, exceto a ACE de Guaraniaçu, que não apresente missão, visão e valores, têm como missão a de representar e fortalecer a classe empresarial, visando o desenvolvimento local. Essa missão também reflete na missão mapeada da Caciopar, frisando o compromisso conjunto dos membros da rede.

No campo da visão, as ACEs buscam ser referências para os seus associados, bem como estarem estruturadas para melhor atender e representar os empresários. Nesse viés, também alinham-se à visão da Caciopar, tencionando ser reconhecida pelos seus afiliados como uma

entidade mobilizadora e representante da classe empresarial e indutora do desenvolvimento sustentável.

No quesito valores, a transparência, o comprometimento com os associados, a neutralidade político-partidária e os princípios associativistas também se mostram presentes em todas as descrições das ACEs, exceto pela entidade de Três Barras do Paraná, que não possui a visão e valores mapeados. Esses valores em consonância com a Caciopar, através do suprapartidarismo, cooperação, comprometimento e a harmonia no sistema associativista.

Por meio deste mapeamento, pode-se dizer que as identidades institucionais das ACEs que fazem parte da rede da Caciopar são homogêneas, ou seja, sua missão, visão e valores são compartilhados e similares. Esse papel conjunto da rede gera um laço positivo e integra a rede aos interesses coletivos (Monteiro, 2004), melhorando a busca por soluções em relação aos problemas e interesses de seus associados e a comunidade em que estão inseridos (Viegas, 2004).

4.2.3 Serviços oferecidos pelas ACEs

Os serviços oferecidos pelas ACEs são normalmente denominados de soluções empresariais, visto que contribuem para o desenvolvimento de seus associados e para a sustentabilidade financeira das próprias ACEs. Os serviços ofertados, em sua maioria, são advindos da Caciopar e da Faciap, fazendo com que as ACEs ofereçam serviços similares.

As informações a respeito dos principais serviços ofertados pelas ACEs foram obtidas através da análise do conteúdo do sítio eletrônico de cada instituição e, caso não fosse encontrado ou o site da entidade estivesse desatualizado, solicitou-se ao presidente entrevistado que elencasse os serviços da sua ACE. A coleta de dados nos sítios eletrônicos ocorreu no período de 02 de outubro de 2024 a 06 de outubro de 2024 e, confirmada por meio das entrevistas dos dias 07 de outubro de 2024 a 23 de outubro de 2024. Os dados obtidos foram tabelados para uma melhor visualização, conforme Tabela 3.

Tabela 3*Serviços Empresariais das Associações*

Serviços empresariais disponíveis		C o r b é l i a	F o z d o I g u a ç u	G u a r a n i a ç u	M a r e c h a l C . R o n d o n	M a t e l ê n d i a	S ã o J . d a s P a l m e i r a s	T r ê s B . D o P a r a n á	T u p ã s s i
1	ACIFI Energia		X						
2	ACIFI Microcrédito		X						
3	Assessoria Jurídica				X				
4	Banco de Talentos			X	X		X		
5	Certificado Digital	X	X	X	X	X	X		X
6	Caravanas Empresariais				X				
7	Campanhas Promocionais	X	X	X	X	X	X		
8	Certidão Imobiliária		X						
9	Certificado de Origem		X		X		X		
10	CERTIFICATA	X	X		X		X		
11	COB ONLINE				X	X			
12	Cobrança Judicial			X					
13	Convênios Educacionais	X		X	X		X	X	X
14	Convênios Médicos	X	X	X	X	X		X	X
15	Cursos, Treinamentos e Palestras	X		X	X	X		X	
16	Easy Dots	X				X	X		
17	Empreender – Núcleos Setoriais	X	X		X	X			
18	Exposições e Feiras	X		X	X				
19	Fomento Paraná	X			X				
20	GARANTIOESTE		X						X
21	Itamed Plano Empresarial		X						
22	Loações de Salas	X	X	X	X	X		X	
23	Mensagem Motivacional				X				
24	Nutricard		X		X	X			X
25	Paraná Energias	X			X	X			
26	Ponto de Atendimento ao Empreendedor SEBRAE				X			X	
27	PROE – Programa de Estágio	X				X			X
28	Rede de Convênios e Parcerias	X	X	X	X	X			
29	Registro de Marcas				X				
30	SPC	X	X	X	X	X	X	X	X
31	Saúde Livre Vacinas				X				
32	Saúde Ocupacional			X	X				
33	Seguro de vida	X							
34	Sind Lojas Saúde	X		X		X			X
35	Nota Fiscal Eletrônica		X			X			
Total de Serviços empresariais disponíveis		17	16	13	24	15	8	6	8

Fonte: Dados da pesquisa e documentos (2024).

Consoante observado na tabela, os serviços empresariais com maior número de adesões por parte das ACEs são: SPC, Certificado Digital, Convênios Médicos, Convênios Educacionais, Campanhas Promocionais e Locações de salas.

A maioria dos serviços ofertados são resultados de parcerias da rede da Caciopar e da Faciap com outras organizações, como é o caso do SPC, Certificado digital e Convênios Médicos. Existem, também, serviços buscados pelas próprias ACEs para aumentarem a quantidade de benefícios aos seus associados, como é o caso da Campanhas promocionais e as Locações de salas.

Por apresentarem serviços semelhantes, em sua maioria, torna-se importante que a rede compartilhe seus conhecimentos, some os recursos necessários para a execução de projetos, ações e inovações, e crie objetivos em comum, formando uma união entre entidades de tamanhos diferentes na busca pelo seu sucesso e desenvolvimento (Hall et al., 2022).

4.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE

Após a caracterização do perfil da rede da Caciopar, dos presidentes entrevistados e das ACEs participantes da pesquisa, intentou-se compreender como se comportam na rede e quais os fatores de compartilhamento do conhecimento exercem um papel de auxílio no desenvolvimento de práticas de inovações orientadas para a sustentabilidade.

A fim de verificar a presença do compartilhamento do conhecimento no desenvolvimento de práticas de IOS em rede da Caciopar, foram entrevistados presidentes de oito ACEs que compõem a rede, selecionando entidades com maior e menor índice de associativismo, isto é, de representatividade em seu município. As perguntas orientativas constam no bloco B do Apêndice A, com questões dirigidas aos entrevistados com base nos cinco fatores do compartilhamento do conhecimento e no desenvolvimento de práticas de IOS: participação na rede, objetivos em comum, confiança em rede, canais de comunicação e hierarquia e liderança. Ademais, foi realizada uma pesquisa dentro de sites da Caciopar e das ACEs que participaram da pesquisa para realizar o mapeamento de informações relacionadas à temática do presente estudo no ano de 2024.

A partir das entrevistas e da utilização da plataforma Atlas.ti web, foram definidos os seguintes códigos, Tabela 4, para a realização da análise do conteúdo das entrevistas.

Tabela 4*Códigos gerados para a análise do conteúdo das entrevistas*

Categoria	Códigos	Qtd. de citação dos entrevistados vinculados ao código
Participação	Participação nas reuniões da Caciopar	21
	Participação fora das reuniões da rede da Caciopar	17
	Temas de sustentabilidade nas reuniões da Caciopar	29
	Temas de sustentabilidade em reuniões fora da rede da Caciopar	27
Objetivos em comum	Concordância com os objetivos da Caciopar	15
	Objetivos de práticas sustentáveis de cada ACE	17
	Vantagens em fazer parte da rede da Caciopar	7
Confiança	Confiança em rede da Caciopar	16
	Confiança na resolução de problemas	7
Canais de comunicação	Canais de comunicação utilizados pela rede da Caciopar	15
	Divulgação de atividades em canais de comunicação	14
Hierarquia e liderança	Incentivo dos líderes da Caciopar	10
	Motivação gerada em forma de premiação pelos líderes da Caciopar	14
	Temas abordados pelos líderes da Caciopar	3
	Ajuda dos líderes na resolução de problemas	6
Total	15	218

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A partir das categorias e dos códigos definidos nas entrevistas realizadas, procedeu-se à análise do conteúdo de cada fator relacionado ao compartilhamento do conhecimento na rede da Caciopar. Adicionalmente, foram incluídos códigos referentes a temas externos à rede, considerando que as ACEs mantêm parcerias com entidades locais em seus respectivos municípios, o que permite a realização de ações e projetos no contexto em que estão inseridas, conforme descrito por Viegas (2004) e Monteiro (2004).

4.3.1 Participação no compartilhamento do conhecimento em rede

Um dos fatores relevantes para o compartilhamento do conhecimento em rede é a participação dos membros dentro das reuniões e atividades realizados pela rede, na busca pelo desenvolvimento e crescimento do meio em que estão inseridos (Özlem, 2022). Por isso, facultou-se compreender como ocorre a frequência de participação nas reuniões e eventos, além dos assuntos tratados.

Identificou-se que, na rede, existem quatro tipos de reuniões. As reuniões empresariais, que ocorrem a cada dois meses; e as reuniões do conselho deliberativo, que também ocorrem a cada dois meses, intercaladamente. As reuniões empresariais são reuniões abertas às ACEs que fazem parte da rede, podem participar tanto o presidente quanto os funcionários de cada ACE. Já as reuniões do conselho deliberativo são exclusivamente para os presidentes e nelas são discutidos assuntos relacionados à gestão interna das ACEs.

Ainda, existem as reuniões das quatro microrregiões que compõem a rede. Conforme retratado na Tabela 1, as 46 ACEs que fazem parte da rede da Caciopar são divididas por quatro microrregiões, de acordo com a sua proximidade geográfica e cada microrregião realiza reuniões fechadas com as ACEs do seu grupo, as quais são realizadas uma vez por mês. Por fim, acontecem as reuniões da diretoria da Caciopar. São reuniões fechadas e que ocorrem conforme demanda, não tendo, portanto, uma frequência regular. Participam dessa reunião os membros da diretoria e as pessoas convocadas, segundo o assunto abordado.

Tanto nas reuniões de cada microrregião como nas reuniões empresariais da Caciopar, os presidentes relataram que costumam levar o executivo e, dependendo do assunto tratado, alguns funcionários da ACE. Já as reuniões do conselho deliberativo e da diretoria são exclusivas para os presidentes e demais convocados.

Com relação à frequência de participação nos quatro tipos de reuniões, divisou-se que a maior participação está concentrada dentro das reuniões das microrregiões, que ocorrem uma vez ao mês. Dessa forma, cinco presidentes relataram participar com frequência e três afirmaram participar, mas não com tanta frequência.

No que tange às reuniões do conselho deliberativo e as reuniões da Caciopar, dois presidentes disseram que participam com frequência e seis que participam, porém não com tanta frequência. Já às reuniões da diretoria, como ocorrem conforme demanda e, por convocação, não foi possível mapear uma participação, pois apenas o Presidente F relatou ter participado uma vez.

A participação ativa ou intensa dos membros vai ao encontro da literatura de Özlem (2022), que ressalta a relevância da participação para que se crie uma relação de união entre eles e para que problemas em comum venham a ser resolvidos de forma duradoura.

Ao serem questionados sobre as justificativas para a baixa frequência nas reuniões da Caciopar, os presidentes entrevistados apontaram, principalmente, a diferença entre as pautas discutidas e as demandas locais, ademais da dificuldade de conciliar as atribuições da presidência com as atividades profissionais. O Presidente A relatou: “nós não temos uma frequência 100%, externamos a razão porque os assuntos tratados são muito diferentes da nossa

demanda”. Já o Presidente B: “eu participei bem poucas porque é difícil conciliar o trabalho e a presidência da associação, então acaba tomando muito tempo”.

Esses relatos corroboram o estudo de Bonassi e Lisboa (2003), que distingue que o agrupamento por meio da localização geográfica torna-se vantajoso em virtude de relações de complementariedade e de similaridade, favorecendo o desenvolvimento de ações coordenadas, compartilhamento de processos e informações e parcerias de produtos e serviços, fazendo com que membros localizados em locais próximos apresentem maior tendência de uma participação ativa em rede.

Nessa conjuntura, a Presidente D relatou que a frequência na participação na rede da Caciopar contribuiu de forma relevante para o seu crescimento pessoal:

É uma experiência muito bacana, é um crescimento pessoal muito significativo. Eu entrei há pouco tempo e as pessoas perguntam qual é o meu objetivo como pessoa ali dentro e eu falo, é conhecimento. E isso, com certeza, eu estou tendo um conhecimento que eu não iria conseguir em nenhum outro lugar. Isso é muito gratificante, é bem legal. E eu pretendo me candidatar a mais dois anos no mínimo como presidente aqui da Associação (Presidente D, 2024).

A categoria de participação na rede propicia benefícios através de treinamentos, comunicação com demais entidades e necessidades especiais, gerando crescimento pessoal e profissional (Özlem, 2022). Esse ponto é identificado no relato da presidente D, por meio de seu crescimento pessoal.

Os demais presidentes que participam com frequência das reuniões da Caciopar também descreveram que as reuniões são uma excelente oportunidade de troca de conhecimento e informação entre as ACE e, para adquirir novas informações que são repassadas pelos membros da Caciopar. Segundo o presidente F:

Eu acho que o principal quando a gente fala de associativismo é a participação. Quanto mais você participa mais você se sente parte de um movimento maior. Quando você vai só de vez em quando, o sentimento é que você não consegue fazer essa integração, você não consegue se sentir parte daquele movimento. E a participação traz essa sensação de que de fato você é algo de uma estrutura muito maior e muito mais relevante (Presidente F, 2024).

Esse relato converge com o estudo de Campos Junges e Campos (2022), os quais defendem que a participação constante e ativa dos integrantes é um elemento central para o desenvolvimento de ações coletivas. Tal envolvimento fortalece o fomento e a sobrevivência das redes organizacionais, contribuindo para a realização de atividades alinhadas a práticas sustentáveis. O amadurecimento do pensamento individual para o coletivo é crucial para que ocorra o desenvolvimento, de forma sustentável, de uma localidade.

Com relação aos temas abordados nas reuniões, segundo os entrevistados e as notícias oficiais divulgadas no site da Caciopar, identificou-se que as reuniões empresariais, da diretoria e do conselho deliberativo seguem pautas previamente definidas pela própria Caciopar. Já nas reuniões das microrregiões, além das pautas estabelecidas pela entidade, também são incluídas sugestões de temas propostas pelas ACEs. Os assuntos tratados variam entre planejamento estratégico, prestação de contas, apresentação de cases de sucesso das ACEs em diferentes áreas, produtos e serviços, parcerias e projetos em andamento, soluções voltadas ao meio empresarial e outros temas relevantes ao sistema associativista e ao interesse do setor empresarial.

4.3.1.1 Participação no compartilhamento do conhecimento fora das reuniões da Caciopar

Uma das categorias que surgiu através das entrevistas realizadas foi a participação das ACEs em reuniões fora da Caciopar, por meio de parcerias no município, com entidades representantes. O sistema associativista possui como um de seus objetivos o de unir forças em prol de objetivos em comum (Campos Junges & Campos, 2022) e, nesse caminho, as ACEs possuem representatividade além da rede da Caciopar.

Entidades que compõem o terceiro setor da economia, como é o caso das ACEs, atuam de modo estratégico em contextos onde há falhas de mercado ou limitações na atuação governamental. Seu objetivo é contribuir com o bem-estar coletivo e o progresso social, promovendo ações e serviços em parceria com outras instituições (Hillman et al., 2018).

Em consonância com a literatura, no que se refere à importância das parcerias, percebeu-se que a principal colaboração comum entre as ACEs analisadas é com o poder público municipal. Essa cooperação se materializa na realização de projetos, ações e eventos por meio da participação em secretarias específicas, como a Secretaria da Indústria e Comércio, citada pelo Presidente B, a Sala do Empreendedor, mencionada pela Presidente D, o Conselho de

Segurança Pública, apontado pelo Presidente G, e também nas contribuições para o Plano Diretor do município, conforme relatado pela Presidente H.

Além da prefeitura, o Presidente A relatou ter participação com a Amop, que trata de um foro político representativo de 58 municípios da Região Oeste do Paraná e a maior e mais organizada entidade municipalista do Estado do Paraná. É sediada em Cascavel e desenvolve iniciativas permanentes em defesa dos interesses dos municípios associados. Entre suas principais conquistas estão a ferrovia da produção, ensino público superior gratuito, Hospital Universitário e a Ponte de Guaira (AMOP, 2024).

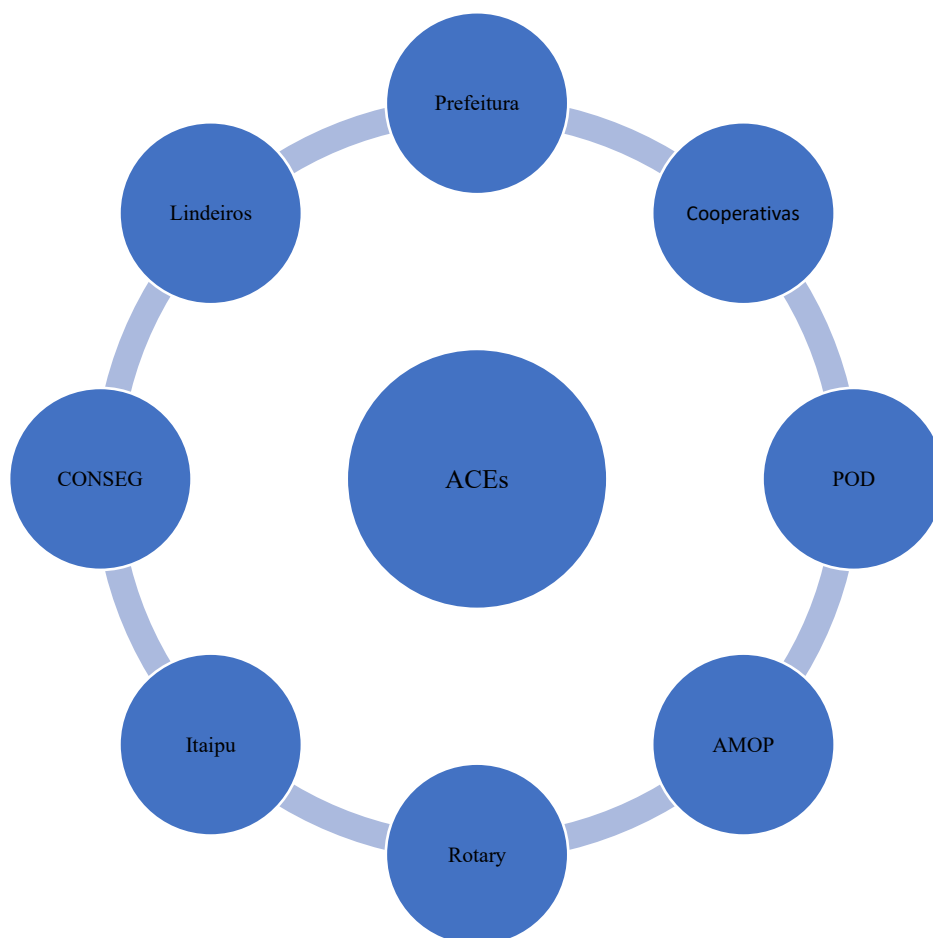
O Presidente A e o Presidente F afirmaram ter uma participação dentro da ACE com o (Programa Oeste em Desenvolvimento [POD]), que busca promover o desenvolvimento econômico sustentável do Oeste do Paraná por meio do esforço coletivo das instituições em projetos e ações para estruturar o crescimento dos 55 municípios da região que integra (POD, 2024), onde, segundo o Presidente A: “possui uma participação muito efetiva em virtude de tratar de assuntos de forma macro e com envolvimento de fronteiras, sendo estas questões mais amplas do que as tratadas na Caciopar” e também a parceria com as Cooperativas de cada cidade.

Ainda, o ACE do Presidente A participa do Conselho de Desenvolvimento dos Municípios Lindeiros que tem por finalidade promover o desenvolvimento do meio urbano e rural da região que integra, através da parceria com a Itaipu Binacional (Conselho de Desenvolvimento dos Municípios Lindeiros, 2024).

O Presidente B comentou da participação que a ACE possui com o Conselho Comunitário de Segurança, discutindo sobre resolução de problemas ligados à segurança pública do município. O Presidente C relatou participação com a Itaipu, criando e desenvolvendo projetos sociais. E, por fim, o Presidente E citou uma participação com o Rotary da cidade, uma entidade que reúne membros para o desenvolvimento de ações na comunidade.

Figura 4

Rede das Associações Comerciais e Empresariais além da Caciopar



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Todas as parcerias referidas apresentam resultados positivos para as ACEs, pois possibilitam a troca e complementação de ideias para o desenvolvimento de ações e projetos em conjunto com outras entidades, agindo além do sistema associativista e auxiliando nas demandas da sociedade em que estão inseridas. O Presidente A destacou que todas as parcerias realizadas não são feitas com o objetivo de gerar concorrência, mas organizações que se complementam em suas ideias, sendo possível atingir um nível macro de representatividade:

Não há sobreposição entre elas e, é importante destacar, porque isso faz com que, de fato, seja reconhecido por todos que somos a região que tem a melhor organização e alinhamento de ideias de demandas, enfim, isso é um ponto positivo que nós temos (Presidente A, 2024).

Vale ressaltar que, em muitas dessas entidades, a Caciopar também tem parcerias, fazendo com que, além das reuniões da Caciopar, envolva-se, junto com as ACEs que fazem parte, em reuniões e parcerias com outras entidades representativas do Oeste do Paraná, a fim de somar forças para o desenvolvimento da região.

4.3.1.2 Temas relacionados à sustentabilidade abordados nas reuniões da Caciopar

Dentro dos temas tratados nas reuniões empresariais, no ano de 2024, da Caciopar e nas reuniões das Microrregiões, o que mais foi citado pelos presidentes foram questões relativas ao processo de gestão de governança das ACEs, apresentação de *cases* de sucesso, ou seja, de projetos executados por uma ACE e que, por apresentar resultados positivos, é compartilhado com as demais ACEs dentro dessas reuniões.

Para que a discussão de temas dentro da rede ocorra de maneira efetiva, é necessário que seus membros compartilhem uma base mínima de homogeneidade, quer dizer, que possuam pensamentos, valores e conhecimentos em comum, fator essencial para o desenvolvimento de atividades conjuntas e para a participação ativa dos integrantes (Özlem, 2022). Nesse sentido, observa-se que temas relacionados à gestão e à governança representam esse ponto de convergência, dado que são recorrentes e considerados relevantes por todas as ACEs que compõem a rede.

De acordo com as pesquisas realizadas no site da Caciopar, alguns temas dessas reuniões foram compartilhados em notícias. Acerca das reuniões das microrregiões, os temas do ano de 2024 foram: rotas de liderança, convênios entre municípios e ACEs para o uso do SPC, inteligência emocional, linhas emergências de crédito da Fomento Paraná para municípios afetados por enchentes, enchentes do Rio Grande do Sul e a realização de envio de água e itens urgentes para ajudar, empregabilidade, energia, disseminação da cultura associativismo, segurança e capacitação dos diretores e funcionários das ACEs. Além disso, foi compartilhado a respeito de um treinamento realizado com as ACEs sobre a importância de um processo de comunicação eficaz para as empresas.

As reuniões da diretoria, ao longo do ano de 2024, que foram divulgadas pela Caciopar, reuniram temas de prestação e análises dos resultados do ano anterior e o planejamento da gestão atual. Já com relação às reuniões empresariais, os temas abordados foram: linhas emergenciais de crédito da Fomento Paraná para municípios afetados por enchentes, campanhas para a semana do associativismo e a entrega de selos do programa de Certificação em Gestão

para o ano de 2023, em que 21 ACEs receberam os certificados de bronze, prata e ouro. Essa certificação foi desenvolvida para que as entidades pudessem, por meio de ferramentas de gestão, aprimorar o desempenho e os resultados, com o objetivo de gerar um melhor retorno aos associados e à comunidade.

Salienta-se que todos os temas encontrados nas pesquisas realizadas no site da Caciopar foram citados pelos presidentes. Outrossim, destaca-se que os debates aconteceram conforme a demanda de cada microrregião e da Caciopar.

Entre os principais assuntos comentados por todos os presidentes, quando questionados sobre as pautas ligadas à sustentabilidade, destacou-se o Congresso da Caciopar, realizado em setembro de 2024, na cidade de Cascavel. O evento teve como tema central “ESG: o desafio de gerar oportunidades com criatividade e sustentabilidade” e reuniu cerca de 300 empresários. A escolha do tema e a adesão ao congresso evidenciam a crescente valorização da sustentabilidade como pauta estratégica dentro da rede, reforçando o papel das ACEs na promoção de práticas alinhadas aos pilares econômico, social e ambiental. O congresso abordou aspectos técnicos, a importância e os impactos dos conceitos ligados à (Environmental, Social, and Governance, em português Ambiental, Social e Governança [ESG]) no dia a dia das empresas.

Além das temáticas teóricas apresentadas, o congresso trouxe três empresários para relatarem os seus resultados por meio da inserção do ESG no dia a dia da empresa, acentuando que é possível unir os lucros empresariais com propósitos sustentáveis. Segundo o Presidente A, essa apresentação de resultados ligou a sustentabilidade de uma forma mais próxima e acessível às empresas:

Isso é uma forma mais dinâmica, no sentido de você, de fato mostrar que qualquer um pode praticar ações de sustentabilidade, pode ser uma empresa pequena, pode ser uma empresa maior, você como pessoa física, desde reciclagem, desde compostagem, enfim, tudo isso (Presidente A, 2024).

Após o Congresso, a Presidente H citou que outra temática ligada à sustentabilidade foi a apresentação de uma pós-graduação online voltada ao ESG ofertada pela Caciopar para as ACEs e seus associados, através de uma parceria com a instituição Anhanguera, com condições e preços especiais para os empresários ligados as ACEs.

Além do congresso da Caciopar, o Presidente C comentou a respeito de pautas coletivas, como a luta pelo pedágio a um preço justo na Região Oeste, bandeira levantada pela Caciopar.

A Presidente D também citou o compartilhamento de informações interligadas a novas leis e metas referidas nas reuniões das microrregiões e que auxiliam a sua ACE a se desenvolver e estar bem informada e os modelos de gestão, que também foram aludidos pelo Presidente F, para que as ACEs estejam direcionadas e tenham uma boa organização interna, visto que entidades menores possuem uma dificuldade maior de gerenciamento da ACE, fazendo com que esse compartilhamento de conhecimento e os processos adotados ajudem nesse desenvolvimento.

Na sequência das entrevistas, discorreu-se sobre produtos e serviços, cinco presidentes frisaram as parcerias da Caciopar com a empresa Certificata e a Paraná Energias, trazendo esses dois novos serviços para o portfólio das entidades. A Certificata trata da assinatura eletrônica de documentos, substituindo as assinaturas físicas. Segundo o Presidente F, a pauta de redução de papel é sempre citada pela Caciopar:

Hoje, principalmente, quando a gente fala em redução de papel, se incentiva muito que se vá para o digital. Em quase todos os serviços, a gente tem buscado também, tanto a Caciopar quanto a associação comercial, a redução da produção desse tipo de material. Automaticamente, isso repercute em economia para a associação comercial e também a questão de evitar a produção de resíduos de materiais descartáveis (Presidente F, 2024).

Por seu turno, a Paraná Energia é uma cooperativa que investe em usinas de energia elétrica de fonte renovável, fazendo com que, por meio da aquisição de cotas, a energia seja repassada ao cooperado a um preço mais acessível, gerando uma economia no preço final da eletricidade para o empresário e fomentando a utilização de energias de fontes renováveis. Esse serviço também teve uma adesão positiva das ACEs. Consoante o Presidente G, esse assunto sempre é citado pela Caciopar.

Além disso, os presidentes sublinharam diversas ações desenvolvidas individualmente por cada ACE, evidenciando o comprometimento local com causas sociais e de engajamento comunitário. Foram citadas, com frequência, campanhas de conscientização, como o Outubro Rosa, o Dia da Mulher e o Novembro Azul, bem como iniciativas voltadas ao comércio, como os sorteios de prêmios realizados em datas comemorativas, como o Natal, Dia das Mães e Dia dos Pais, mencionadas por quatro dos presidentes entrevistados.

A Presidente D citou uma ação desenvolvida pela sua ACE oriunda da troca de informações na reunião da microrregião, a entrega do prêmio destaque. Esse prêmio é pautado

no reconhecimento dos melhores empresários do ano, de acordo com o seu segmento empresarial, sendo uma maneira de reconhecer e fomentar o comércio local. Para ela, todo o modelo do evento, desde fornecedores, sistemas de perguntas, contatos de bandas e de eventos foi desenvolvido com base no auxílio das outras ACEs que já realizam esse evento, deixando todo o processo mais acessível e ágil. Essa ação demonstra o auxílio e a troca positiva das ACEs na busca pelo desenvolvimento e pelas ações sociais realizadas na comunidade com o intuito de fortalecer o comércio local.

Ademais, a Presidente D notabilizou o programa de estagiários desenvolvido pela Caciopar e implementado pela ACE, que visa facilitar o ingresso de jovens em estágios nas empresas locais. Essa iniciativa já possibilitou a contratação de estagiários na própria ACE e está em fase de expansão para contemplar as demais empresas associadas.

Um último tema citado nas entrevistas foi a respeito da invasão de terras por parte dos indígenas em cidades da Região Oeste. O Presidente F afirmou que a Caciopar tem buscado meios, através de suas reuniões, de apresentar soluções para que tanto os indígenas quanto os cidadãos e a comunidade detentora das terras sejam beneficiados de forma justa, mediante um acordo de marco temporal, que traz a possibilidade de repassar as terras a indígenas que estavam naquela localidade em um determinado período de tempo.

Esse modelo de oferecimento de serviços e do desenvolvimento de ações ligados a práticas de sustentabilidade dentro das associações comerciais não são pautadas no lucro. Ao contrário, buscam maneiras de gerar vantagens ao público que atendem e à comunidade em que estão inseridos, gerando o que a literatura chama de processo “ganha-ganha”, por meio da criação de ações relacionados à sustentabilidade de forma visível e significativa (Hillman et al., 2018).

Percebe-se, nesse caminho, de acordo com as entrevistas e a literatura apresentada, que temas ligados à sustentabilidade ocorrem de modo variado na rede da Caciopar, envolvendo desde produtos e serviços a ações diversas na Região Oeste. Os presidentes entrevistados concordam que temáticas ligadas à sustentabilidade estão sendo inseridas nas reuniões da Caciopar nos últimos tempos e, de forma mais presente, a partir do ano de 2024. Porém, para a Presidente D, temas ligados à sustentabilidade ainda não são tão vistos pela ACE, pois, segundo ela, a Caciopar “aborda temas a nível nacional. E daí, talvez, ficamos mais observando e entendendo o assunto do que fazendo algo efetivamente”.

Outro ponto importante aludido pelo Presidente A foi sobre o auxílio de ACEs mais estruturadas para com ACEs menores. Conforme ele, a Caciopar apresenta um programa de capacitação e de compartilhamento de informações e temas ligados à sustentabilidade de

maneira muito positiva, no entanto sente que, se as ACEs maiores dessem um suporte maior para as ACEs menores, os resultados seriam maiores e melhores para todos.

Esse ponto está alinhado à literatura de Campos Junges e Campos (2022), que descrevem a organização do associativismo como um processo de união entre os membros, facultando minimizar desigualdades e problemas regionais, proporcionando retorno direto aos seus indivíduos.

4.3.1.3 Temas relacionados à sustentabilidade fora das reuniões da CACIOPAR

Em consonância com o citado pelos presidentes, todos possuem uma parceria com a prefeitura da cidade para a realização de ações e projetos em prol da região. As entidades que buscam a sustentabilidade, podem vir a realizar ações sociais de forma ampla, com outras entidades, procurando reinvestir os lucros gerados para atingir múltiplos resultados financeiros, gerando benefícios sociais e ambientais (Machado & Kuhl, 2023).

Dentre as ações desenvolvidas no ano de 2024, o Presidente E relatou uma parceria com o poder público para coletar e realizar a filtragem e direcionamento de currículos para vagas de emprego na cidade, trabalhando como mediadores no processo entre o empregado e a empresa, buscando diminuir o número de vagas de emprego em aberto e o número de pessoas desempregadas. O presidente F também citou plantios de árvores pela cidade.

Outra ação em prol da comunidade foi referida pelo Presidente G, por meio de uma parceria com a Associação de Autistas da cidade, através de conversas de conscientização com os empresários e palestras com psicólogos a respeito da inserção desse público no ambiente de trabalho, visando a inclusão social desse grupo e a transmissão de informações importantes para os empresários que possuem trabalhadores autistas.

Acerca da participação com a Itaipu, o Presidente C destacou um projeto realizado acerca da coleta de lixo, por meio de um programa de educação dos associados da entidade sobre a separação, coleta e distribuição correto do lixo, com o intuito de destacar a importância da separação do lixo dentro e fora das empresas, a fim de que tenham a destinação correta. Ainda, o presidente acentuou uma ação realizada junto com a (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais [APAE]), com o auxílio financeiro em eventos para a arrecadação de fundos para a entidade.

A respeito de todas as ações realizadas, o Presidente F salientou a relevância de repassar o que está sendo realizado para os membros da diretoria e os associados da entidade. Para ele,

“todas as ações são levadas para a diretoria para que eles tomem conhecimento do que foi executado, porque é importante que eles saibam e propaguem as ações que estão sendo feitas”, possibilitando que o comprometimento e a realização de ações e práticas de sustentabilidade perpetuem além da ACE.

O Presidente G e o Presidente F descreveram a ação de arrecadação de alimentos e materiais para os desabrigados devido às enchentes do Rio Grande do Sul, em parceria com o corpo de bombeiros e a prefeitura. Outra ação social relatada pelo Presidente F foi desenvolvida na Associação dos Catadores da cidade. Segundo o presidente, houve um incêndio no galpão onde os catadores realizavam a separação dos materiais, queimando a estrutura, esteiras e prensas. Em virtude disso, a ACE, em parceria com as Cooperativas da cidade, realizou um planejamento para a doação de cestas básicas às famílias que trabalham na associação, buscando suprir, em partes, a diminuição de renda que esses trabalhadores tiveram até a reconstrução do local.

A Presidente H também destacou uma prática sustentável voltada para produtos e serviços, por meio de um trabalho com os (microempreendedores individuais [MEIs]), com o direcionamento e ajuda a esses empresários para a emissão de nota fiscal, serviços de SPC e demais dúvidas que se façam necessárias. O intuito é auxiliar esse ramo que, segundo a presidente, cresce cada vez mais na cidade e necessita de um olhar mais atencioso, por não estarem tão estruturados, quando comparado a empresas maiores e com um maior número de funcionários.

Um projeto vinculado à Câmara Técnica de Empregabilidade foi mencionado pelo Presidente A, envolvendo ações de preservação ambiental. Segundo ele, o Parque das Aves constitui uma referência na preservação da fauna e flora da região, sendo destacado como exemplo de proteção de espécies. Ademais, relatou a obtenção de uma verba proveniente da França, viabilizada por meio de parcerias com entidades locais, destinada à revitalização do Rio Moissique, curso d'água que atravessa a cidade e apresenta recorrentes problemas de inundação. A iniciativa busca, simultaneamente, solucionar esse conflito e promover a preservação do rio.

Outrossim, o Presidente A acentuou que tanto o POD quanto a Câmara Técnica de Empregabilidade abordam temas específicos relacionados à sustentabilidade e ao meio ambiente. Segundo ele, essas entidades, em conjunto com a Caciopar, atuam de forma articulada e intensiva na promoção da sustentabilidade, fortalecendo-se mutuamente. Os assuntos debatidos nesses espaços são posteriormente repassados às ACEs, que, por sua vez,

têm a responsabilidade de disseminar essas informações aos seus associados, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da Região Oeste do Paraná.

Um projeto social que leva o cinema às escolas no dia das crianças foi desenvolvido pela ACE da Presidente D. A arrecadação de aparelhos eletrônicos para o descarte correto foi desenvolvido pela ACE do Presidente A; e uma palestra a respeito do ESG no dia da indústria para os empresários, com o intuito de ajudar o setor industrial a desenvolver a sustentabilidade interna foi desenvolvida pela ACE do Presidente F.

Os temas abordados na rede estão condizentes com a literatura apresentada por Machado e Kuhl (2023). Eles realçam que, para atingir ações ligadas a práticas de IOS, esses temas devem ser interpelados nas esferas sociais, ambientais e econômicas, primeiramente de forma teórica, para que, posteriormente, em conjunto, os membros desenvolvam projetos e atividades.

Com relação à participação juntamente com o poder público, o Presidente B sublinhou que, mesmo esse tema sendo falado dentro dessas reuniões, percebe que ações práticas e efetivas ainda não são realizadas em seu município em virtude de, segundo ele, envolverem valor monetário que, muitas vezes, acaba não sendo o foco de cidades pequenas como a dele:

Algumas reuniões que eu fui na prefeitura também foi falado sobre isso. Geralmente eu tenho ouvido falar desse tema de sustentabilidade, é sim algo que se vem falando bastante, vem mencionando, porém ainda não é levado muito em prática. Eu acho que ele falta ainda alguma coisa, até porque é algo que envolve bastante dinheiro e, na maioria das vezes, ele não traz um retorno. Em uma cidade pequena, como é o caso da nossa, em associações comerciais menores, acaba realmente afetando um pouquinho a parte financeira (Presidente B, 2024).

A grande maioria as ações desenvolvidas pelos membros de uma rede, em parceria com as entidades, vão ao encontro de resolução de problemas sociais da comunidade em que estão inseridas, corroborando a literatura de Bonassi e Lisboa (2003), haja vista que as associações conseguem atuar como uma entidade mediadora entre o poder público e os interesses da comunidade.

O Presidente F e o Presidente A, que fazem parte de cidades e ACEs maiores e mais estruturadas, relataram que, muitas vezes, as ACEs menores e menos estruturadas estão focadas em realizar os seus serviços e receberem um valor monetário para se manterem ativas, o que

pode vir a dificultar a realização de projetos ligados a práticas de sustentabilidade, cabendo a ACEs maiores buscarem maneiras de auxiliar e desenvolverem projetos em conjunto.

A literatura de Bonassi e Lisboa (2003) retrata que o associativismo objetiva promover as atividades econômicas da região e realizar ações, projetos, serviços e produtos e processos que beneficiem a comunidade local, mas, para que isso ocorra, a interação com diferentes setores da economia torna-se fundamental para intervir em demandas em busca do desenvolvimento local, regional e nacional.

4.3.2 Objetivos em comum no compartilhamento do conhecimento em rede

Os objetivos em comum dentro de uma rede são importantes para que as ações e projetos sejam desenvolvidos, visto que o conhecimento só é compartilhado entre seus membros quando estes possuem interesses coletivos, gerando a criação de objetivos conjuntos para o desenvolvimento de um benefício mútuo (Machado & Kuhl, 2023). Desse modo, o interesse em fazer parte de uma rede ocorre à medida em que os objetivos do grupo estão alinhados com o objetivo particular do indivíduo.

Conforme descrito no item 4.2.2, as ACEs que fazem parte da rede da Caciopar, e que fazem parte do presente estudo, possuem, em sua missão, visão e valores, similaridade, ou seja, objetivos parecidos e que, em conjunto, geram laços positivos e promovem a busca pelo interesse do coletivo. Esse ponto repercute também na missão e visão da Caciopar, citadas no 4.1, pautada em “integrar, fortalecer e representar as Associações Comerciais, visando ao desenvolvimento socioeconômico do Oeste do Paraná” e, como visão, “ser reconhecida pelas ACEs e pela sociedade como uma das principais entidades mobilizadoras e representantes da classe empresarial, indutora do desenvolvimento sustentável a cada nova gestão”. Ainda, a Caciopar possui objetivos mapeados em seu Estatuto, focados, principalmente, em representar as ACEs associadas e a classe empresarial, estabelecer planos em conjunto com a sua rede, reivindicando e colaborando com entidade para o desenvolvimento de atividades de interesse regional, estadual e nacional, conforme descritos no item 4.1.

Com relação à missão, visão, valores e objetivos da Caciopar, todos os oito presidentes entrevistados concordaram que a coordenadoria atua como uma referência em seu comprometimento, organização e atuação, orientando e dando todo o suporte necessário as ACEs que fazem parte da rede e que, tanto os objetivos da Caciopar quanto os de cada ACE

estão alinhados e em concordância. Conforme o Presidente B, a Caciopar e as ACEs caminham juntas, criando uma parceria fundamental para o bom desenvolvimento de ambas.

Os valores que orientam um grupo são uma condição basilar para que o compartilhamento do conhecimento seja eficaz. A interação entre os membros cria uma proximidade e faz com que desenvolvam valores e objetivos similares, criando um contato que permita o compartilhamento do conhecimento dentro desse contexto (Choo & Alvarenga, 2010). Esse conceito está inteiramente ligado com a similaridade da missão, visão e valores das ACEs entrevistadas.

O Presidente F, no quesito de concordância entre os objetivos da ACE e da Caciopar, comentou que entende essa parceria como um grande sistema, no qual ambos são fundamentais e necessários no compartilhamento de conhecimento. Ele notabiliza, também, que a coordenadoria é um modelo a ser seguido no Estado:

Estamos sob o guarda-chuva da Caciopar, assim como essa está sob o guarda-chuva da Faciap, e assim conseguimos, na sequência, se a gente olhar, o sistema ele não existe por si só, precisamos pertencer a algo maior. Então, a Caciopar é a mais antiga coordenadoria do Estado, é a que tem o maior número de associações comerciais e muito provavelmente é a que promove mais ações e tem mais representatividade. Então, a gente entende como fundamental a participação nesses entes e principalmente não só recebendo, mas também fornecendo subsídios para que ela se desenvolva (Presidente F, 2024).

A presidente H e o Presidente A também comentaram que compreendem que a principal meta da Caciopar está no fortalecimento das ACEs por meio de parcerias para a comercialização de serviços aos associados, pois percebem que os serviços ofertados na entidade atuam e geram um objetivo maior, o de beneficiar e ajudar no crescimento de toda a comunidade em que estão inseridos.

O portfólio de produtos e serviços também foi citado pelos presidentes B, G e H como uma vantagem para ACEs menores. Segundo eles, todos os produtos e serviços ofertados são oriundos da Caciopar e sempre que encontram dificuldades ou falta de informação sobre um determinado tema, a Caciopar e as ACEs maiores compartilham seus conhecimentos e experiências, tanto de forma teórica, com a exposição do tema, quanto de maneira prática, com a apresentação de *cases* e situações do dia a dia. Essa troca de conhecimento é feita sem grandes

dificuldades, justamente pelo fato de todas as entidades da rede possuírem e estarem em busca dos mesmos objetivos.

A capacidade de uma rede afeta diretamente os seus membros, de acordo com Mannes e Beurer (2021), uma vez que redes com potencial para o desenvolvimento de inovação e com um bom desempenho auxiliam seus membros a atingirem os objetivos da rede, bem como os objetivos de cada entidade, visto que a rede atua como uma gerenciadora de problemas e de propostas de soluções. Esse ponto é descrito no compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os membros da rede.

Nesse encadeamento, a Presidente H relatou que a Caciopar atua como uma escola, sendo a coordenadoria mais organizada do Paraná e uma das melhores do Brasil. Ele ainda complementou, dizendo que “ela vem com boas gestões desde a sua fundação e ela contribui enormemente para, principalmente, as pequenas associações, que é o que precisa de suporte”.

A união de forças para o compartilhamento e o recebimento de informações que geram o conhecimento e o variado portfólio de produtos e serviços das ACEs foi citado por cinco presidentes. Consoante o Presidente B, a Caciopar traz um rumo por meio do auxílio e do sentimento de força e união que transmite as entidades, destacando que, “se unirmos forças por objetivos em comum é muito mais fácil de se conseguir fazer algo do que se só a minha associação tentar e a Caciopar dá o suporte para que isso aconteça”.

A afirmação do Presidente B está em consonância com o estudo de Hall et al. (2022), que releva que o interesse coletivo dentro das redes, por meio da união de esforços, contribui de forma significativa para o alcance de metas e objetivos comuns. Tal cooperação impacta positivamente tanto na quantidade quanto na qualidade do conhecimento compartilhado entre os membros da rede.

No rol das ações que desenvolvidas e relatadas, de acordo com objetivos em comum, está a luta da Caciopar, em conjunto com as ACEs, por duplicação de BR em todas as microrregiões que abrange, gerando um movimento de cobrança e de ação para que estas obras sejam feitas e melhore as condições de locomoção no Oeste do Paraná.

Esse alinhamento de propósitos evidencia a importância da coesão entre as entidades da rede, aspecto reforçado pelo Presidente D, ao destacar que, sem essa sintonia entre as ACEs e os objetivos da Caciopar, a certificação em gestão com inovação não teria sido realizada no ano de 2024. Essa certificação, entregue às ACEs que atenderam aos parâmetros e boas práticas de gestão e aprimoramento de processos, conferiu selos de ouro, prata ou bronze, demonstrando que todo esse reconhecimento é resultado direto do forte comprometimento e do compartilhamento de ideias dentro da rede, voltados ao desenvolvimento coletivo.

A rede precisa, dessa forma, desenvolver um ambiente favorável, com um espaço para que o compartilhamento do conhecimento ocorra, gerando um meio facilitador para que se criem objetivos em comum entre os membros (Hall et al., 2022; Urbancová & Vrabcová, 2023). Nesse ponto, percebe-se que a rede da Caciopar se encontra em um caminho favorável, o Presidente F reforçou que, pelo fato da rede possuir objetivos em comum e lutarem por eles, faz com que as entidades adquiram visibilidade e atinjam oportunidades além do seu município por meio de ações a nível regional. Ainda, citou que esse é o grande objetivo do associativismo, o de criarem pautas em comum para, através da força coletiva, negociar e cobrar por intervenções benéficas para a região.

4.3.2.1 Objetivos em comum ligados a práticas de IOS dos membros da rede

As ACEs entrevistadas apontaram que a Caciopar possui, em seu Estatuto, um compromisso claro com a sustentabilidade, o que se reflete em diversas ações práticas voltadas à comunidade e ao desenvolvimento regional. Entre essas ações, destacam-se o incentivo a doações para pessoas atingidas pelas enchentes no Rio Grande do Sul, a articulação para a implantação de universidades públicas na Região Oeste do Paraná e a mobilização pela duplicação de rodovias federais, com o objetivo de melhorar as condições logísticas tanto para a população quanto para os setores empresarial e industrial. Esse compromisso também se evidencia na escolha do tema ESG como foco central do Congresso realizado em 2024, além da busca contínua por soluções sustentáveis, como a Certificata e a Paraná Energia, que facultam reduzir o descarte de materiais e promover práticas ambientais responsáveis.

Para que os objetivos em comum ligados a práticas de IOS, dentro de uma rede, sejam alcançados, é necessário que práticas colaborativas sejam implementadas e que o conhecimento seja explorado pelos membros. Isso porque, para o desenvolvimento de ações de IOS, faz-se indispensável uma mudança organizacional que envolva valores, objetivos e metas (Fiandrino et al., 2023).

Nesse contexto, a análise do Estatuto da Caciopar, disponível em seu site oficial, revela um alinhamento com tais pressupostos. A entidade contempla, entre seus objetivos, a realização de projetos voltados à defesa de salários justos, segurança coletiva, desenvolvimento comunitário nas dimensões econômica, social, esportiva, ambiental e cultural, além da promoção da solidariedade, dignidade humana e da preservação ambiental.

Ainda, complementando essa perspectiva institucional, apenas três ACEs, representadas pelos Presidentes A, C e F, asseveraram possuir, em seus respectivos estatutos ou mapas estratégicos, metas explicitamente relacionadas à sustentabilidade. Esses objetivos estão em sintonia com os da Caciopar, indicando um comprometimento mútuo com a criação de valor social, ambiental e econômico. As quatro entidades, portanto, demonstram sinergia ao priorizarem ações voltadas para o desenvolvimento humano duradouro, a defesa de direitos e a promoção do desenvolvimento sustentável.

Essa convergência de objetivos reforça a importância da colaboração ativa entre os membros da rede. Como destacam Machado e Kuhl (2023), para que um grupo alcance resultados significativos e sustentáveis, é necessário que haja empenho coletivo em promover mudanças organizacionais e inovar em produtos, serviços ou processos. A articulação entre Caciopar e as ACEs citadas exemplifica como essa sinergia pode gerar impactos positivos para toda a região.

A respeito desse ponto, segundo o Presidente A, no ano de 2024, desenvolveu-se um planejamento estratégico para cinco anos em sua entidade e citou como um dos objetivos o de garantir a sustentabilidade no âmbito social, ambiental e econômico, atuando com responsabilidade nesses aspectos. As ações já realizadas nesse quesito foram a isenção de mensalidade de associado para MEI e a criação de câmaras técnicas atuantes em ações e projetos, sendo elas o (Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Foz do Iguaçu [Codefoz]), a câmara técnica de segurança, a câmara técnica de saúde e a câmara técnica de meio ambiente, e está em trâmite a criação da câmara técnica em desenvolvimento econômico. Dentro dessas câmaras, o maior projeto desenvolvido foi dentro do Parque Nacional, por meio de ações para o cuidado dentro da reserva da Mata Atlântica.

Já o presidente F citou que a sua entidade busca, principalmente, a modernização de ações que tragam resultados positivos e estejam de acordo com práticas sustentáveis. Dentre essas modernizações ocorridas em 2024, referiu a exclusão de faturas e de ingressos para eventos de forma física, migrando totalmente para o digital, reduzindo o uso de papel e a circulação de colaboradores na entrega física desses documentos.

Nesse prisma, a utilização de placas solares para captação de energia, o uso de cisterna para a captação de água da chuva e a transição da utilização de copo plástico para o copo biodegradável dentro da entidade foram conquistas tanto da ACE da Presidente A quanto do Presidente F.

Grande parte das conquistas relacionadas às práticas de IOS, de acordo com o relatado pelo Presidente F, teve origem na certificação ISO anteriormente obtida pela ACE. Embora a

entidade não mantenha mais essa certificação, pois optou por não focar exclusivamente na documentação formal exigida, a decisão foi estratégica, no sentido de priorizar ações mais efetivas voltadas à comunidade. Ainda assim, segundo o presidente, as condutas organizacionais positivas implementadas a partir da ISO continuam sendo praticadas no cotidiano da associação.

Em relação ao Estatuto, o Presidente E e o Presidente G comentaram que estão em períodos de ajustes para o final de 2024 e início de 2025, quando seriam inseridos objetivos ligados a práticas sustentáveis. Os demais presidentes afirmaram que suas entidades buscam realizar ações e objetivos ligados à sustentabilidade, mas que não estão devidamente registrados e mapeados em seu Estatuto, tratando apenas de ações pontuais, conforme a demanda.

4.3.2 Confiança no compartilhamento do conhecimento em rede

A confiança dentro de uma rede de compartilhamento envolve tanto a segurança em dividir informações e dados da própria organização com os demais membros, quanto a credibilidade atribuída às informações recebidas para aplicação nas respectivas entidades (Hall et al., 2022). Todos os oito presidentes entrevistados afirmaram confiar plenamente no conhecimento compartilhado tanto pelos líderes da Caciopar quanto pelos presidentes das demais ACEs, além de se sentirem seguros para compartilhar informações de suas próprias associações com a rede.

Entre os fatores que sustentam essa confiança, a Presidente D destacou que, por ser nova no cargo, confia na experiência dos demais membros e no conteúdo transmitido nas reuniões, uma vez que percebe a rede como sólida e bem estruturada. A Presidente H e o Presidente E também ressaltaram que, sempre que um tema é debatido nas reuniões, há embasamento teórico por meio de publicações, normativas legais ou até mesmo a participação de especialistas externos. Essa fundamentação técnica contribui para aumentar a credibilidade das informações compartilhadas no grupo.

O histórico da rede da Caciopar também foi levantado como um fator de confiança no compartilhamento repassado. Os membros da Caciopar encontram-se sempre à frente de demandas de interesse coletivo das ACEs, representando a classe em diversas demandas, como a duplicação de rodovias, ofícios para a (Companhia Paranaense de Energia [Copel]) em busca de melhorias em rede elétrica, a fim de diminuir as oscilações de energias, cobranças de

pedágios e a demarcação de terras indígenas, no ano de 2024, conforme notícias compartilhadas no site da entidade e nos relatos dos presidentes.

Da mesma forma que estão à frente das demandas da região e que buscam trazer as ACEs para lutarem juntos, também fazem o papel de orientador de demandas internas das ACEs, seja em dificuldades com a gestão de produtos, serviços e processos ou demandas específicas de cada região, possuindo um membro direto da Caciopar que atua como auxiliador das entidades e que, similarmente a o que ocorre nas reuniões, também transmite a confiança necessária aos presidentes para a resolução das demandas solicitadas.

Nesse ponto, identifica-se que a capacidade da rede é um fator relevante para a geração de confiança entre os seus membros, fazendo com que, na visão dos membros da rede, a Caciopar seja vista como uma rede de confiança. Redes sólidas e com um histórico de conquistas permitem que os membros desenvolvam um vínculo de confiança para gerenciar riscos e problemas de suas próprias organizações (Mannes & Beuren, 2021).

Um exemplo concreto dessa confiança foi destacado pelo Presidente F, que contou sobre a atuação da Caciopar na pauta de demarcação de terras indígenas. Para essa temática, a entidade mobilizou profissionais especializados, como peritos em laudos, advogados e representantes do município, que trabalharam na elaboração de um laudo antropológico para apoiar a proposta do marco temporal. Essa atuação gerou total confiança nas ACEs, demonstrando que o assunto estava sendo tratado de forma técnica e monitorado coletivamente pela rede.

Esse episódio exemplifica o que Choo e Alvarenga (2010) destacam como um importante fator facilitador do compartilhamento do conhecimento: a confiança que permite a transformação do conhecimento tácito em explícito. Ou seja, quando os membros sentem segurança para compartilhar seus conhecimentos pessoais, esses saberes podem ser coletivamente repassados, incorporados às pautas da rede e convertidos em ações concretas. Além disso, essa confiança fortalece a credibilidade das informações, pois os temas discutidos são respaldados por especialistas e embasamento teórico, como apontaram outros presidentes entrevistados.

Outro ponto relevante na categoria de confiança foi o trabalho voluntário, levantado pelo Presidente B. Por ser um sistema associativista, todos os representantes da rede trabalham de forma voluntária, fazendo com que a luta por objetivos em comum aconteça com base na vontade de cada membro. De acordo com o Presidente B:

Eu vejo que são pessoas iguais a mim que estão lá brigando por objetivos comuns. Ninguém está lá com um salário, estamos para fazer acontecer com vontade de ver o sucesso de todo mundo, então eu acho que o que mais traz a confiabilidade é isso, ninguém está lá para conseguir ganhar algo pessoal, não, todo mundo está lá com o objetivo de lutar pelo bem comum. Então eu acho que isso traz uma confiança maior (Presidente B, 2024).

Ele sobrelevou que todas as ACEs compartilham suas fraquezas e problemas, especialmente nas reuniões das microrregiões e nas reuniões do conselho deliberativo, exclusivo para presidentes. Nessas reuniões, notou que as entidades fazem parte da rede para buscar soluções a problemas comuns, sem desconfiança ou superioridade uma com a outra.

A categoria de confiança, nesse sentido, apresenta duas divisões – a confiança baseada na benevolência, decorrente da crença na integridade dos membros do grupo, e a confiança alicerçada na crença da capacidade dos membros em compartilharem conhecimentos pertinentes e importantes aos membros (Hall et al., 2022). As duas formas de confiança foram identificadas por meio das respostas dos entrevistados, entendendo que os membros possuem capacidade e integridade para repassarem seus conhecimentos.

O Presidente F concordou que as reuniões do conselho deliberativos trouxeram uma ligação mais íntima entre os líderes da Caciopar e os presidentes das ACEs, propiciando maior proximidade e profundidade nos assuntos tratados, por serem reuniões fechadas, sendo este um ponto muito positivo no aspecto de confiança no conhecimento compartilhado na rede. Por outro lado, relatou, ainda, em determinadas situações, não sentir uma entrega maior de todos os presidentes da rede em relação a compartilhar assuntos estratégicos e modelos de negócios o que, em sua visão, é um ponto a ser melhorado para que a confiança entre os membros aumente.

A Presidente H destacou que, após as reuniões do conselho deliberativo, sentiu-se mais à vontade para pedir auxílio a outras ACEs que não pertencem à sua microrregião, em virtude do espaço de confiança que a rede proporcionou, trazendo soluções de outras ACEs para a sua.

No que diz respeito a temas ligados à sustentabilidade que tenham sido compartilhados nas reuniões da rede e posteriormente adotados como modelo por outras ACEs, todos os presidentes entrevistados afirmaram não se recordar de casos específicos. O Presidente A, no entanto, retomou a importância do Congresso sobre ESG realizado em 2024, destacando que os cases apresentados, as palestras e os conhecimentos compartilhados durante o evento, especialmente sobre os produtos da Certificata e da Paraná Energia, contribuíram significativamente para tornar sua compreensão sobre o tema mais clara e estruturada. Ainda

assim, ele realçou que, até o momento, nenhuma ação prática foi efetivamente implementada em sua ACE com base nesse conteúdo.

Porém, quando questionados acerca de terem a confiança em futuras pautas atinentes à sustentabilidade, todos os presidentes concordaram que a rede da Caciopar é sólida e que todas as ações que desenvolve possuem um viés ligado à sustentabilidade e, caso a rede traga algum assunto ou atividade para os membros da rede, têm confiança em realizar.

Nesse sentido, o Presidente E salientou que, apesar dessa confiança mútua, é comum que cada ACE precise adaptar as ações consoante sua realidade local. Segundo ele, em todas as reuniões diversos temas e soluções são compartilhados, e sua ACE sempre consegue absorver algum aprendizado. Entretanto, devido às diferenças de porte entre as associações, muitas dessas ações precisam ser ajustadas à sua estrutura. Assim, a troca de experiências e a adoção de soluções torna-se mais efetiva quando ocorre entre ACEs que possuem tamanhos e contextos semelhantes, o que facilita a implementação e garante maior aplicabilidade prática das ideias discutidas na rede.

Essa fala também foi compartilhada pelo Presidente A, que asseverou ter uma maior confiança em tratar de busca por soluções com ACEs maiores, haja vista a semelhança e a realidade do município. Por outro lado, seu contato com ACEs menores está pautado justamente no auxílio através do repasse de informações, sendo este ponto também pautado na confiança em compartilhar seus conhecimentos, ficando evidente que há confiança em ambos os lados, no ato de compartilhar e no ato de adquirir conhecimento.

A busca por contato com outras entidades dentro de um grupo reflete uma forte proximidade e confiança entre os membros. Um dos fatores que favorecem essa conexão é a oferta de produtos e serviços semelhantes, o que, para Hallstedt et al. (2013), facilita o compartilhamento de ferramentas de suporte entre si, promovendo a criação de valor (Neutzling et al., 2018).

Ademais, os presidentes entrevistados afirmaram sentirem maior sentimento de confiança dentro das reuniões do conselho deliberativo, por serem exclusivamente para presidentes e membros da Caciopar, do que nas reuniões empresariais e nas reuniões das microrregiões. Essas reuniões têm papel importante na apresentação de problemas, na identificação de semelhanças e no desenvolvimento de laços de confiança e amizade entre os presidentes da rede.

4.3.3 Canais de comunicação para o compartilhamento do conhecimento em rede

Os canais de comunicação constituem os meios pelos quais os membros de uma rede interagem e compartilham informações, podendo ser presenciais ou virtuais, além de envolverem a produção, circulação e armazenamento de documentos. Esses canais desempenham um papel fundamental na disseminação do conhecimento dentro da rede (Scarabelli et al., 2022; Tura & Ojanen, 2022).

No caso da rede Caciopar, essa dinâmica comunicacional se concretiza principalmente por meio de reuniões. As reuniões empresariais e do conselho deliberativo são realizadas, via de regra, de forma presencial – sendo a pandemia o único período em que ocorreram virtualmente. Já as reuniões das quatro microrregiões, organizadas pelas ACEs correspondentes, apresentam maior flexibilidade, ocorrendo tanto presencialmente quanto online, conforme relatado pelos presidentes entrevistados.

A Caciopar também oferta oficinas e treinamentos diversos as ACEs, com explanação sobre produtos, serviços ou processos novos, temas de gestão e negócios, entre outros. Esses encontros acontecem de forma online e são abertos a colaboradores e diretoria de cada entidade. Ainda, caso aconteça algum assunto urgente que envolva a rede, fato este que, conforme relatado por três presidentes, ocorreu uma vez, no ano de 2024, é feito de maneira online, por meio da plataforma Zoom e da plataforma Google Meet.

Com relação à facilidade no compartilhamento do conhecimento através dos canais de comunicação utilizados, o Presidente F relatou que percebe o modelo de reuniões presenciais como mais efetivo, por proporcionar um contato próximo entre os membros da rede, viabilizando maior facilidade para conversar e discutir as pautas.

Na época da pandemia, a gente fez algumas no modelo online, hoje são 100% presenciais. Tanto as da Caciopar quanto as da Micro. As da Caciopar, às vezes quando é um assunto de certa urgência, que é um assunto muito específico aí acaba acontecendo de forma online, mas em sua grande maioria se preza pelo presencial justamente para criar essa questão do relacionamento (Presidente F, 2024).

A Presidente D e o Presidente E concordaram que as reuniões presenciais são mais detalhadas e a absorção e compartilhamento do conhecimento ocorrem de forma mais intensa. Veem as reuniões como uma ótima oportunidade de *networking* e de troca de dúvidas e

atividades realizadas pelos membros da rede, fazendo com que, mesmo que as dúvidas não sejam sanadas dentro daquele momento, se abram portas para futuros contatos por meio de ligações e visitas a outras entidades da rede.

São presenciais, até porque ela visa muito essa questão do convívio de estarem juntos e é uma por mês, então são 12 encontros por ano, apesar do Oeste do Paraná, nós, no Oeste como todo, temos uma única coordenadoria, é isso que nos fortalece e nos dá uma condição de ser uma coordenadoria mais atuante e mais proativa dentro da Faciap (Presidente D, 2024).

Os canais de comunicação utilizados pela rede, seja em espaços físicos, virtuais ou combinados, precisam ser propícios ao compartilhamento do conhecimento, ou seja, é necessário que, no espaço escolhido, possa se desenvolver a criatividade e as interações entre os membros de maneira fácil, criando uma cultura, na rede, voltada para a comunicação (Schraiber et al., 2021). Nesse sentido, as reuniões presenciais são vistas como espaços mais adequados para o compartilhamento do conhecimento.

Esse contato na busca por conhecimento e por soluções via *networking* foi relatado pela Presidente H. Segundo ela, alguns *cases* apresentados nas reuniões presenciais geram interesse em levar para a sua entidade, fazendo com que conversas informais, durante a pausa para o café e após o término da reunião, tornem-se valiosas para trazer inovações que já foram testadas e tiveram sucesso em outras entidades.

Em contrapartida, o Presidente G destacou que, em razão da correria do dia a dia e da distância, não consegue participar da maioria das reuniões presenciais e, se essas reuniões ocorressem de modo online, facilitaria a participação da sua ACE. A Presidente D, similarmente, frisou que as oficinas e treinamentos online são valiosos, pois possibilitam que vários colaboradores das ACEs consigam participar, visto que as reuniões empresariais presenciais da Caciopar, por serem em outras cidades, impedem o deslocamento de toda a equipe e a diretoria. A falta de tempo e os locais de encontro dentro de uma rede de compartilhamento são apontados como fatores de atrito, inibindo o compartilhamento do conhecimento entre os membros (Busnello & Vieira, 2021), sendo este ponto retratado pelo Presidente G.

As reuniões presenciais da Caciopar ocorrem em locais variados do Oeste do Paraná. A sede da entidade localiza-se na cidade de Cascavel, onde, muitas vezes, ocorrem as reuniões.

Porém, ao longo do ano, existem ACEs que acabam cedendo seu auditório para que essas reuniões aconteçam em sua cidade. Contudo, ACEs menores não possuem uma estrutura própria e adequada para sediar essas reuniões, fazendo com que as ACEs pertencentes a cidades maiores tenham maior facilidade para sediar as reuniões.

Essa alternância nos locais das reuniões contribui para o fortalecimento dos vínculos entre diferentes ACEs ao longo do ano. Essa prática corrobora a literatura de Hall et al. (2022), que destaca que o fortalecimento dos laços entre parceiros, no contexto empresarial, aprimora a gestão dos canais de relacionamento, melhora o desempenho coletivo do grupo e, por meio do uso estratégico desses canais, impulsiona processos internos e amplia a capacidade organizacional das entidades envolvidas.

Todas as reuniões da rede são registradas em atas e, caso seja necessário, gravações. Essas atas são assinadas pelos membros da rede presentes em cada reunião e armazenadas pelos responsáveis da Caciopar na sede da entidade.

Outro canal de comunicação utilizado por todos os presidentes e pela Caciopar são os grupos de WhatsApp. Atualmente, a rede dispõe de grupos de WhatsApp das ACEs, como presidentes e demais membros de cada entidade que for necessário e um grupo exclusivo para os presidentes de cada entidade, com o objetivo de disseminação de informações, notícias e compartilhamento de dúvidas diversas, bem como os assuntos tratados nas reuniões presenciais, com o objetivo de compartilhar os assuntos tratados com os membros das ACEs que não conseguiram comparecer àquela reunião. Envio de assuntos por meio do e-mail também são recorrentes. Esse canal de comunicação é extremamente adequado para redes que desejam manter um contato próximo entre seus membros, independentemente do tempo e localidade, pois faz com que o conhecimento seja compartilhado em tempo real e facilita a troca de informações cruciais para o bom andamento da rede (Hall et al., 2022).

Demais formas de compartilhamento de conhecimento entre os membros da rede ocorrem mediante ligações telefônicas, visitas técnicas as ACEs e reuniões particulares com setores específicos de cada ACE, no caso de trocas de funcionários ou comercialização de serviços novos. A presidente D relatou que faz, de forma recorrente, reuniões particulares com ACEs próximas, especialmente quando surgem demandas relacionadas a sistemas, produtos, serviços ou processos. Segundo ela, é mais prático e eficaz dialogar diretamente com a pessoa responsável pelo setor em que há dúvidas, em vez de abordar esses assuntos nas reuniões gerais da rede.

Com relação a formas de armazenagem de informações de cada ACE pertencente a rede, muitas delas confeccionam manuais de produtos e serviços e processos internos de cada setor,

armazenados no banco de dados da própria entidade, com o intuito de facilitar a apresentação do assunto em possíveis reuniões da Caciopar, por meio de *cases*, e na contratação e aprendizagem de novos colaboradores. Essas formas de armazenagem possibilitam que o conhecimento adquirido por um determinado grupo seja registrado e compartilhado entre todos os membros da entidade (Nonaka & Konno, 1998).

No contexto das práticas de IOS, todos os entrevistados demonstraram familiaridade com as reuniões presenciais, nas quais temas relacionados à sustentabilidade são abordados, tanto de forma teórica quanto por meio da apresentação de *cases*. Já nas reuniões, oficinas e treinamentos realizados online, o tema foi mencionado principalmente em referência à pós-graduação em ESG, apresentada pela Caciopar em parceria com uma instituição de ensino. De acordo com o presidente D, essa iniciativa representa um passo importante na consolidação da temática dentro da rede.

Sim, esses temas sempre são abordados. Hoje, com o avanço do mundo digital, todo tipo de informação é trabalhado, não só a questão da sustentabilidade, mas sempre tem um apelo nesse sentido, eu posso resumir ela como algo transversal a todas as ações que nós desenvolvemos, ou seja, transversal a todos os temas que discutimos dentro da Caciopar (Presidente D, 2024).

Já atinente à armazenagem de informações, o Presidente F falou que todas as ações e atividades feitas pela entidade, relacionadas ou não a práticas de IOS, são armazenadas dentro do servidor da entidade, como resultados da certificação da (Great Place to Work [GPTW]) e das ações durante o ano de 2024, pois são apresentadas nas reuniões da diretoria e em forma de *case* na rede, quando solicitado.

Ainda, quatro presidentes enfatizaram que, no site da Caciopar e nas redes sociais de Instagram, a entidade compartilha atividades voltadas à sustentabilidade realizadas ao longo do ano, como os assuntos tratados no Congresso de ESG, a semana do Associativismo e produtos e serviços como a Certificata e a Paraná Energias, sendo estes os canais de comunicação online mais utilizado e visto pelos membros da rede.

4.3.3.1 Canais de comunicação para a divulgação de atividades dos membros da rede

As ACEs que fazem parte da rede da Caciopar usam de meios digitais para a divulgação de seus produtos e serviços, ações, projetos e demais informações pertinentes, com o intuito de

disseminar as atividades realizadas pelo sistema associativista aos seus associados e à comunidade em que estão inseridos. Dessa forma, mediante as entrevistas e a busca em canais de comunicação digital das ACEs, foi possível mapear os canais empregados por cada entidade, bem como as atividades divulgadas no ano de 2024.

De acordo com Darroch (2005), o uso de meios tecnológicos dentro de um grupo facilita o compartilhamento do conhecimento. A comunicação via documentos escritos, físicos ou virtuais, torna-se mais eficaz na disseminação dessas informações.

Haja vista a busca empregada, identificou-se que os canais de comunicação usados por todas as ACEs e pela Caciopar se concentram em grupos de WhatsApp, redes sociais como Instagram e Facebook, divulgações em jornais e noticiários online da cidade, e-mail para os associados e reuniões empresariais com os membros da diretoria e associados. A Tabela 5 mostras os canais de divulgação de atividades.

Tabela 5

Canais de divulgação de atividades

Canais de comunicação utilizados para divulgação de atividades		Caciopar	Corbélia	Foz de Iguaçu	Guaraniza	Marechal Cândido Rondon	Matelandia	São João das Palmeiras	Treze de Maio	Tupãssu
1	Aplicativo da entidade					X				
2	WhatsApp	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Instagram	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Facebook	X	X	X		X		X	X	
5	Site da entidade	X	X	X	X	X	X			X
6	Jornais e empresas de notícias da cidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	E-mail	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Reuniões com membros da entidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total		7	7	7	6	8	6	6	6	6

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nos canais elencados, o WhatsApp, as redes sociais de Instagram e Facebook e os jornais e noticiários da cidade são os mais usados pela entidade para a divulgação de ações, por

entenderem que as informações chegam com maior rapidez aos associados e alcançam um público maior.

As redes sociais, sejam formais ou informais, constituem um meio eficaz de compartilhamento do conhecimento. Elas propiciam que as atividades desenvolvidas alcancem públicos além dos limites da própria rede, originando novas ideias em outros grupos e possibilitando que os próprios membros também adquiram conhecimento e se desenvolvam por meio desses canais de comunicação (Hall et al., 2022). Essa afirmação dos autores também se faz presente na afirmação dos presidentes.

O Presidente C realçou que a Caciopar, com frequência, compartilha posts e artes nos grupos de WhatsApp, para que as ACEs divulguem, em suas redes sociais e e-mail, gerando a tendência de possuírem uma maior quantidade de divulgação nesse meio. Já as reuniões da ACE com os membros da entidade, conforme a Presidente D, é o meio mais eficaz de disseminar as atividades desenvolvidas e a discussão das próximas atividades, visto que envolve os membros da diretoria e colaboradores da entidade.

Com relação ao site de cada entidade, segundo o Presidente B, não é muito valorizado e possui pouco acesso dos associados e da comunidade, fazendo com que não receba muita atenção e, normalmente, acabe ficando desatualizado, preferindo divulgar as ações, com maior frequência, em jornais e noticiários online da cidade. O aplicativo da entidade somente é utilizado pela ACE de Marechal Cândido Rondon, voltado, principalmente, ao serviço de cadastramento de currículos para vagas de emprego e lista de contato dos associados, não apresentando contato direto com a divulgação de atividades realizadas durante o ano.

Entre as práticas relacionadas à IOS divulgadas nos canais de comunicação utilizados pelos membros da rede, três presidentes destacaram ações realizadas durante a Semana do Associativismo, a divulgação da plataforma Certificata e do programa Paraná Energia, serviços que visam, respectivamente, à redução do uso de papel e ao incentivo ao consumo de fontes de energia renováveis. As fotos dessas ações foram compartilhadas no grupo de WhatsApp da Caciopar, com o objetivo de que cada ACE pudesse divulgá-las em suas próprias redes sociais e sites.

A Semana do Associativismo, citada pelos presidentes, ocorre no mês de abril, tendo o intuito de divulgar o Associativismo Empresarial na região. Nesse período, a Caciopar cria artes e posts para as redes sociais e divulga nos grupos de WhatsApp das ACEs associadas, para que também divulguem em suas redes sociais e sites. ainda, a cACIOPAR incentiva as ACEs a desenvolverem ações para seus associados e comunidade, facultando demonstrar, por meio de ações, a cultura do associativismo do Oeste do Paraná.

Durante a Semana do Associativismo de 2024, três ACEs realizaram ações voltadas às práticas de IOS, as quais foram divulgadas no site e no perfil do Instagram da Caciopar. As iniciativas incluíram a arrecadação de alimentos para uma associação de idosos, a distribuição e o plantio de mudas de árvores pela cidade e a execução de um projeto de recuperação de nascentes.

Como forma de complementar as falas de práticas de IOS desenvolvidas pelos presidentes entrevistados, foi realizada uma busca nas redes sociais de Instagram e Facebook e na aba de notícias dos sites das entidades, tanto da ACEs quanto da Caciopar, para mapear as atividades alusivas a práticas de IOS empreendidas durante o ano de 2024 e que foram divulgadas nesses meios eletrônicos.

Face à pesquisa realizada, foi possível identificar que a Caciopar costuma divulgar algumas ações, projetos, produtos e serviços voltados a práticas de IOS realizadas pelas ACEs em sua aba de notícias no site. Em contrapartida, as ACEs pesquisadas também divulgam algumas das atividades realizadas pela Caciopar nas redes sociais e na aba de notícias nos sites. Ainda, constatou-se que as ACEs de Foz do Iguaçu e de Marechal Cândido Rondon divulgam e possuem uma maior quantidade de ações e projetos de forma independente, ou seja, desenvolvidas fora da rede. A Tabela 6 apresenta as atividades desenvolvidas.

Tabela 6

Atividades divulgadas

Atividades divulgadas em canais digitais em 2024		Caciopar	Corbélia	Foz do Iguaçu	Guaraniáçu	Marechal Cândido Rondon	Mateia	São João das Palmeiras	Três Barras	Tupãssi
1	Ações no mês do Outubro Rosa (Palestras, conversas e doações em dinheiro a Hospital do Câncer)	X		X	X	X	X			X
2	Ações no mês do Novembro Azul (Palestra)			X						
3	Arrecadação de Alimentos e produtos de higiene a famílias afetadas pelas enchentes do Rio Grande do Sul	X		X		X	X			

4	Arrecadação de Alimentos a famílias carentes da cidade				X					
5	Arrecadação de Alimentos e produtos de higiene a associação de idosos (Semana do Associativismo)							X		
6	Arrecadação de brinquedos, distribuição de pipocas e dia com brincadeiras gratuitas em alusão ao Dia das Crianças				X					
7	Campanha Julho sem plástico (diminuição do consumo de sacolas e plásticos e uso da ecobag)				X					
8	Campanha de doação de sangue a hospitais				X					
9	Congresso sobre ESG da Caciopar (Práticas e cases)	X	X	X		X	X			X
10	Conquista do Selo Great Place To Work (GPTW)	X				X				
11	Entrega de placas de reconhecimento as melhores empresas da cidade no ano de 2024		X			X				X
12	Núcleo de Sustentabilidade: conversa com associados sobre desperdício zero e alimentação e segura e moda sustentável e consciente				X					
13	Núcleo de Sustentabilidade: conversa interna para buscar práticas e oportunidades para tornar os eventos da entidade <i>eco-friendly</i> e socialmente responsáveis				X					
14	Núcleo de Sustentabilidade: palestra aos associados sobre ESG, gestão ambiental inteligente, cases e regularização ambiental				X					
15	Núcleo de consultorias ambientais: mentoria para empresas que querem se tornar mais sustentáveis				X					
16	Oficina de empregabilidade para empresários (desafios, público jovem e escassez de mão de obra)	X		X		X				
17	PEA – Programa de estágios para ajudar os jovens a ingressarem no primeiro emprego									X
18	Serviços da Certificata (Segurança e diminuição de documentos impressos)	X	X	X		X	X	X		
19	Serviços da Paraná Energias (Consumo de fontes de energias renováveis)	X				X				
20	Sorteio de prêmios a comunidade em datas comemorativas (Dia das mães, pais e Natal)		X	X	X	X	X	X	X	X
21	Treinamentos gratuitos (Gestão emocional e proteção das empresas por meio de meios tecnológicos)					X				
Total de práticas divulgadas		7	4	15	2	10	6	2	1	5

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Entre as ações, projetos, produtos e serviços encontrados e divulgados, nove deles possuem incentivo ou são oriundos da rede da Caciopar. Quer dizer, são ações que foram comentadas e incentivadas ou trazidas pela rede, são elas: ações do mês do Outubro Rosa, com palestras e conversas as mulheres de cada cidade com o intuito de incentivar a prevenção ao câncer de mama, bem como a doação em dinheiro para o Hospital da Uopeccan, na cidade de Cascavel, citado pelo Presidente F; arrecadação de alimentos e produtos de higiene a famílias afetadas pelas enchentes do Rio Grande do Sul; ações da Semana do Associativismo; Congresso ESG promovido pela Caciopar; oficina de empregabilidade para os empresários; serviços da

Certificata; serviços da Paraná Energia; o (Programa de estágios [PEA]) para ajudar os jovens a ingressarem no primeiro emprego e; sorteio de prêmio e vale-compras para a população que realiza as suas compras no comércio local.

Estas ações e serviços são desenvolvidos através da rede e incentivados pela Caciopar, todavia não existe uma obrigatoriedade para que as ACEs as realizem em suas cidades e divulguem em seus canais de comunicação. Além das ações e serviços da rede, quatro ACEs desenvolvem e divulgam ações e projetos próprios ligados a práticas de IOS, sendo a (Associação Comercial e Industrial de Corbélia [Acicorb]), a (Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu [Acifi]), a (Associação Comercial e Empresarial de Marechal Cândido Rondon [Acimacar]) e a (Associação Comercial e Industrial de Tupãssi [Aciatu]), totalizando 12 próprias fora da rede da Caciopar.

A Aciatu, a Acicorb e a Acimacar realizam anualmente a entrega de placas de reconhecimento às melhores empresas da cidade, por meio de um evento empresarial. A escolha é feita pela comunidade da cidade e pelas empresas, mediante votação anônima, em que, dentro de cada categoria criada, uma empresa é escolhida como a melhor daquela categoria, com o intuito de prestar um reconhecimento das empresas e estimular a compra dentro do comércio local para o desenvolvimento da região.

A Acimacar, ademais do reconhecimento das melhores empresas da cidade, realizou, no ano de 2024, mais duas ações, sendo elas: a disponibilização de treinamentos gratuitos à comunidade, tratando de assuntos, voltados à sustentabilidade, ligados à gestão emocional e proteção das empresas por meio de meios tecnológicos. Outros cursos relacionados a vendas, marketing, recursos humanos e finanças também foram desenvolvidos de forma gratuita, com o objetivo de capacitar a comunidade.

Por fim, a Acifi realizou nove ações concernentes às práticas de IOS de maneira independente, no ano de 2024, muitas delas oriundas dos seus núcleos de sustentabilidade e de consultorias ambientais, composto por empresas associadas que buscam crescer de modo sustentável. Entre as ações realizadas, está uma palestra em alusão ao Novembro Azul a respeito do combate ao câncer de próstata, a arrecadação de alimentos às famílias carentes da cidade, a arrecadação de brinquedos e brincadeiras gratuitas em alusão ao Dia da Criança, a campanha Julho sem Plástico, com o objetivo de diminuir o consumo de plástico e incentivar o uso de ecobag, e a campanha de doação de sangue a hospitais da cidade.

Por seu turno, as ações voltadas especificamente aos núcleos de sustentabilidade e de consultorias ambientais incluíram diálogos com os associados sobre temas como desperdício zero, alimentação segura e moda sustentável e consciente. Também foram realizadas ações

internas entre os membros dos núcleos, com reuniões voltadas à identificação de oportunidades para tornar os eventos mais *eco-friendly* e socialmente responsáveis. Além disso, houve a promoção de uma palestra sobre ESG, gestão ambiental inteligente, apresentação de cases de regularização ambiental e a oferta de mentorias para empresas interessadas em se tornarem mais sustentáveis.

Todas as ações realizadas e divulgadas pelas ACEs que não estão diretamente vinculadas às iniciativas da rede da Caciopar são organizadas por meio de reuniões com os membros da diretoria de cada entidade e por parcerias com outras organizações locais, como cooperativas, indústrias, prefeituras, instituições de crédito e organizações não governamentais. Consoante relataram os Presidentes F e A, as ACEs de maior porte possuem estrutura, autonomia e a responsabilidade de promover pautas relacionadas à sustentabilidade entre seus associados, diretores e a comunidade. Ambos destacaram que, com o apoio de outras entidades, é possível desenvolver ações mais abrangentes e alcançar resultados positivos.

O Presidente F apontou que o associativismo precisa ser trabalhado por meio de ações e projetos e que as ACEs maiores têm o dever de auxiliar as ACEs no que for necessário, para que o crescimento ocorra, segundo ele:

O associativismo não pode ser uma linha escrita em um papel para ficar bonita a expressão. Nós somos associativistas, nós trabalhamos pelo movimento. Ele precisa ser algo praticado no dia a dia, por isso precisamos estender a mão para quem está do nosso lado. No associativismo não existe forte e fraco, existe nós. Se trabalharmos no coletivo, com toda certeza o resultado vai ser melhor para todos, porque juntos somos mais fortes (Presidente F, 2024).

4.3.4 Hierarquia e liderança no compartilhamento do conhecimento em rede

A categoria de hierarquia e liderança aborda a forma como os líderes da rede compartilham seus conhecimentos com os demais membros, incentivando e motivando os membros a compartilhar seus conhecimentos e a se desenvolverem (Srivastava et al., 2006; Van Houten, 2023). Na rede em questão, os cargos de liderança na hierarquia são compostos pelos membros da Caciopar, formado por um presidente, dois vice-presidentes, dois secretários, dois tesoureiros, 24 membros da diretoria, quatro diretores, sendo estes quatro últimos os diretores de cada uma das microrregiões, três membros do conselho fiscal, um Presidente do Conselho

Deliberativo, um vice-presidente do Conselho Deliberativo e uma secretária do Conselho Deliberativo.

Os líderes, de acordo com os oito presidentes entrevistados, exercem o seu papel dentro da hierarquia com excelência, por meio do desenvolvimento do calendário das reuniões, das pautas abordadas em cada encontro, da organização das falas entre as ACEs e no auxílio de demandas que são levantadas pelos presidentes. Nesse viés, o papel de um líder está justamente em compartilhar seus conhecimentos a respeito do assunto tratado, facultando garantir que esse conhecimento seja compreendido por todos os membros, de forma eficaz (Li et al., 2023).

Em consonância com o Presidente E, muitas das informações e *cases* compartilhados pelos líderes da Caciopar foram adaptados à realidade de sua ACE. Um exemplo citado foi a implementação de sorteios de prêmios à comunidade que consome no comércio local, promovidos por meio de campanhas em datas comemorativas. Segundo ele, desde o planejamento até a execução da campanha, a Caciopar prestou apoio à ACE em todas as etapas.

Em relação aos temas abordados nas reuniões, o Presidente B disse que, em geral, tratam-se de abordagens teóricas acompanhadas de exemplos ou *cases* de empresas da região. No entanto, ele não se recordou de nenhuma ação mais expressiva, como iniciativas em conjunto com outras entidades ou conduzidas diretamente pelos líderes da rede. Já o Presidente G salientou a discussão sobre a empregabilidade, tema levantado por ele como um problema social relevante. Segundo seu relato, foram interpeladas questões como a escassez de mão de obra, o perfil da geração atual e a necessidade de as empresas se adaptarem a esse novo perfil de profissional no mercado.

Eu já utilizei informações de muitos *cases*, sempre adaptando para a nossa realidade, para o nosso município, mas já peguei bastante *cases*, até a nossa promoção de final de ano, eu peguei um pouco de cada cidade que deu certo e fui adaptando para nós. Distribuímos quase 300 prêmios. Isso é bacana porque daí o associado vê também, as vezes a gente faz tanta coisa que o associado não vê e quando a gente mostra uma ação dessa, o associado pensa não, opa estou associado e estou tendo retorno (Presidente E, 2024).

Fora das reuniões empresariais, do conselho deliberativo e das microrregiões, os líderes também se fazem presentes. Todos os presidentes comentaram que, em algum momento em seu mandato, precisaram entrar em contato com algum membro da Caciopar a respeito de alguma

demanda e, sempre que isso aconteceu, conseguiram uma conversa ou uma reunião com facilidade e suas solicitações foram atendidas.

Esses aspectos retratam que um líder deve atuar dentro de três aspectos: como designer, criando políticas, estratégias e sistemas dentro da entidade, orientando seus liderados, como administrador, relatando suas visões e histórias aos liderados para criarem ideias conjuntas e, como professor, ajudando os membros e os guiando para atingirem seus resultados particulares e os resultados do grupo (Senge, 1990). Nesse tópico, o Presidente C afirmou realizar várias solicitações também ao presidente de sua microrregião, por ter maior proximidade. Da mesma maneira que os líderes diretores da Caciopar se fazem presentes, o presidente da sua microrregião também auxilia em suas demandas e, caso não tenha poderes para fazê-lo, direciona para um membro direto da Caciopar.

No que tange ao tema da empregabilidade, o Presidente G relatou que, após uma reunião, solicitou à secretária executiva da Caciopar o envio dos arquivos e da pesquisa sobre o perfil dos profissionais discutidos, com o objetivo de abordar esse assunto internamente em uma reunião com os diretores de sua entidade. O pedido foi prontamente atendido pelos líderes. Ademais, mencionou que também solicitou à secretária da Caciopar que intermediasse o contato com o presidente de outra ACE para tratar de questões relacionadas às finanças, já que estava reorganizando a contabilidade e o sistema de sua entidade. Essa solicitação igualmente foi atendida, permitindo a resolução do problema.

O comportamento de compartilhamento entre membros de um grupo está diretamente associado ao papel da liderança. Líderes que compartilham seus conhecimentos com facilidade e motivam seus subordinados tendem a incentivar os demais membros a assumir um papel de liderança, aumentando a confiança e resultados (Van Houten, 2023). Desse modo, o compartilhamento do conhecimento entre os membros da rede da Caciopar reflete a facilidade com que esses membros se comunicam e trocam informações diretamente com os cargos de liderança da entidade.

Com um papel ativo de liderança, a Caciopar incentiva os presidentes e executivos das ACEs a assumirem um protagonismo nas reuniões, congressos e demais encontros promovidos pela rede. Dessa forma, espera-se que eles compartilhem seus problemas, conquistas e temas relevantes para discussão, permitindo que a rede atenda às demandas dos membros e os motive a manter uma participação ativa e engajada.

Os membros de um grupo representam uma fonte essencial de informação para as entidades, o que faz com que a maior parte da busca por atividades e soluções para a rede seja realizada internamente, pelos próprios membros, sem a necessidade de auxílios externos. Isso

evidencia a importância do local de fala e da liderança para o efetivo compartilhamento do conhecimento (Srivastava et al., 2006; Urbancová & Vrabcová, 2023).

Como forma de estimular a participação ativa dos presidentes frente às demandas da rede, dois líderes relataram que a Caciopar implementou um programa de formação de lideranças, intitulado PDLA, voltado a presidentes, vice-presidentes e membros da diretoria de cada ACE que fazem parte da linha de sucessão da presidência. O programa contou com quatro encontros online e um presencial, culminando na entrega de certificados. Ao longo das formações, foram discutidos temas como o papel do gestor em uma associação comercial, a importância do associativismo, bem como a união e o empenho coletivo na busca por resultados.

Temas relacionados à gestão interna e à liderança também foram abordados ao longo do programa. Consoante versado pela Presidente H, discutiu-se a importância de uma liderança que sabe escutar e que oferece abertura ao diálogo com seus subordinados, pois uma postura autoritária ou tóxica tende a afastar os membros da entidade. Para ela, a construção de uma liderança positiva em toda a rede é fundamental para que as atividades não sejam comprometidas. Além disso, foi apresentada a estrutura de sucessão da presidência da Caciopar, destacada como um exemplo bem organizado, que garante a continuidade das ações e projetos desenvolvidos pela rede.

A Caciopar tem um modelo muito pré-estabelecido, e mesmo internamente, a gente sempre fala que a questão da sucessão ela é muito importante em qualquer entidade. E dentro da Caciopar existe um modelo de sucessão também, justamente por quê? Para que não se perca o que vem sendo construído ao longo do tempo e o que tem sido eleito como prioridade. Então, na próxima gestão que se inicia no início do ano que vem, já tem definido quem vai ser o presidente atual, quem vai ser o primeiro vice, quem vai ser o segundo vice, quem vai ser o presidente do conselho deliberativo, por quê? Para que todas as ações que vêm sendo feitas e difundidas ao longo dos tempos sejam compartilhadas e as pessoas tenham essa caminhada em paralelo com o presidente atual, e que não se comece todo o início de gestão construindo de novo uma pauta (Presidente F, 2024).

Essa busca por treinamentos e por temas desenvolvidos diretamente com diretores, mentores e colegas dentro da própria organização ratifica a literatura de Nonaka e Konno

(1998), evidenciando como essa interação estimula o compartilhamento efetivo do conhecimento. Para os autores, cabe aos líderes não apenas gerenciar o conhecimento, mas também promovê-lo, reconhecendo que ele deve ser constantemente nutrido e aprimorado. Assim, é essencial criar condições favoráveis para que esse processo ocorra de forma contínua e estratégica.

Outrossim, três outras maneiras de motivação desenvolvidas pela rede da Caciopar voltadas às ACEs são: a premiação *Presidente Destaque*, a premiação *Executivo Destaque* e a *Certificação de Conformidade das ACEs*. Essas iniciativas, referidas por todos os oito presidentes entrevistados, foram salientadas como importantes estratégias de valorização dos membros que demonstram real comprometimento com o sistema associativista.

A premiação do *Presidente* e do *Executivo* destaques é feita através de inscrições das ACEs. Entre o método para a escolha do premiado, estão os requisitos de participação nas reuniões, cumprimento do plano de gestão da ACE, as ações feitas dentro do município, crescimento no número de associados, entre outros requisitos. No ano de 2024, a entrega dessa premiação, em forma de certificado, foi durante o Congresso da Caciopar, na qual o presidente Paulo Adriano Grenzler, da Associação Comercial e Empresarial de Marechal Cândido Rondon foi escolhido como *Presidente Destaque*, e a executiva Thais Cristina da Costa, da Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu, foi escolhida como *Executiva Destaque*.

Nesse âmbito, complementando essas estratégias de reconhecimento, a Certificação de Conformidade das ACEs avalia diversos aspectos da gestão e da atuação das entidades, como a atualização do estatuto, definição da missão, visão e valores, existência de caixa de sugestões aos associados, inovações e ações realizadas durante o ano, serviços oferecidos, estrutura da sede, qualidade da gestão e número de treinamentos promovidos. Com base nesses critérios, cada ACE é premiada com o selo Ouro, Prata ou Bronze.

Segundo os presidentes entrevistados, essa premiação ocorre para valorizar o presidente, o executivo e as ACEs que, de fato, estão contribuindo e entregando além de suas funções descritas, fazendo além de suas obrigações. A premiação de *Presidente* e *Executivo destaque* não pode ser repetida, ou seja, não é possível ganhar duas vezes consecutivamente, sendo este um meio utilizado pela Caciopar para que, todo ano, os membros da rede se sintam motivados a não só participar e cumprir os requisitos, mas também a se doarem ao sistema associativista e se entregarem às funções com excelência e comprometimento.

Outro ponto relacionado à liderança e à hierarquia da Caciopar foi destacado pelo Presidente F, ao mencionar que a entidade adota um modelo estabelecido de sucessão nos cargos de presidente e vice-presidente. Para que um membro assuma a presidência, é necessário

que ele já tenha atuado anteriormente na diretoria e exercido a função de vice-presidente. Essa estrutura foca em garantir que a Caciopar e seus líderes mantenham uma trajetória coerente, com projetos de longo prazo e uma gestão contínua. Esse modelo, inclusive, é apontado como referência para que as ACEs também adotem práticas semelhantes de sucessão planejada.

Em relação a temas concernentes a práticas de IOS, os presidentes relataram que os líderes abordam conceitos teóricos sobre a sustentabilidade, apresentam *cases* de empresas sustentáveis e buscam incentivar as ACEs a realizarem ações dentro da comunidade e incorporem a sustentabilidade internamente, em suas ações do dia a dia. A Presidente H, ainda, citou, novamente, a pós-graduação relacionada à ESG, que foi compartilhada pela Caciopar, sendo este, de acordo com ela, visto como o primeiro passo para que a sustentabilidade seja tratada com uma maior ênfase na rede da Caciopar, com ações conjuntas e projetos envolvendo todos os membros da rede.

Assim, entende-se que o papel de troca social afeta diretamente o compartilhamento do conhecimento. Ações voluntárias de indivíduos são oriundas da motivação e do retorno que seus líderes apresentam, aumentando o seu ato de compartilhar conhecimento na mesma medida em que percebem que seus membros melhoram seus próprios trabalhos (Van Houten, 2023). Nesse quesito, nota-se que os líderes da rede da Caciopar buscam motivar e direcionar as ACEs a realizarem ações e projetos dentro de suas regiões, bem como prestam o suporte que se faça necessário.

4.3.5 Análise das práticas do compartilhamento do conhecimento em rede para o desenvolvimento de práticas de IOS

Com base nos resultados apresentados, buscou-se realizar uma comparação com a literatura discutida no referencial teórico, com o objetivo de identificar se as categorias analisadas correspondem à realidade observada nas ACEs participantes deste estudo.

4.3.5.1 Categoria de Participação

Com base na categoria de participação, os presidentes entrevistados participam, em sua maioria, de forma ativa na rede da Caciopar, bem como em parcerias com a prefeitura e outras entidades. Na rede da Caciopar, assuntos ligados ao tema de práticas e IOS dentro do ano de 2024 foram: congresso ESG, programa de estágios, produtos e serviços da Certificata e da

Paraná Energias, resoluções em problemas relacionados a pedágios e a demarcação de terras indígenas e o auxílio entre os membros da rede para a resolução de problemas.

Já, fora da rede, os temas abordados e as atividades realizadas foram acerca de: auxílio para vagas de emprego em parceria com a prefeitura, palestras em parceria com a Associação de Autistas, projeto a respeito da coleta e destinação do lixo com a Itaipu, auxílio financeiro em eventos da APAE, arrecadação de alimentos para os desabrigados das enchentes do Rio Grande do Sul em parceria com o corpo de bombeiros, auxílio a MEIs, preservação da fauna e flora da cidade em parcerias com câmaras técnicas, cinemas nas escolas, palestra sobre ESG a empresários e recolha e descarte correto de aparelhos eletrônicos.

A categoria de participação para o compartilhamento do conhecimento na rede foi citada nos estudos de Penttinen e Frösén (2022), Scarabelli et al. (2022), Yu et al. (2023) e Srivastava et al. (2006). De acordo com as pesquisas e resultados dos autores, a participação de uma entidade dentro de uma organização, grupo ou rede, apresentou resultados positivos no compartilhamento e obtenção do conhecimento. Esse resultado foi confirmado dentro das entrevistas realizadas – todos os presidentes relataram que adquirem conhecimento na rede, bem como repassam quando necessário.

A categoria de participação também está em consonância com os resultados do estudo de Machado e Kuhl (2023), que frisam que as organizações, por meio de suas ações e parcerias, tornam-se propulsoras da sustentabilidade. Da mesma forma, o estudo de Özlem (2022) evidencia que o desenvolvimento de ações mais efetivas e abrangentes é intensificado pela participação ativa em conselhos e grupos junto a outras entidades

Ainda, os resultados de aprimoramento do conhecimento e do crescimento da Associação, citados por todos os presidentes, vão ao encontro com o estudo de Hillman et al. (2018) e de Özlem (2022), que dissertam que a participação intensa dos membros dentro de uma rede possui um potencial para o desenvolvimento do conhecimento do indivíduo e para o desenvolvimento de atividades que sejam duradouras para os membros.

Para Bonassi e Lisboa (2003), os membros de uma rede buscam realizar parcerias, principalmente com o poder público, para desenvolver atividades com propósitos sociais, fato esse confirmado através das ações e projetos referidos pelos presidentes entrevistados, em parcerias feitas tanto com a prefeitura quanto com demais entidades da Região Oeste do Paraná.

A rede busca atender as demandas por meio da discussão de temas em suas reuniões, dentro das esferas econômicas, sociais e ambientais para o desenvolvimento de práticas ligadas a IOS (Machado & Kuhl, 2023). Nessa ótica, a participação dentro e fora da rede proporcionou

o desenvolvimento de ações, produtos, serviços e mudança organizacional ligadas à sustentabilidade, confirmando a teoria do autor.

Ademais, as atividades desenvolvidas pelas associações inserem-se no campo da responsabilidade social com a comunidade, no contexto do sistema associativista, conforme apontado por Campos Junges e Campos (2022). Essas ações envolvem aspectos como o apoio à infraestrutura local, a promoção do crescimento sustentável, o fortalecimento da empregabilidade, a participação ativa na comunidade para o desenvolvimento e implantação de projetos, além do estabelecimento de relações com organizações locais e da implementação de políticas voltadas a projetos sociais.

Dessa forma, com base nos resultados encontrados e na teoria apresentada, pode-se concluir que a categoria de participação, no compartilhamento do conhecimento na rede do presente estudo, contribui para o desenvolvimento de práticas de IOS.

4.3.5.2 Categoria de objetivos em comum

De acordo com os resultados apresentados, constatou-se que a rede formada pela Caciopar atua em prol de objetivos comuns, promovendo o compartilhamento de conhecimento entre seus membros para gerar resultados positivos para toda a rede, como a conquista de melhorias em rodovias e a comercialização de produtos e serviços pelas ACEs. Assim, seus objetivos são pautados no fomento ao desenvolvimento dos associados por meio dessas atividades.

Todos os membros entrevistados concordam com os objetivos da rede, pois entendem que essa coordenaria possui um histórico e luta pelos interesses da classe empresarial, sendo uma referência dentro do Estado do Paraná.

A similaridade entre a missão, visão e valores das entidades vai ao acordo do tema abordado por Choo e Alvarenga (2010) e por Hall et al. (2022), retratando que a concordância dentro dos valores de um grupo e um ambiente favorável auxiliam na interação e construção de um relacionamento benéfico para o compartilhamento do conhecimento.

As metas, objetivos e visão compartilhados foram abordados por Hall et al. (2022), que identificaram que, no contexto de redes, objetivos e visões comuns estão associados a maior qualidade e quantidade de resultados, atuando em prol do interesse coletivo para benefício mútuo. Além disso, Urbancová e Vrabcová (2023) e Mannes e Beuren (2021) observaram que as entidades que promovem inovações são aquelas que colaboram estreitamente com outros

membros, estabelecendo metas e objetivos conjuntos. Nesse sentido, verificou-se que a rede possui objetivos compartilhados e desenvolve ações, mesmo que, em determinados momentos, essas ações sejam realizadas de forma individual, sempre com o propósito de alcançar os objetivos da rede.

O estudo de Machado e Kuhl (2023) buscou compreender como a colaboração entre empresas promove o desenvolvimento da inovação e da sustentabilidade. Os autores distinguiram que as empresas tendem a colaborar para superar desvantagens e adquirir conhecimento. Ademais, destacaram que a dimensão social está intimamente ligada à colaboração empresarial, pois o envolvimento coletivo na geração de ações com objetivos comuns nessa dimensão é fundamental para impulsionar a inovação.

Por fim, Fiandrino et al. (2023) concluíram em seu estudo que estratégias e atividades relacionadas às práticas de IOS são desenvolvidas a partir de uma visão compartilhada dentro de um grupo. Com um pensamento comum, os membros traçam objetivos e definem estratégias para a tomada de decisões.

Com relação a objetivos em comum relacionados a práticas de IOS, a Caciopar possui, em seu Estatuto, assim como outras ACEs, que a sustentabilidade deve ser abordada e, isso reflete em ações para a comunidade, como o incentivo de doações às pessoas afetadas com as enchentes do Rio Grande do Sul, a busca por trazer universidades públicas à Região Oeste e a luta por duplicação de BR para facilitar o transportes da comunidade e do ramo empresarial e industrial, o tema sobre ESG desenvolvido dentro do seu Congresso, em 2024, e na procura por produtos e serviços que reduzam o descarte de materiais no meio ambiente, como a Certificata e a Paraná Energia.

Dessa forma, com base nos resultados encontrados e na teoria apresentada, pode-se concluir que a categoria de objetivos em comum, no compartilhamento do conhecimento na rede do presente estudo, contribui para que os membros da rede desenvolvam práticas de IOS tanto de maneira conjunta como em ações próprias de cada ACE, consoante descritos pelos Presidentes A e F.

4.3.5.3 Categoria de confiança

A rede da Caciopar, conforme relatado pelos presidentes entrevistados, demonstra um alto nível de confiança entre seus membros. Eles sinalizam que a solidez da rede, seu histórico consolidado e a consistência na abordagem dos temas geram a confiança necessária para o

compartilhamento. Questões relacionadas a produtos, serviços, processos e atividades são discutidas tanto nas reuniões coletivas quanto de forma individual, seja diretamente com a Caciopar ou com outras ACEs, pois os membros sentem-se seguros para expor suas dificuldades dentro desse ambiente de confiança.

A confiança gerada entre os membros da rede dialoga com o tema abordado por Choo e Alvarenga (2010), que notabilizam que os conhecimentos pessoais são compartilhados dentro de um grupo quando a confiança e o relacionamento entre as partes são positivos. Também com Mannes e Beuren (2021), que ressaltam que a capacidade da rede em gerenciar riscos e propor soluções resulta em confiança entre os membros, retratando a confiança tanto em compartilhar quanto em adquirir conhecimento na rede da Caciopar, consoante comentado pelos presidentes entrevistados.

Essa confiança no compartilhamento de conhecimento entre os membros da rede também vai ao encontro dos resultados encontrados por Hallstedt et al. (2013), que identificaram, no contexto de grupos de empresas, que produtos semelhantes, rotinas e ferramentas de suporte voltadas para a sustentabilidade eram comuns a todas as empresas. Isso aumentou a força e a proximidade entre elas, gerando confiança para desenvolverem projetos em conjunto. De forma semelhante, o estudo de Neutzling et al. (2018) apontou que a confiança contribui para o desenvolvimento de projetos e produtos sustentáveis dentro do contexto de cadeia de suprimentos.

Esse tópico concorda com o compartilhamento do conhecimento entre as ACEs, em que, mesmo que não realizem ações conjuntas, uma ACE acaba se inspirando na outra para desenvolver suas próprias iniciativas, além de se apoiarem mutuamente para garantir o sucesso dessas ações e projetos.

Hall et al. (2022) acentuaram a tendência de maior confiança dentro de uma rede por parte de membros de entidades menores, que, por possuírem recursos limitados, acabam explorando e se envolvendo mais na rede, entendendo que têm muito a aprender. Esse ponto foi evidenciado nas respostas dos presidentes, que demonstram confiança na rede da Caciopar ao reconhecerem que seus membros possuem maior propriedade e conhecimento sobre assuntos de interesse comum, além de efetivamente apresentarem resultados para toda a rede.

Nessa linha, Machado e Kuhl (2023) realçaram que entidades com maior proximidade e colaboração entre si conseguem desenvolver mais ações voltadas para inovações econômicas, sociais e ambientais, evidenciando que a construção de uma rede sólida e confiável proporciona um equilíbrio mais robusto para a sustentabilidade.

Dentro das atividades relacionadas às práticas de IOS que se associaram à categoria de confiança, foi destacado o Congresso da Caciopar, no qual os presidentes relataram confiança tanto nos conhecimentos compartilhados quanto na comercialização dos serviços da Certificata e da Paraná Energia. Contudo, o desenvolvimento de práticas de IOS diretamente vinculadas à confiança não se mostrou tão evidente, indicando que a maioria das ACEs tende a confiar na rede da Caciopar principalmente para a resolução de problemas relacionados a processos, serviços, pautas específicas que impactam seus associados e gestão.

Dessa forma, com base nos resultados encontrados e na teoria apresentada, pode-se concluir que a categoria de confiança faz com que as ACEs compartilhem conhecimentos entre si para desenvolverem ações, processos e projetos, visando auxiliar o seu associado, segundo comentado pelos presidentes, mas que práticas de IOS ainda não estão sendo explorados pela rede em questão, dentro desse fator.

4.3.5.4 Categoria de canais de comunicação

Dentro da categoria de canais de comunicação, a rede da Caciopar utiliza de meios físicos e virtuais para a realização de suas reuniões e treinamentos. As ações, projetos e serviços desenvolvidos, voltados ou não a práticas de IOS, são divulgados dentro das redes sociais, sites da entidade e outros meios de comunicação disponíveis na região, apresentando uma efetividade positiva nos meios físicos e virtuais.

Para a armazenagem de conhecimento, os membros da rede disponibilizam do registro de atas das reuniões, sistema para o armazenamento de informações e manuais de processos e procedimentos.

Os autores Schraiber et al. (2021), através de uma revisão sistemática da literatura, identificaram que tanto canais físicos quanto virtuais, quando oferecem um ambiente favorável à criatividade e à fácil interação entre os membros, facilitam e proporcionam um melhor compartilhamento do conhecimento dentro de um grupo específico. Esse achado está em consonância com as reuniões presenciais, bem como com os encontros e treinamentos online realizados na rede da Caciopar que, em sua maioria, são percebidos como meios eficazes para compartilhar e adquirir conhecimento. Ainda, os autores apontam que membros que têm a oportunidade de participar de atividades e interagir presencialmente com colegas, especialmente no contexto empresarial, apresentam maior facilidade para adquirir conhecimento.

Hall et al. (2022) investigaram os canais de comunicação por meio das redes sociais e sites, buscando entender se o compartilhamento do conhecimento ocorre de forma mais rápida e contínua na rede com o uso dessas ferramentas. Contudo, o estudo não encontrou uma contribuição significativa dos canais de comunicação via redes sociais para o efetivo compartilhamento do conhecimento.

O uso de canais de comunicação, em conjunto com a tecnologia, foi abordado por Tura e Ojanen (2022), dentro de um cenário de cidades inteligente, onde puderem compreender que o emprego de tecnologias são fortes aliados para o desenvolvimento de inovações em sistemas, processos e atividades voltadas à sustentabilidade. Nesse quadro, a pós-graduação online sobre ESG, apresentada por um dos presidentes, ratifica o uso de tecnologias, visando o desenvolvimento de práticas de IOS.

Na presente pesquisa, os canais de comunicação através das redes sociais e sites demonstraram uma relação positiva com o compartilhamento do conhecimento entre os membros da rede, além de favorecer a divulgação de ações, projetos, produtos e serviços ligados às práticas de IOS, tanto desenvolvidos pela rede da Caciopar quanto individualmente por cada ACE.

Grupos de WhatsApp e e-mail foram analisados por Scarabelli et al. (2022), cujo estudo divisou que ambos são tecnologias eficazes para o compartilhamento de conhecimento em grupos, embora o WhatsApp não fosse tão explorado no grupo pesquisado. Esses resultados contrariam os encontrados na presente pesquisa, na qual o WhatsApp é amplamente utilizado pela rede e considerado pelos participantes como um meio eficaz para compartilhar conhecimento e desenvolver outras atividades relacionadas à rede.

Busnello e Vieira (2021), em seu estudo dentro de um núcleo setorial em uma ACE, identificaram que o compartilhamento do conhecimento por meio de redes com atividades semelhantes, que se reúnem para desenvolver projetos conjuntos, tende a gerar altos resultados relacionados a inovações e geração de valor. Ademais, os autores assinalaram que o uso de ferramentas para reuniões online, divulgação em redes sociais e espaços físicos para trabalhos colaborativos são os principais meios para o compartilhamento do conhecimento. Esses pontos corroboram os resultados encontrados na presente pesquisa, em que tanto as reuniões e treinamentos, presenciais e online, quanto as redes sociais, contribuíram para o compartilhamento do conhecimento na rede e para a disseminação de práticas voltadas à IOS.

Por fim, Nonaka e Konno (1998) e Darroch (2005) sobrelevam as formas de armazenagem do conhecimento dentro de uma entidade, enfatizando que o conhecimento adquirido deve ser difundido entre todos os seus membros. Essa perspectiva está alinhada com

as práticas observadas nas ACEs, que utilizam a armazenagem de dados, manuais de processos internos e registros das práticas de IOS realizadas em suas regiões.

Dessa maneira, com base nos resultados obtidos e na fundamentação teórica apresentada, conclui-se que a categoria de canais de comunicação contribui significativamente para o compartilhamento do conhecimento na rede estudada, permitindo que os membros desenvolvam e disseminem suas práticas de inovação orientada à sustentabilidade, tanto por meio de ações conjuntas quanto individuais de cada ACE.

4.3.5.5 Categoria de hierarquia e liderança

A respeito da categoria de hierarquia e liderança, os presidentes descreveram que os líderes da Caciopar sempre compartilham seus conhecimentos e auxiliam no que é preciso, apresentando uma relação próxima e de confiança com os presidentes. Ainda, motivam os presidentes a participarem da rede, para que as atividades sejam construídas por todos os membros. Esses resultados consolidam o estudo de Sarafan et al. (2022), que destacam que, em uma liderança compartilhada, todos os membros de uma rede são motivados a participar, gera um resultado positivo no compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento de ações, projetos, produtos e serviços e processo.

Outrossim, Li et al. (2023) retratam que um líder precisa possuir três competências: habilidades cognitivas sociais, habilidades interpessoais e habilidades de orientação estratégica. A primeira diz respeito ao líder conseguir repassar o conhecimento a todos os membros, utilizando os métodos necessários, de modo que todos entendam, dando atenção a quem necessita de um auxílio maior. A segunda alude à habilidade de construir uma relação positiva com os membros, buscando resolver conflitos e atingir resultados. O terceiro traz que o líder deve envolver seus liderados, fazendo com que participem e trabalhem em busca dos objetivos e atividades.

A proximidade e o relacionamento positivo entre os presidentes e a Caciopar no compartilhamento do conhecimento também corroboram o estudo teórico de Senge (1990), que demonstra que o líder deve orientar seus liderados, administrá-los e auxiliá-los a alcançar os resultados. Além disso, o estudo de Srivastava et al. (2006), realizado por meio de entrevistas no setor empresarial, notou uma relação positiva entre uma liderança que apoia, capacita e motiva e o compartilhamento de conhecimento entre os membros de um grupo, o que aumenta a eficácia e o desempenho da rede.

A respeito do efeito do líder e da hierarquia no compartilhamento do conhecimento, Van Houten (2023), em um estudo realizado em um grupo de ensino, notou dois elementos-chave que influenciam esse processo. Segundo seus resultados, líderes com maior tempo de participação no grupo tendem a compartilhar seus conhecimentos com mais facilidade em comparação a líderes mais jovens. Ademais, o conhecimento confere status a determinados membros, fazendo com que aqueles que compartilham e assumem papéis de liderança – mesmo sem ocupar posições hierárquicas superiores – sejam seguidos e procurados pelos demais membros quando necessário.

Acerca desses dois pontos, ambos foram identificados na presente pesquisa. Os presidentes reconhecem que, por ser a coordenadoria mais antiga do Estado e possuir um histórico sólido de conquistas, a Caciopar oferece aos seus membros uma maior variedade de conhecimentos e atividades, tanto em práticas de gestão e desenvolvimento quanto em ações voltadas para a IOS. Ainda, presidentes de outras entidades frequentemente buscam auxílio de ACEs consideradas líderes, pois as percebem como detentoras de maior conhecimento e influência, mesmo quando ambas estão no mesmo nível hierárquico.

A cobrança dos líderes da Caciopar para que os presidentes adotem uma postura proativa na busca por soluções dialoga com os estudos teóricos de Nonaka & Konno (1998) e Urbancová & Vrabcová (2023). Ambos enfatizam que, na maioria das vezes, as soluções estão presentes nos próprios conhecimentos dos membros da rede e que, para que essas soluções se concretizem, é essencial que a liderança crie um ambiente acolhedor e propício à troca de saberes. Ademais, Urbancová & Vrabcová (2023) ressaltam que líderes que desenvolvem estratégias voltadas à sustentabilidade e à inovação, e que incentivam seus membros a atuarem nesse sentido, impactam positivamente o desempenho dos colaboradores.

Este estudo vai ao encontro dos resultados encontrados na presente pesquisa, em que os presidentes afirmam que os líderes da Caciopar apresentam temas voltados às práticas de IOS na rede, por meio de abordagens teóricas e práticas, utilizando cases como exemplos. Ademais, esses líderes incentivam as ACEs a desenvolverem ações sociais e ambientais em suas respectivas cidades, promovendo uma cultura voltada à inovação e à sustentabilidade no âmbito regional.

Dessa forma, com base nos resultados encontrados e na teoria apresentada, pode-se concluir que a categoria de hierarquia e liderança, no compartilhamento do conhecimento na rede do presente estudo, contribui para que os membros da rede desenvolvam e compartilhem suas práticas de inovação orientada para a sustentabilidade tanto de forma conjunta, como em ações próprias de cada ACE.

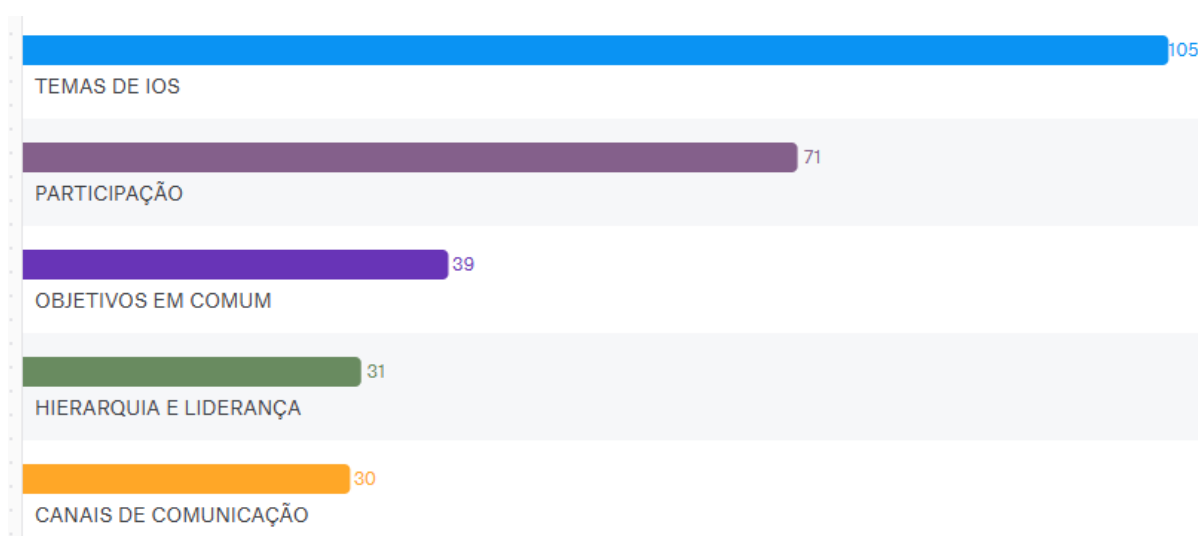
4.4 PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE

Após a caracterização do perfil da rede da Caciopar, dos presidentes entrevistados e das ACEs participantes da pesquisa, assim como a compreensão de como se comportam na rede e quais fatores de compartilhamento do conhecimento contribuem para o desenvolvimento de práticas de inovações orientadas para a sustentabilidade, buscou-se mapear as práticas de IOS realizadas pela rede da Caciopar. Objetivou-se, ainda, classificá-las em três categorias: práticas de IOS em produtos e serviços, em processos e em aspectos organizacionais.

Para essa etapa, foram usadas as respostas dos presidentes obtidas nas entrevistas realizadas, tanto na parte relacionada aos fatores de compartilhamento do conhecimento quanto em perguntas específicas voltadas às práticas de IOS no ambiente organizacional, organizadas em três blocos: práticas de IOS em produtos e serviços, práticas de IOS em processos e práticas de IOS organizacionais.

Com o objetivo de identificar com maior precisão as menções às práticas de IOS, foi criada uma subcategoria específica para o tema dentro da plataforma Atlas.ti Web. Essa subcategoria possibilitou analisar os conteúdos associados às categorias de participação, objetivos em comum, hierarquia e liderança, e canais de comunicação. Assim, além das respostas diretas referentes ao Bloco 3, foi possível mapear como os temas de IOS foram abordados nas demais categorias analisadas. A Figura 5 apresenta as subcategorias de temas de IOS.

Figura 5
Subcategoria de Temas de IOS



Fonte: Dados do Atlas.ti web.

A IOS está relacionada tanto à transformação de valores e da filosofia organizacional quanto à implementação de mudanças em produtos, serviços, processos e práticas. Seu objetivo é alinhar as ações da organização à geração de valor social e ambiental, sem negligenciar o retorno econômico. Dessa forma, as organizações passam a demonstrar um compromisso claro com o futuro, considerando os impactos que suas decisões e atividades geram nas dimensões social, ambiental e financeira (Adams et al., 2016; Kneipp et al., 2022).

Nesse contexto, os autores destacam que a IOS pode se manifestar em diferentes níveis dentro de uma organização: de forma incremental, com pequenas e progressivas melhorias em atividades já existentes; em nível de redesenho ou “limites verdes”, com adaptações mais amplas nos produtos atuais; em nível funcional ou com produtos alternativos, por meio da criação de novos conceitos de produtos e serviços; e, por fim, em nível sistêmico, voltado para projetos que visam transformações estruturais rumo a uma sociedade sustentável.

Nessa esfera, os presidentes entrevistados foram questionados a respeito das práticas de IOS em produtos e serviços, processos e no âmbito organizacional, no cenário da rede da Caciopar. Segundo os presidentes B, C e G, as ACEs ainda não estão fortemente engajadas em práticas de IOS, pois concentram seus esforços em apoiar os associados na garantia de sua sobrevivência e lucratividade. Dessa forma, o tema da IOS ainda se apresenta como incipiente em algumas entidades, sendo abordado especialmente em pautas teóricas e discussões dentro da rede da Caciopar, no entanto com pouca efetividade na implementação de ações práticas.

Eu acho que a questão da sustentabilidade ela hoje não é o foco principal das associações, porque hoje tem muitos problemas dentro das associações, problemas eu digo voltado, assim, para o associado, e as ACEs estão se preocupando mais com isso do que com a própria sustentabilidade, esse não é um tema o forte, o principal ainda. É por isso que acredito que seja uma coisa que ainda bem tímida, mas é um assunto que ele vem sendo tratado, que ele vem sendo falado. Com o tempo, eu acredito que ele vai tomando o corpo e assim, juntando com os outros assuntos ele acaba ajudando a resolver muitos dos outros problemas que estão vindo aí também (Presidente B, 2024).

Os presidentes C e D comentaram que suas principais iniciativas relacionadas às práticas de IOS estão concentradas nas trocas de experiências com outras ACEs da rede da Caciopar, precipuamente por meio de conversas, apresentação de *cases* e temáticas abordadas nas

reuniões. Já a presidente H sublinhou que, no campo da sustentabilidade, sua ACE tem direcionado esforços principalmente para ações de sustentabilidade social, por considerar essa dimensão mais alinhada aos princípios e temas do associativismo.

O Presidente E destacou que as ACEs conseguem realizar um número maior de práticas de IOS, sobretudo de forma conjunta, o que hoje não é tão explorado, para que tanto ACEs maiores e mais estruturadas e ACEs menores e menos estruturadas, contribuam com o tema. Segundo ele, a rede da Caciopar explora esse tema de maneira teórica, faltando ainda a iniciativa de alguns membros em transformar os assuntos teóricos em práticos para a rede.

O Presidente F relevou que entende que o papel da rede da Caciopar é o de justamente mostrar o caminho as ACEs, trazendo o assunto relacionado a práticas de IOS dentro de reuniões, congressos e eventos, auxiliando para que todos estejam o mais próximos e iguais possíveis com relação ao seu desenvolvimento e conhecimento das áreas que envolvem o associativismo.

Eu acho que a Caciopar tem sido trabalhada essa pauta muito intensamente. Como eu disse, foi construído um congresso que praticamente a pauta principal foi esse tema. Então, é algo que foi bastante difundido e bastante discutido, sim. Internamente, quando a gente fala de associação comercial, eu sempre falo, você precisa olhar o que você tem potencial em relação a isso. Às vezes, são vários itens que talvez a própria capacidade de investimento te impede de implementar. Mas a gente vê assim, o incentivo na questão de divulgar e pedir que as pessoas, principalmente com a certificação dos gestores, das associações, para que liberem os funcionários para estarem participando da rede, eu falo assim, até para nivelar um grupo, as pessoas saberem do que está sendo tratado e você nunca volta igual ao que você foi, você sempre aprende alguma coisa, você troca a experiência com alguém (Presidente F, 2024).

De acordo com o Presidente F, esse tema precisa ser trabalhado no dia a dia, fazendo com que as ACEs com ações mais efetivas e que possuem mais conhecimento na área também consigam dar um direcionamento as ACEs que apresentam certa dificuldade, iniciando, assim, um movimento de coletividade e de progresso do tema de práticas de IOS, de maneira prática, dentro do sistema associativista.

4.4.1 Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade em produtos e serviços

As práticas de IOS aplicadas a produtos e serviços dizem respeito à criação, melhoria ou eliminação de produtos ou serviços por parte da entidade, com o objetivo de gerar impactos positivos no meio em que está inserida. Isso inclui, por exemplo, o desenvolvimento de produtos com menor uso de matéria-prima e menor agressividade ambiental, certificações sustentáveis, métodos de mensuração do consumo de recursos e dos impactos ambientais ao longo do ciclo de vida do produto, além da redução de materiais ou substituição por alternativas sustentáveis, como embalagens reutilizáveis (Kneipp et al., 2022).

Nesse contexto, as ACEs são entidades que atuam majoritariamente como prestadoras de serviços, não oferecendo produtos físicos para comercialização. Com base nos dados da pesquisa, foram identificados três serviços desenvolvidos no âmbito da rede da Caciopar, ou seja, resultantes do compartilhamento de conhecimento entre as entidades, que se relacionam com práticas de IOS, além de um serviço próprio, implementado por uma ACE de forma independente. A Tabela 7 traz as práticas de IOS em serviços.

Tabela 7

Práticas de IOS em serviços

Práticas de IOS em serviços no ano de 2024	Quantidade de ACEs	Origem da IOS
Paraná Energia para ofertar energias renováveis aos associados	4	Caciopar, por meio das reuniões
Certificata para o uso de assinatura digital, evitando a impressão de papel	2	Caciopar, por meio das reuniões
Pós-graduação online voltada ao ESG em parceria com a instituição Anhanguera	1	Caciopar, por meio das reuniões
Treinamentos, palestras e cursos gratuitos durante o ano de 2024 para associados e não associados	1	Ação interna da ACE

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os serviços da Paraná Energia e da Certificata foram comentados por todos os presidentes ao longo das entrevistas, porém, dos oito presidentes entrevistados, apenas o quatro e o dois, respectivamente, inseriram esses serviços dentro de suas ACEs. A Paraná Energia é um serviço de aquisição de cotas para que o cooperado, mesmo que não possuam placas solares, consiga utilizar de uma fonte renovável de energia e pagar um valor mais acessível, gerando uma economia no preço final da eletricidade para o cooperado e fomentando a utilização de energias de fontes renováveis.

Já a Certificata trata-se de uma plataforma de assinatura eletrônica de documentos, substituindo as assinaturas físicas e a necessidade de impressão de documentos. Esse serviço foi citado pelos presidentes como estando relacionado ao incentivo da rede da Caciopar em diminuir e buscar eliminar o uso de papel para diminuir os impactos ambientais e econômicos as entidades.

A pós-graduação online voltada para a temática ESG, oferecida em parceria com a instituição Anhanguera, foi mencionada pela Presidente H. Ela destacou que o tema tem sido amplamente discutido na rede da Caciopar, que vem incentivando as ACEs a se aprofundarem na área. A parceria, que oferece desconto na mensalidade para membros e associados das ACEs interessados em realizar a especialização, representa uma prática com impacto social, ambiental e econômico positivo para as entidades envolvidas.

Fora da rede da Caciopar, uma ACE realizou, durante o ano de 2024, a maioria de seus treinamentos, palestras e cursos de forma gratuita, os únicos eventos pagos foram os que possuíam patrocinadores envolvidos. Essa iniciativa, segundo o Presidente F, está pautada no incentivo de capacitações de seus associados e da comunidade, dentro da área empresarial, atingindo diferentes tipos de públicos.

Por fim, salienta-se que todos os serviços ligados a práticas de IOS são oriundos de parcerias com outras entidades, para que, por meio da rede da Caciopar e de redes além dessa, este seja comercializado pelas ACE.

Nesse enquadramento, constatou-se que as práticas ligadas à IOS em serviços, tanto na rede da Caciopar quanto em ações próprias das ACEs, apresentam um foco incremental, conforme Adams et al. (2016). Essas práticas envolvem melhorias graduais em atividades já existentes nas entidades, assim como a incorporação de novos conceitos de serviços, especialmente por meio das parcerias estabelecidas pela rede com prestadores especializados.

4.4.2 Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade em processos

As práticas de IOS dentro de um processo, em um contexto organizacional, estão relacionadas à diminuição de impactos e melhorias da sustentabilidade dentro desses processos, envolvendo processos que reduzam seus impactos ambientais, eliminação correta de materiais desnecessários, redução do uso de água, práticas de redução de consumo de energia e materiais, substituição de processos ineficientes e formas de transportes que contribuam para a diminuição do impacto ambiental (Kneipp et al., 2022).

Nesse quesito, as ACEs possuem seus processos voltados, maiormente, para serviços administrativos, baseados no auxílio aos associados, não apresentando, portanto, um contexto de processos produtivos tradicionais. Dessa forma, dentro dos processos administrativos existentes, identificaram-se duas práticas relacionadas à rede da Caciopar, ou seja, processos ligados a práticas de IOS que surgem a partir do compartilhamento de conhecimento na rede, além de três práticas próprias de IOS de duas ACEs. Na Tabela 8, podem-se visualizar as práticas de IOS em processos.

Tabela 8

Práticas de IOS em processos

Práticas de IOS em processos no ano de 2024	Quantidade de ACEs	Origem da IOS
Programa interno focado em eliminação do uso de papel	6	Caciopar, por meio de <i>cases</i> e temas apresentados nas reuniões
Separação correta do lixo administrativo (papel, materiais eletrônicos, plástico, orgânico e reciclados)	6	Caciopar, por meio de <i>cases</i> e temas apresentados nas reuniões
Programa interno focado na troca de copos de plástico por copos de papel no setor administrativo.	2	Ação interna da ACE
Utilização de placa solar	1	Ação interna da ACE
Utilização de cisterna para captação da água da chuva	1	Ação interna da ACE

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Dentro das práticas de IOS em processos, os oito presidentes entrevistados relataram possuir ao menos uma prática nesse sentido. Um exemplo comum, presente em seis das oito ACEs, é o programa interno focado na eliminação do uso de papel. Essa iniciativa visa reduzir ao máximo a impressão de boletos, contratos para assinatura e outros documentos que podem ser gerenciados digitalmente. Segundo o Presidente F, essa prática é frequentemente discutida nas reuniões da Caciopar, pois os membros da rede reconhecem que ela contribui para a diminuição do desperdício e facilita o dia a dia dos colaboradores.

A separação correta do lixo também está associada à rede da Caciopar, que enfatiza a importância de as ACEs realizarem a separação e destinação adequada dos materiais. Essa prática visa reduzir o descarte incorreto, além de facilitar o trabalho das associações de recicladores da região e contribuir para a melhoria dos seus resultados financeiros.

De outra banda, no que tange às ações próprias de cada ACE, o Presidente A e o Presidente F relataram a implementação de uma prática interna voltada à eliminação do uso de

copos plásticos, substituindo-os por copos de papel e biodegradáveis, tanto nas atividades administrativas quanto em treinamentos, cursos e palestras realizados com a comunidade.

Por fim, a utilização de placa solar e de cisterna para a captação de água da chuva foi citada pelo Presidente F como uma prática de IOS em processos. Segundo ele, a sede da entidade foi projetada e construída em 2016, o que, pelo fato de ser uma sede própria, permitiu que a entidade pudesse realizar a instalação de tais equipamentos.

Dessa maneira, percebe-se que práticas ligadas a IOS em processos, na rede da Caciopar, e em ações próprias, possuem o seu foco, de acordo com Adams et al. (2016), voltado de forma incremental, com melhorias incrementais em atividades já existentes das entidades.

4.4.3 Práticas de Inovação Orientada para a Sustentabilidade organizacional

As práticas de IOS no contexto organizacional envolvem a reorganização dos sistemas internos existentes, bem como a implementação de novas formas de gestão e operação alinhadas aos princípios do desenvolvimento sustentável. Essas práticas incluem a adoção de certificações que orientam a sustentabilidade, a formulação de políticas de preservação ambiental, a utilização de instrumentos de contabilidade ambiental, além do emprego de mão de obra local. Ademais, contemplam o envolvimento das partes interessadas em ações sustentáveis, a criação de departamentos dedicados à sustentabilidade, a realização de treinamentos voltados para a conscientização ambiental dos colaboradores e a promoção do cuidado com a saúde e segurança dos funcionários (Kneipp et al., 2022).

Nesse quesito, as ACEs apresentam, em sua maioria, ações de voluntariado voltadas para a comunidade, política que lude aos princípios do sistema associativista, conforme destacado pelos presidentes entrevistados. Dentro da estrutura organizacional das ACEs, foram identificadas 21 práticas de IOS relacionadas à gestão e operação das entidades. Destas, dez práticas são oriundas do compartilhamento de conhecimento na rede da Caciopar; quatro práticas são realizadas em parceria com outras entidades da cidade em que as ACEs estão inseridas, ou seja, parcerias externas à rede da Caciopar; e sete práticas correspondem a iniciativas próprias de quatro ACEs. A Tabela 9 apresenta as práticas de IOS organizacional.

Tabela 9*Práticas de IOS organizacional*

Práticas de IOS organizacional no ano de 2024	Quantidade de ACEs	Origem da IOS
Congresso sobre ESG, abordando aspectos técnicos, a importância e os impactos do tema e o ESG no dia a dia das empresas	8	Caciopar, por meio do Congresso
Utilização de mão de obra local	8	Caciopar, por meio das reuniões
Preocupação com a saúde e segurança dos funcionários, diretores e associados	8	Caciopar, por meio das reuniões
Palestras e arrecadação de doações em dinheiro e em produtos, em Campanhas do Outubro Rosa, Dia da Mulher e Novembro Azul	5	Caciopar, por meio das reuniões
Envolvimento dos funcionários nas ações ligadas a práticas de IOS, promovidas pelas ACEs	4	Ações de origem da Caciopar e própria das ACEs
Arrecadação de doações para as pessoas afetadas pelas enchentes do Rio Grande do Sul	3	Caciopar, por meio das reuniões
Envolvimento dos diretores nas ações ligadas a práticas de IOS, promovidas pelas ACEs	3	Ações de origem da Caciopar e própria das ACEs
Política de preservação do meio ambiente dentro do Estatuto da ACE	3	Caciopar, por meio das reuniões
Pasta relacionada à sustentabilidade dentro da diretoria da ACE, bem como a realização de ações dos membros da pasta	2	Ação interna da ACE
Ações dentro da semana do Associativismo (plantio e distribuição de mudas de árvore)	2	Caciopar, por meio dos objetivos da semana do associativismo
Ações de proteção a matas nativas e proteção de nascentes	2	Ação dentro dos Lindeiros, POD, câmaras técnicas e poder público
Ações de proteção ambiental e resgate e preservação de espécies dentro do Parque das Aves	1	Câmara técnica do Codefoz
Programa de sustentabilidade para introduzir uma cultura de sustentabilidade aos funcionários, por meio de conversas sobre o tema e políticas internas de eliminação de desperdício	1	Ação interna da ACE
Projeto “Arremesso de celulares” para o descarte correto dos aparelhos eletrônicos após o fim de sua vida útil	1	Ação interna da ACE
Capacitação e participação dos funcionários, com relação a sustentabilidade ambiental, dentro da câmara técnica Codefoz	1	Câmara técnica do Codefoz
Ações dentro da Associação de Autistas da cidade, por meio de palestras e treinamento com psicóloga para inclusão dentro do ambiente de trabalho	1	Ação interna da ACE
Certificação GPTW, classificando como um excelente lugar para se trabalhar	1	Ação interna da ACE
Treinamento com os associados sobre a separação, coleta e distribuição correta do lixo	1	Ação interna da ACE
Doações de cestas básicas para a Associação de Catadores da cidade, buscando auxiliar os associados após um incêndio	1	Ação da ACE e parceria com as cooperativas da cidade
Palestras sobre o tema de ESG dentro das indústrias	1	Ação interna da ACE
Ação de levar o cinema a colégios públicos da cidade no dia das crianças	1	Caciopar, por meio das reuniões

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ligadas à rede da Caciopar, destacam-se práticas como o Congresso sobre ESG, mencionado por todos os oito presidentes entrevistados, e a priorização do uso de mão de obra local, tanto para contratações internas quanto para a contratação de serviços e compra de materiais necessários.

No que se refere aos funcionários e diretores, as ACEs relataram preocupação com a saúde dos colaboradores, oferecendo benefícios como planos de saúde, planos odontológicos e outras atividades internas voltadas à valorização dos funcionários, incluindo presentes em aniversários, massagens relaxantes após eventos de alta demanda e reconhecimento pelo trabalho realizado. Além disso, há forte envolvimento dos funcionários e diretores em ações de voluntariado vinculadas a práticas de IOS.

Quanto às ações com associados e com a comunidade, foram citadas diversas iniciativas, como palestras para arrecadação de doações em dinheiro e produtos, campanhas como Outubro Rosa, Dia da Mulher e Novembro Azul, ações de solidariedade para os afetados pelas enchentes no Rio Grande do Sul, atividades durante a Semana do Associativismo e exibições de cinema em colégios públicos no Dia das Crianças. Todas essas ações estão alinhadas ao Estatuto das ACEs e da Caciopar, por meio de políticas que promovem a preservação do meio ambiente.

As quatro práticas de IOS organizacional oriundas de parcerias com entidades externas à rede da Caciopar consistem em ações voltadas para a proteção de matas nativas, conservação de nascentes, preservação de espécies, capacitação e participação de funcionários em câmaras de sustentabilidade ambiental, além da doação de cestas básicas para associações de catadores da cidade. Essas iniciativas são desenvolvidas por apenas duas ACEs entrevistadas.

Por fim, no que diz respeito às sete práticas internas de IOS próprias de cada ACE, destacam-se ações voltadas para membros da diretoria responsáveis por pastas relacionadas à sustentabilidade, ademais da introdução de uma cultura sustentável entre os funcionários e a busca pela certificação GPTW. Fora das ACEs, ou seja, em ações que impactam diretamente a comunidade, encontram-se projetos de descarte correto de aparelhos eletrônicos, palestras e treinamentos realizados em parceria com associações de autistas, capacitações sobre separação, coleta e destinação adequada de resíduos, bem como palestras sobre ESG voltadas ao setor industrial.

Dentro do contexto da IOS organizacional, o Presidente A destacou que algumas ACEs, por possuírem maior estrutura em termos de diretoria, colaboradores e número de associados, não dependem tanto da Caciopar para o desenvolvimento de ações voltadas para inovações sustentáveis. Essas ACEs tendem a desenvolver iniciativas próprias ou em parceria com

entidades locais, especialmente cooperativas, órgãos públicos e outras organizações sem fins lucrativos. Entretanto, o presidente ressaltou que tais ações próprias estão alinhadas com os objetivos da Caciopar e, por serem apoiadas pela coordenadoria há muitos anos, conseguiram se desenvolver e crescer, alcançando o porte e as conquistas que possuem atualmente.

Dessa forma, identificou-se que as práticas de IOS organizacional, tanto na rede da Caciopar quanto em parcerias com outras entidades e em ações próprias das ACEs, possuem, conforme Adams et al. (2016), um caráter incremental, apresentando melhorias graduais em atividades já existentes, assim como a implementação de novos conceitos e iniciativas, sobretudo por meio das parcerias da rede para projetos e ações de voluntariado.

4.5 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E SEU AUXÍLIO NO DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS DE INOVAÇÕES ORIENTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE

Para responder à pergunta de pesquisa, foi identificado como as categorias do compartilhamento do conhecimento contribuem para o desenvolvimento de práticas de IOS. Nesse sentido, as categorias de participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança colaboram para que os membros da rede desenvolvam práticas de inovação orientada para a sustentabilidade, tanto de forma coletiva quanto por meio de ações próprias de cada ACE.

A categoria de confiança apresentou resultados positivos no compartilhamento do conhecimento em rede, ou seja, esse fator fortalece o intercâmbio de saberes na rede da Caciopar, embora seu papel direto no auxílio às práticas de IOS em rede não tenha sido identificado.

A categoria de participação concentrou-se nas participações dos presidentes das ACEs em reuniões na rede da Caciopar e em redes fora da Caciopar que as ACEs fazem parte. Dentro das reuniões da rede da Caciopar, as principais práticas de IOS identificadas são o Congresso da Caciopar, ocorrido de setembro de 2024, cujo o tema central foi “ESG: O desafio de gerar oportunidades com criatividade e sustentabilidade”, as parcerias da entidade com a empresa Certificata e a Paraná Energias, a disponibilização de uma pós-graduação online voltada para ESG e as ações de conscientização em campanhas do Outubro Rosa, Dia da Mulher e Novembro Azul e campanhas de sorteio de prêmios de final de ano, dia das mães e dia dos pais.

A categoria de objetivos em comum focou em reconhecer os objetivos da rede da Caciopar e os objetivos individuais de cada ACE que compõem a rede. Entre as práticas de IOS voltadas aos objetivos em comum, está registrado no Estatuto da Caciopar, o comprometimento com a sustentabilidade. Segundos os presidente, isso se reflete em ações para a comunidade, como o incentivo de doações para as pessoas afetadas com as enchentes do Rio Grande do Sul, a busca por trazer universidades públicas a Região Oeste e a luta por duplicação de BR para facilitar o transportes da comunidade e do ramo empresarial e industrial, o tema sobre ESG desenvolvido dentro do seu Congresso, em 2024, e na busca por produtos e serviços que reduzam o descarte de materiais no meio ambiente, como a Certificata e a Paraná Energia.

A categoria de canais de comunicação abordou os meios, sejam físicos ou digitais, pelos quais as ACEs se comunicam para compartilharem e adquirirem conhecimento. Nessa categoria, as práticas de IOS relacionadas concentram tanto na discussão do tema de forma presencial, como foi o caso do Congresso ligado a ESG, quanto na divulgação nas redes sociais de ações e projetos realizados, seja na rede da Caciopar ou em ações próprias, como campanhas no mês do Outubro Rosa, Dia da Mulher e Novembro Azul, serviços como a Certificata e a Paraná energias, prêmios a comunidade, entre outros, repassando aos seus associados e a comunidade, suas ações na região.

Na categoria hierarquia e liderança, analisou-se a relação entre os líderes da rede da Caciopar e as ACEs filiadas, buscando compreender de que maneira esses líderes incentivam as práticas de IOS. Identificou-se que os líderes exercem seu papel ao transmitir ensinamentos e estimular os membros a expressarem e discutirem ideias dentro do grupo. Esse ambiente favorece o debate de temas como empregabilidade, campanhas para o comércio local, conceitos teóricos sobre sustentabilidade e apresentação de cases de empresas sustentáveis. Além disso, os líderes incentivam as ACEs a realizarem ações comunitárias e a incorporarem a sustentabilidade internamente, em suas práticas cotidianas, demonstrando assim uma relação positiva com as práticas de IOS em rede.

Com base nas análises realizadas a partir dos dados obtidos, foi possível identificar como as categorias de compartilhamento do conhecimento auxiliaram na implementação das práticas de IOS mencionadas pelos presidentes entrevistados. Na Tabela 10, tem-se as práticas de IOS auxiliadas pelo compartilhamento de conhecimento em rede.

Tabela 10*Práticas de IOS auxiliadas pelo compartilhamento de conhecimento em rede*

Práticas de IOS em serviços no ano de 2024	Quantidade de ACEs	Categorias auxiliaadoras do compartilhamento do conhecimento
Paraná Energia para ofertar energias renováveis aos associados	4	Participação, objetivos em comum e canais de comunicação
Certificata para o uso de assinatura digital, evitando a impressão de papel	2	Participação, objetivos em comum e canais de comunicação
Pós-graduação online voltada ao ESG em parceria com a instituição Anhanguera	1	Participação, canais de comunicação e hierarquia e liderança
Práticas de IOS em processos no ano de 2024	Quantidade de ACEs	
Programa interno focado em eliminação do uso de papel	6	Participação, objetivos em comum e hierarquia e liderança
Separação correta do lixo administrativo (papel, materiais eletrônicos, plástico, orgânico e reciclados)	6	Participação e hierarquia e liderança
Práticas de IOS organizacional no ano de 2024	Quantidade de ACEs	
Congresso sobre ESG, abordando aspectos técnicos, a importância e os impactos do tema e o ESG no dia a dia das empresas	8	Participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança
Utilização de mão de obra local	8	Canais de comunicação e hierarquia e liderança
Preocupação com a saúde e segurança dos funcionários, diretores e associados	8	Objetivos em comum e hierarquia e liderança
Palestras e arrecadação de doações em dinheiro e em produtos, em Campanhas do Outubro Rosa, Dia da Mulher e Novembro Azul	5	Participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança
Envolvimento dos funcionários nas ações ligadas a práticas de IOS, promovidas pelas ACEs	4	Participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança
Arrecadação de doações para as pessoas afetadas pelas enchentes do Rio Grande do Sul	3	Participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança
Envolvimento dos diretores nas ações ligadas a práticas de IOS, promovidas pelas ACEs	3	Participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança
Política de preservação do meio ambiente dentro do Estatuto da ACE	3	Participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança
Ações dentro da semana do Associativismo (plantio e distribuição de mudas de árvore)	2	Participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança
Ação de levar o cinema a colégios públicos da cidade no dia das crianças	1	Participação, objetivos em comum e hierarquia e liderança

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Desse modo, como achado do presente estudo, pode-se discernir que os fatores de participação, objetivos em comum, confiança, canais de comunicação e hierarquia e liderança são categorias que auxiliaram no desenvolvimento de práticas das práticas de IOS descritas, na rede da Caciopar, por meio do compartilhamento de conhecimento entre os membros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises realizadas e das evidências obtidas ao longo da pesquisa, foi possível alcançar a resolução da pergunta de pesquisa, bem como atender ao objetivo geral e aos quatro objetivos específicos propostos nesta dissertação. Inicialmente, a rede formada pela Caciopar foi caracterizada e mapeada por meio de entrevistas estruturadas, complementadas por informações extraídas de sites oficiais das entidades envolvidas. As categorias de compartilhamento do conhecimento em rede, assim como as práticas voltadas ao desenvolvimento de IOS em produtos e serviços, processos e no contexto organizacional, foram identificadas com o apoio do referencial teórico e dos estudos previamente analisados. Por fim, compreendeu-se em quais categorias de compartilhamento do conhecimento a rede apresentou desenvolvimento efetivo de práticas de IOS nas três dimensões analisadas: produtos e serviços, processos e organização.

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar de que maneira o compartilhamento do conhecimento em rede contribui para o desenvolvimento de práticas de IOS em ACEs. Com base em estudos relacionados ao compartilhamento do conhecimento em rede e às práticas de IOS nas dimensões de produtos e serviços, processos e organização, foram analisadas oito ACEs integrantes da rede da Caciopar. Os dados foram obtidos por meio de análise documental e entrevistas estruturadas, permitindo uma compreensão aprofundada sobre a dinâmica entre o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de práticas sustentáveis nessas entidades.

As conclusões deste estudo indicam que a rede favorece efetivamente o compartilhamento do conhecimento, o que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento de práticas de IOS. Nesse cenário, foi possível identificar que os fatores de participação, relacionados ao engajamento dos membros na rede, objetivos em comum, que envolvem tanto os propósitos da rede quanto os de cada ACE, canais de comunicação, que compreendem os meios utilizados para interação, e hierarquia e liderança, que abordam o papel dos líderes na promoção da IOS, são elementos fundamentais para fortalecer o compartilhamento do conhecimento. Esses fatores resultam em impactos positivos no desenvolvimento das ACEs integrantes da rede, manifestados por meio de ações, processos e projetos que visam beneficiar seus associados.

No que diz respeito ao auxílio dos fatores do compartilhamento do conhecimento em rede no desenvolvimento de práticas de IOS nas ACEs, os fatores de participação, objetivos em comum, canais de comunicação e hierarquia e liderança contribuem para que os membros da

rede desenvolvam práticas de IOS, tanto de forma conjunta, como em ações próprias de cada ACE. A categoria de confiança apresentou resultados positivos no compartilhamento do conhecimento em rede, porém não foi possível observar o seu auxílio direto dentro de práticas de IOS em rede.

As práticas de IOS mapeadas foram classificadas em três categorias: produtos e serviços, processos e organizacional. No âmbito de produtos e serviços, a rede destaca parcerias que possibilitam o acesso aos serviços da Paraná Energias, da Certificata, além de uma pós-graduação online focada em ESG, e ainda treinamentos, palestras e cursos gratuitos oferecidos à comunidade.

Quanto às práticas voltadas para processos, destacam-se programas internos que promovem a eliminação do uso de papel, a correta separação do lixo administrativo (papel, materiais eletrônicos, plástico, orgânico e recicláveis), a substituição de copos plásticos por copos de papel no setor administrativo, bem como a utilização de placas solares e cisternas para captação de água da chuva.

Por fim, as práticas de IOS organizacional foram as que apresentaram maior adesão e impacto entre as ACEs. Entre as iniciativas mais disseminadas estão o congresso sobre ESG, que aborda aspectos técnicos, a relevância e os impactos do tema no cotidiano empresarial; a priorização da contratação de mão de obra local; a preocupação com a saúde e segurança dos funcionários, diretores e associados; a realização de palestras e campanhas de arrecadação de doações em dinheiro e produtos, vinculadas a ações como Outubro Rosa, Dia da Mulher e Novembro Azul; e o engajamento dos colaboradores nas ações de IOS promovidas pelas ACEs.

Nesse sentido, o presente estudo contribui ao evidenciar de que forma o compartilhamento do conhecimento pode favorecer o desenvolvimento de práticas de IOS dentro de uma rede composta por entidades do mesmo ramo de atividade e localizadas em regiões próximas. Por meio do mapeamento das práticas de IOS originadas na rede, foi possível identificar também em quais categorias de compartilhamento do conhecimento essas práticas foram desenvolvidas ou discutidas, oferecendo um panorama completo desde a concepção até a implementação das práticas de IOS.

Desse modo, considerando especificamente as ACEs que integram a rede da Caciopar, a pesquisa apontou que essas entidades incorporam práticas de IOS em sua cultura e valores, alinhadas ao sistema associativista. Essas práticas visam desenvolver produtos, serviços, ações, processos e projetos que beneficiem as empresas associadas e promovam impactos positivos nas dimensões econômica, social e ambiental das comunidades onde atuam.

Para a realização de pesquisas futuras, sugere-se uma investigação a respeito de como a diversidade dos membros das associações comerciais pode influenciar na criação e disseminação de práticas de IOS, podendo levar em conta aspectos como a região e porte da ACE. Ainda, pode-se desenvolver indicadores para avaliar como as associações comerciais implementam e mantêm as suas práticas de IOS. Por fim, sugere-se um estudo que se aprofunde nas parcerias externas à rede que as entidades possuem, como a prefeitura, empresas e entidades, evidenciando o processo de compartilhamento do conhecimento entre essas organizações para o desenvolvimento de práticas de IOS.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, B., & Alqarni, A. (2022). Knowledge Sharing in International Business: A Literature Review Study. *Tehnički glasnik*, 16(3), 401-411. <https://doi.org/10.31803/tg-20220305124542>
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Aldaheri, N., Guzman, G., & Stewart, H. (2023). Reciprocal knowledge sharing: Exploring professional–cultural knowledge sharing between expatriates and local nurses. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1483-1505. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0735>
- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Al-Mawali, H., & Al-Busaidi, K. A. (2022). Knowledge sharing through enterprise social media in a telecommunications context. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 18(1), 1-27. <https://doi.org/10.4018/IJKM.291706>
- Andrade, R. D., Pinheiro, P. G., Pontes, M. D. M., & Pontes, T. L. D. (2023). Unleashing Knowledge Sharing in Emerging Economy Startups: A Multilevel Analysis. *Sustainability*, 15(13), 10338. <https://doi.org/10.3390/su151310338>
- Angeloni, M. T. (2005). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. Saraiva.
- Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu. (2024). Recuperado em 10 de outubro de 2024 de <https://www.acifi.org.br/>
- Associação Comercial e Empresarial de Guaraniáçu. (2024). Recuperado em 9 de outubro de 2024 de <https://www.acegguaraniacu.com.br/>
- Associação Comercial e Empresarial de Marechal Cândido Rondon. (2024). Recuperado em 8 de outubro de 2024 de <https://novo.acimacar.com.br/>
- Associação Comercial e Empresarial de Matelândia. (2024). Recuperado em 23 de outubro de 2024 de <https://www.acima.org.br/>

- Associação Comercial e Industrial de Corbélia. (2024). Recuperado em 8 de outubro de 2024 de <https://www.acicorb.com.br/>
- Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Tupãssi. (2024). Recuperado em 7 de outubro de 2024 de <https://www.aciatu.com.br/>
- Associação dos municípios do Oeste do Paraná. (2024). Recuperado em 10 de outubro de 2024 de <https://www.amop.org.br/>
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (Vol. 69). Paris: Presses universitaires de France.
- Barnett, M. L. (2009). *One voice, but whose voice? Exploring what drives trade association activity*. Rutgers Business School, Newark & New Brunswick.
- Barnett, M. L. (2013). One voice, but whose voice? Exploring what drives trade association activity. *Business & Society*, 52(2), 213-244. <https://doi.org/10.1177/0007650309350211>
- Boléat, M. (1996). *Trade association strategy and management*. London: Association of British Insurers.
- Bonassi, F. A., & Lisboa, T. C. (2003). O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-AM. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 2(2), 1-25. <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/173/27>
- Brunetto, L. G., & Christopoulos, T. P. (2019). Modelos de Inovação Orientada para a Sustentabilidade e interdisciplinaridade. In W. Duleba, S. L. W. Gonçalves-Dias, & S. R. Paulino (Orgs.), *Sustentabilidade e interdisciplinaridade* (Cap. 14, pp. 315-338). Blucher.
- Busnello, A., & Vieira, A. (2021). Estudo sobre o uso de ferramentas de compartilhamento de conhecimento nos núcleos setoriais de uma associação comercial e empresarial em Maringá/PR. *Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração*, 4(4), 128-141.
- Cai, R., & Ma, Y. (2022). Knowledge-sharing hostility, knowledge manipulation, and new product development performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 793712. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.793712>
- Campos Junges, V. de, & Campos, S. A. P. de. (2022). Associativismo enquanto reflexo de ação coletiva. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 19(2), 208-231. <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i2.2927>

- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2021). Knowledge sharing in business education. *Sustainability*, 13(7), 3657. <https://doi.org/10.3390/su13073657>
- Chen, Q., Magnusson, M., & Björk, J. (2023). Selection bias of ideas for sustainability-oriented innovation in internal crowdsourcing. *Technovation*, 124, 102761. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102761>
- Cholez, C., Pauly, O., Mahdad, M., Mehrabi, S., Giagnocavo, C., & Bijman, J. (2023). Heterogeneity of inter-organizational collaborations in agrifood chain sustainability-oriented innovations. *Agricultural Systems*, 212, 103774. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2023.103774>
- Choo, C. W., & Alvarenga, R. C. D. de, Neto. (2010). Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of knowledge management*, 14(4), 592-610. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011059545>
- Chua, K., Thinakaran, R., & Vasudevan, A. (2023). Knowledge Sharing Barriers in Organizations-A Review. *TEM Journal*, 12(1), 184-191. <https://doi.org/10.18421/TEM121-24>
- Coenen, L., & López, F. J. D. (2010). Comparing systems approaches to innovation and technological change for sustainable and competitive economies: an explorative study into conceptual commonalities, differences and complementarities. *Journal of cleaner production*, 18(12), 1149-1160. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.04.003>
- Confederação das Associações Comerciais do Brasil. (2021). Recuperado em 7 de outubro de 2024 de <https://cacb.org.br/>
- Conselho de Desenvolvimento dos Municípios Lindeiros. (2024). Recuperado em 9 de outubro de 2024 de <https://lindeiros.org.br>
- Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná. (2020). Recuperado em 7 de outubro de 2024 de <https://www.caciopar.org.br/home>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Depetris-Chauvin, N., Fernandez Olmos, M., Hu, W., & Malorgio, G. (2023). Costs and benefits of sustainability-oriented innovation in the agri-food industry: A review. *New Medit*, 22(3), 23-45. <https://doi.org/10.30682/nm2303b>

- Desidério, P. H. M., & Popadiuk, S. (2015). Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 110-129.
- Dzhengiz, T., Riandita, A., & Broström, A. (2023). Configurations of sustainability-oriented textile partnerships. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4392-4412. <https://doi.org/10.1002/bse.3372>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná. (2024). Recuperado em 9 de outubro de 2024 de <https://site.faciap.org.br/>
- Fernandes, P. G., & Cabral, L. C. G. (2017). Análise do triple bottom line em uma associação de catadores de materiais recicláveis situada no município de Mossoró-RN. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 6(2), 28-43. <https://doi.org/10.19177/rgsa.v6e2201728-43>
- Ferreira, P. M. (2008). Associações e democracia: Faz o associativismo alguma diferença na cultura cívica dos jovens portugueses. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (57), 109-130.
- Fiandrino, S., Gromis di Trana, M., Tonelli, A., & Rizzato, F. (2023). Metagovernance forms for enhancing sustainability-oriented innovation in a knowledge ecosystem. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(1), 215-230. <https://doi.org/10.1111/beer.12635>
- Fischer, C. (2022). Motivated to share? Development and validation of a domain-specific scale to measure knowledge-sharing motives. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 861-895. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2021-0200>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2018). Voices in conflict? The crisis communication of meta-organizations. *Management Communication Quarterly*, 32(1), 90-120. <https://doi.org/10.1177/0893318917705734>
- Frempong, M. F., Mu, Y., Adu-Yeboah, S. S., Hossin, M. A., & Adu-Gyamfi, M. (2021). Corporate sustainability and firm performance: The role of green innovation capabilities and sustainability-oriented supplier-buyer relationship. *Sustainability*, 13(18), 10414. <https://doi.org/10.3390/su131810414>

- Friedman, N., & Ormiston, J. (2022). Blockchain as a sustainability-oriented innovation?: Opportunities for and resistance to Blockchain technology as a driver of sustainability in global food supply chains. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121403. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121403>
- Gaudig, A., Ebersberger, B., & Kuckertz, A. (2021). Sustainability-Oriented Macro Trends and Innovation Types—Exploring Different Organization Types Tackling the Global Sustainability Megatrend. *Sustainability*, 13(21), 11583. <https://doi.org/10.3390/su132111583>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Berenguer-Contrí, G., & Marín-García, A. (2024). Sustainability-oriented innovation in retailing. *Psychology & Marketing*, 41(2), 240-253. <https://doi.org/10.1002/mar.21922>
- Goi, H. C., Hakeem, M. M., & Frendy. (2022). Bridging Academics' Roles in Knowledge Diffusion in Sustainability-Driven Public–Private Partnerships: A Case Study of the SDGs Workshop in Central Japan. *Sustainability*, 14(4), 2378. <https://doi.org/10.3390/su14042378>
- Hall, P., Ellis, D., & McArthur, B. (2022). Knowledge sharing enablers in small business networks. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 18(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.4018/IJKM.291705>
- Hallstedt, S. I., Thompson, A. W., & Lindahl, P. (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*, 51, 277-288. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.043>
- Harsanto, B., Kumar, N., & Michaelides, R. (2024). Sustainability-oriented innovation in manufacturing firms: Implementation and evaluation framework. *Business Strategy and the Environment*, 33(6), 5086-5108. <https://doi.org/10.1002/bse.3740>
- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., Shandy, V. M., & Alam, M. (2022). A systematic review on sustainability-oriented innovation in the social enterprises. *Sustainability*, 14(22), 14771. <https://doi.org/10.3390/su142214771>
- Henriques, V. F., & Borini, F. M. (2023). Contribuições das incubadoras empresariais na gestão e criação de conhecimentos às empresas incubadas. *Brazilian Journal of Management*

- and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 10(3), 177-180.
<https://doi.org/10.18226/23190639.v10n3.06>
- Hillman, J., Axon, S., & Morrissey, J. (2018). Social enterprise as a potential niche innovation breakout for low carbon transition. *Energy Policy*, 117, 445-456.
<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.03.038>
- Iftikhar, R., & Lions, C. (2022). Interorganizational knowledge sharing barriers and enablers: the case of Peshawar Bus Rapid Transit project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 769-792. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-11-2021-0313>
- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2019). Recuperado em 10 de outubro de 2024 de <http://www.ipardes.pr.gov.br/>
- Jorge, C. F. B., Valentim, M. L. P., & Sutton, M. J. (2023). A importância da rede de conhecimento para a construção de conhecimento e inteligência em entidades de classe como ferramenta de inovação: um estudo de caso na ACIM. *Administração de Empresas em Revista*, 3(33), 163-198.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Inovação orientada para a sustentabilidade em PMEs: uma revisão sistemática. *Journal of cleaner production*, 65, 57-75.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Favarin, R. R., Motke, F. D., & Cassol, C. A. (2022). Inovação orientada para a sustentabilidade e o modelo de negócios: uma análise em empresas industriais. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 15(3), 39-63.
- Kodai, Z. M. O., & Alzobeer, A. S. O. (2023). Investigation of the Influence of Social Trust, Network, and Shared Goals on Sharing Knowledge Attitudes among Saudi Academics in Higher Education Institutions. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 165-175. <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2023.60357>
- Koval, V., Arsawan, I. W. E., Suryantini, N. P. S., Kovbasenko, S., Fisunen, N., & Alosyna, T. (2022). Circular economy and sustainability-oriented innovation: Conceptual framework and energy future avenue. *Energies*, 16(1), 243.
<https://doi.org/10.3390/en16010243>
- Kumasaka, J. M. V. C., Cruz, B. B., Santos, S. M. dos, & Aquino Cabral, A. C. de. (2020). Análise das dimensões da inovação social em projetos que buscam a transformação

- social de crianças e jovens. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 11(3), 138-155. <http://dx.doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i3p138-155>
- Li, S., Martins, J. T., Vasconcelos, A. C., & Peng, G. (2023). Knowledge sharing in project work: the dynamic interplay of knowledge domains and skills. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 328-355. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0455>
- Lima, V. A., Costa, E. S., & Pereira, R. S. (2020). Inovação e sustentabilidade em pequenas empresas: um estudo com participantes do programa agentes locais de inovação em Rondônia (Brasil). *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(1), 43-54. <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i1.685>
- Machado, M. R. (2020). *Colaboração para Inovação e Sustentabilidade nas Indústrias de Transformação do Paraná* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Estadual do Centro-Oeste.
- Machado, M. R., & Kuhl, M. R. (2023). Colaboração para Inovação e Sustentabilidade nas Indústrias de Transformação do Paraná. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 13(1), 112-131.
- Mannes, S., & Beuren, I. M. (2021). Influência da capacidade de rede e do compartilhamento de informações e de conhecimento na inovação aberta. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 14(2), 164-178. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2021140207>
- Manzoor, F., Wei, L., Subhan, Q. A., & Siraj, M. (2023). Sustainability-oriented innovation system and economic stability of the innovative countries. *Frontiers in Public Health*, 11, 1138034. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1138034>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8a ed.). Atlas.
- McLeod, M., Vaughan, D. R., Edwards, J., & Moital, M. (2024). Knowledge sharing and innovation in open networks of tourism businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(2), 438-456. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0326>
- Melo, F. P., Cruz Urpia, A. G. B. da, & Sartori, R. (2021). O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no estado do Paraná. *Informação & Informação*, 26(3), 628-650. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n3p628>

- Melo, J. L. N., Castro, L. P. de, Silva, J. S. da, & Gohr, C. F. (2023). Fatores de prontidão e capacidades dinâmicas para inovações orientadas para a sustentabilidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 15(1), e0674. <http://dx.doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2023.v15i1.674>
- Miranda, L. F., Cruz-Cázares, C., & Saunila, M. (2023). Towards a comprehensive framework to analyse the benefits of openness for sustainability-oriented innovation: A systematic literature review. *Sustainable Development*, 31(6), 4019-4038. <https://doi.org/10.1002/sd.2581>
- Monteiro, A. (2004). Renunciar à autonomia ou o movimento associativo numa encruzilhada. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (69), 139-157. <https://doi.org/10.4000/rccs.1346>
- Mukaromah, H., Permana, C. T., & Astuti, W. (2023). Aiming towards creative city: how Surakarta City government applied the Sustainability-Oriented Innovation (SOI) as a strategy to empower local small and medium creative industries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1186(1), 012018. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1186/1/012018>
- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Anwar, A. (2022). Testing the determining factors of knowledge sharing behavior. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221078012>
- Nascimento, M. I. S., Machado, D. Q., & Santos, S. M. (2022). A inter-relação entre inovação social e redes colaborativas: estado da arte da produção científica internacional. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 10(1), 93-122. <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n1.05>
- Neutzling, D. M., Land, A., Seuring, S., & Nascimento, L. F. M. do. (2018). Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration. *Journal of cleaner production*, 172, 3448-3458. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.091>
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). O conceito de “ba”: construindo uma base para a criação do conhecimento. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa, como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação*, (7a ed.). Editora Campus.

- Nova, S. D. R. M. V. (2023). Aprendizagem e capacidade de inovação responsável. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 10(2), 123-144. <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n2.08>
- Oliveira Brasil, M. V. de, Oliveira, F. C. de., Tassigny, M. M., & Pompeu, R. M. (2015). Inovações sustentáveis em projetos de responsabilidade social. *Gestão e Sociedade*, 9(22), 810-831. <http://dx.doi.org/10.21171/ges.v9i22.2045>
- Oliveira, G. X., Vestena, D., Kumer, I. M., & Gomes, C. M. (2020). Inovação sustentável: um estudo sobre a produção científica internacional e seus hot-topics. *Organizações e Sustentabilidade*, 8(2), 54-67. <https://doi.org/10.5433/2318-9223.2020v8n2p54>
- Oliveira, R. D., Dias, J. F. de S., Tenório, N. N., Junior, Sartori, R., Dutra, R. L. de S., & Melo, J. S. de M. M. Júnior (Orgs.). (2015). *Pensando o conhecimento: uma abordagem teórica à gestão do conhecimento*. Editora Vivens.
- Organisation for Economic Co-operation and Development/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- Özlem, Ö. Z. E. N. (2022). Knowledge Sharing Strategies and Innovation: The Impact of Business Group Affiliation in an Emerging Economy. *Ege Academic Review*, 22(4), 445-456. <https://doi.org/10.21121/eab.1038898>
- Park, Y. C., & Hong, P. (2022). Knowledge Sharing Practices for Corporate Sustainability: An Empirical Investigation of Sharing Economy Firms in Japan. *Sustainability*, 14(24), 16655. <https://doi.org/10.3390/su142416655>
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Penttinen, V., & Frösén, J. (2022). Shared analytical capabilities in business networks. *Industrial Marketing Management*, 106, 308-322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.018>
- Pinsky, V. C., Amaral Moretti, S. L. do., Kruglianskas, I., & Plonski, G. A. (2015). Inovação sustentável: uma perspectiva comparada da literatura internacional e nacional. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 226-250.
- Pinto, N. L. S., Lima, J. P. P., & Ribeiro, A. R. B. (2020). Redes de cooperação no terceiro setor: levantamento teórico de duas redes sociais atuantes nas organizações não-

- governamentais da cidade do Recife. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 5(6), 62-84.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Editora Feevale.
- Programa Oeste em Desenvolvimento. (2024). Recuperado em 7 de outubro de 2024 de [https://www.https://oestedesenvolvimento.com.br/](https://www.oestedesenvolvimento.com.br/)
- Rajwani, T., Lawton, T., & Phillips, N. (2015). The “Voice of Industry”: Why management researchers should pay more attention to trade associations. *Strategic Organization*, 13(3), 224-232. <https://doi.org/10.1177/1476127015590963>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. In I. M. Beuren (Ed.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3a ed., pp. 76-97). Atlas.
- Reio, T. G. (2024). The nuts and bolts of publishing quantitative research. *Human Resource Development International*, 27(1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2298014>
- Rocha, W. L., Almeida, M. F. L., & Calili, R. F. (2022). Measuring and Evaluating Organizational Innovation Capacity and Performance from Systemic and Sustainability-Oriented Perspective. *Sustainability*, 15(1), 682. <https://doi.org/10.3390/su15010682>
- Rodrigues, A. L. (2007). Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. *Organizações & Sociedade*, 14, 111-128. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000400006>
- Rotondo, F., Giovanelli, L., & Ezza, A. (2023). Implementing sustainable innovation in state universities: Process and tools. *Journal of Cleaner Production*, 391, 136163. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136163>
- Rubio-Andrés, M., & Abril, C. (2023). Sustainability oriented innovation and organizational values: a cluster analysis. *The Journal of Technology Transfer*, 49, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09979-1>
- Ruggi, M. O., Nascimento, T. C., Mendonça, A. T. B. B. de., & Kohn, T. A. M. T. (2018). Sustentabilidade e inovação: uma investigação de sua integração em atividades

- organizacionais. *Organizações e Sustentabilidade*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.5433/2318-9223.2018v6n1p5>
- Sachs, I. (1993). Estratégias de transição para o século XXI. In M. Bursztyn, *Para pensar o desenvolvimento sustentável* (pp. 29-56). Brasiliense.
- Salamzadeh, A., Hadizadeh, M., Rastgoo, N., Rahman, M. M., & Radfard, S. (2022). Sustainability-oriented innovation foresight in international new technology-based firms. *Sustainability*, 14(20), 13501. <https://doi.org/10.3390/su142013501>
- Santos, A. R., Pacheco, F. F., Pereira, H. J. & Bastos, P. A., Junior. (2001). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso em presarial*. Editora Universitária Champagnat.
- Santos, T. A. D. (2022). *Knowledge through internal and external organizational networks: a perspective of social capital and absorptive capacity*. [Tese de Doutorado]. Universidade Nove de Julho.
- Sarafan, M., Lawson, B., Roehrich, J. K., & Squire, B. (2022). Knowledge sharing in project-based supply networks. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(6), 852-874. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2021-0394>
- Scarabelli, B. H., Sartori, R., & Cruz Urpia, A. G. B. da. (2022). Compartilhamento do conhecimento em ambientes de inovação: um estudo em uma incubadora de empresas de base tecnológica. *Em Questão*, 28(3), 118605. <https://doi.org/10.19132/1808-5245283.118605>
- Schraiber, F. C., Melo, F. P. de., & Franzoni, A. M. B. (2021). *A colaboração do compartilhamento do conhecimento para a socialização e comprometimento organizacional*. Científica Digital.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Silva, S. V. M., & Souza, J. C. (2022). Gestão da inovação na administração pública sob o prisma das produções científicas. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 10(1), 171-199. <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n1.08>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of*

- management journal*, 49(6), 1239-1251.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Strauss, A. L.; & Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada* (2a ed.). Artmed.
- Tura, N., & Ojanen, V. (2022). Sustainability-oriented innovations in smart cities: A systematic review and emerging themes. *Cities*, 126, 103716.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103716>
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). Sustainability-oriented Innovation: Crucial Sources to Achieve Competitiveness. *Ekonomicky Casopis*, 71(1), 46-64.
<http://dx.doi.org/10.31577/ekoncas.2023.01.03>
- Van Houten, M. M. (2023). Interpersonal issues in knowledge sharing: the impact of professional discretion in knowledge sharing and learning communities. *Teacher Development*, 27(1), 116-132. <http://dx.doi.org/10.1080/13664530.2022.2156590>
- Varadarajan, R. (2017). Innovating for sustainability: A framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 14-36. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0461-6>
- Viegas, J. M. L. (2004). Implicações democráticas das associações voluntárias. *Sociologia, problemas e práticas*, (46), 33-50.
- Vieira, N. S., Barbosa, A. C. Q., & Parente, C. (2019). Inovação social em rede no âmbito de um instituto brasileiro. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(3), 50-66. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i3.28198>
- Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus papel, marca-textos, tesoura ecologia: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas.ti. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(2), 275-308. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.236>
- Wilke, U., & Pyka, A. (2024). Assessing the relevance of different proximity dimensions for knowledge exchange and (co-) creation in sustainability-oriented innovation networks. *Sustainability Science*, 19, 1427-1443. <https://doi.org/10.1007/s11625-024-01463-z>
- Xu, Z., Gong, J., Qu, Y., & Sun, X. (2023). Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100408.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100408>

- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent business & management*, 10(1), 2195027. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Yu, G., Zheng, Q., Lin, X., & Yuan, K. (2023). Sustainability-Oriented Low-Carbon Innovation in SOEs: A Case Study of Shanghai Metro. *Sustainability*, 15(23), 16216. <https://doi.org/10.3390/su152316216>
- Yue, L., Ye, M., & Chen, Q. (2022). The Impact of Partnerships and Information Sharing on Corporate Sustainable Performance: A Mediation Model Moderated by Government Support. *Frontiers in Psychology*, 13, 942279. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942279>
- Zhou, Y., Shi, J., Yang, Y., & Lin, Z. (2023). Performance Analysis and Research of Knowledge Sharing System for Power Grid Networks. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 10(4), e18-e18. <http://dx.doi.org/10.4108/eetsis.v10i3.3098>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO

ROTEIRO DE ENTREVISTA –PRESIDENTES DAS ACEs	
BLOCO A: Perfil dos respondentes	
Qual o seu sexo? Qual a sua idade? Qual a sua formação acadêmica? Quais os seus cargos que você já teve dentro da organização? A quantos anos você está na entidade?	
BLOCO A: Perfil da ACE	
Quantos anos a organização em que você trabalha possui? A quantos anos a organização na qual você trabalha participa da rede da CACIOPAR? Quantos funcionários a ACE possui? Quantos Associados a ACE possui? Quantos diretores a ACE possui? Qual o setor empresarial que mais prevalece no número de associados da ACE?	
BLOCO B: Levantar os fatores que favorecem o compartilhamento do conhecimento nas associações comerciais e empresariais; Levantar as práticas voltadas para o desenvolvimento de IOS em produtos e serviços, processos e organizacional; Identificar como os fatores de compartilhamento do conhecimento auxilia no desenvolvimento das práticas voltadas para o desenvolvimento de IOS.	
A categoria de Participação, no compartilhamento do conhecimento em rede, contribui para o desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade.	Bonassi & Lisboa (2003); Hillman, Axon & Morrissey (2018); Campos Junges & Campos (2022); Özlem (2022); Penttinen & Frösén (2022); Scarabelli, Sartori & da Cruz Urpia (2022); Yu, Zheng, Lin & Yuan (2023); Srivastava, Bartol & Locke (2006); Machado & Kuhl (2023).
Quantas reuniões mensais a CaciopaR realiza e em quantos você participa? A quanto tempo a sua ACE participa das reuniões da Caciopar? Se não, por que? Além da Caciopar, em quais reuniões a sua ACE participa? Comente. As inovações sustentáveis é um tema presente nessas reuniões? Comente. Após participar das reuniões, percebe que é realizado o desenvolvimento ou melhoramento de produtos e serviços sustentáveis? Quais? comente. Após participar das reuniões, percebe que é realizado o desenvolvimento ou melhoramento de processos internos sustentáveis da ACE? Quais? comente. Após participar das reuniões, percebe que é realizado o desenvolvimento ou melhoramento de políticas ou normas internas de gestão sustentável da organização? Quais? comente.	
A categoria de Objetivos em comum no compartilhamento do conhecimento em rede, contribui para o desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade.	Machado & Kuhl (2023); Choo & Alvarenga Neto (2010); Hall, Ellis & McArthur (2022); Urbancová & Vrabcová (2023); Fiandrino, Gromis di Trana, Tonelli & Rizzato (2023); Mannes & Beuren (2021).
Quais os objetivos da rede da Caciopar? Quais objetivos estão ligados a sustentabilidade? A ACE que você trabalha se identifica com esses objetivos? Quais? Quais as vantagens de fazer parte da rede da Caciopar? Quais? Comente. Ocorre o desenvolvimento de serviços, soluções e/ou ideias sustentáveis na rede? Quais? Comente.	
A categoria de Confiança no compartilhamento do conhecimento em rede, contribui para o desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade.	Choo & Alvarenga Neto (2010); Mannes & Beuren (2021); Hall, Ellis & McArthur (2022); Machado & Kuhl (2023); Hallstedt, Thompson & Lindahl (2013); Neutzing, Land, Seuring & do Nascimento (2018).

Você tem confiança nos conhecimentos compartilhados pelos membros da rede? Você sente confiança nos membros da rede para a resolução de problemas? E para o desenvolvimento de práticas de inovações ligadas a sustentabilidade? Comente. Você tem confiança nas atividades desenvolvidas em rede ligadas a sustentabilidade? Cite algumas.	
A categoria de Canais de comunicação no compartilhamento do conhecimento em rede, contribui para o desenvolvimento de práticas de inovação orientada para a sustentabilidade.	Nonaka & Konno (1998); Scarabelli, Sartori & da Cruz Urpia (2022); Hall, Ellis & McArthur (2022); Schraiber, de Melo & Franzoni (2021); Darronch (2005); Busnello & Vieira (2021); Tura & Ojanen (2022).
As reuniões da rede ocorrem de forma presencial e/ou por meio de plataformas digitais? Quais os canais utilizados pela rede para a comunicação entre os membros? Comente. A rede utiliza de plataformas digitais para armazenar informações e/ou compartilhar novos conhecimentos, ligados a sustentabilidade, com seus membros? A rede utiliza de redes sociais para compartilhar suas atividades relacionadas a sustentabilidade com seus membros?	
A categoria de Hierarquia e liderança no compartilhamento do conhecimento em rede, contribui para o desenvolvimento das práticas voltadas para o desenvolvimento de IOS.	Van Houten (2023); Li, Martins, Vasconcelos & Peng (2023); Nonaka & Konno (1998); Srivastava, Bartol & Locke (2006); Sarafan, Lawson, Roehrich & Squire, (2022); Senge (1990); Urbancová & Vrabcová (2023).
Os líderes da rede motivam seus membros a compartilharem conhecimento para o desenvolvimento de práticas de inovações sustentáveis? Comente. Os cargos de liderança da rede compartilham conhecimentos para o desenvolvimento de práticas de inovações sustentáveis com os membros da rede? Comente. Os líderes recompensam os membros que compartilham conhecimento para o desenvolvimento de práticas de inovações sustentáveis na rede?	
BLOCO C: Classificar as práticas voltadas para o desenvolvimento de IOS, que são auxiliadas pelos fatores do compartilhamento do conhecimento em rede, em inovações em produtos/serviços, processos e organizacional.	
Práticas de inovações orientadas para a sustentabilidade em produtos/serviços que foram auxiliadas pelos fatores do compartilhamento do conhecimento em rede.	Adams, Bessant, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy (2016); Klewitz & Hansen (2014); Kneipp, Gomes, Favarin, Motke & Cassol (2022).
A ACE possui produtos ou serviços que possuem o <i>design</i> menos agressivo ao meio ambiente e que reduzam a utilização de matérias-primas? Quais? A ACE possui serviços com a adoção de ações, práticas e/ou certificações sustentáveis? Quais? A ACE possui formas de medir o consumo de recursos, os impactos ambientais e a liberação de resíduos ao longo de todo o ciclo de vida de um produto ou serviço? Quais? Existem inovações que visam reduzir a quantidade de materiais utilizados ou substituí-los por sustentáveis? Quais? A ACE utiliza embalagens reduzidas ou que sejam reutilizáveis? Quais?	
Práticas de inovações orientadas para a sustentabilidade em processos que foram auxiliadas pelos fatores do compartilhamento do conhecimento em rede.	Adams, Bessant, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy (2016); Klewitz & Hansen (2014); Kneipp, Gomes, Favarin, Motke & Cassol (2022).
Já foi desenvolvido processos internos que reduzam os impactos ambientais? Quais? Ocorre a eliminação correta de materiais desnecessários nos processos internos? Quais? Possuem práticas de redução do consumo de energia, de água, de materiais/ recursos e substituição de processos ineficazes? Quais? Utilizam de alguma forma de transporte que contribuem para a diminuição do impacto ambiental? Quais?	

Práticas de inovações orientadas para a sustentabilidade organizacional que foram auxiliadas pelos fatores do compartilhamento do conhecimento em rede.	Adams, Bessant, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy (2016); Klewitz & Hansen (2014); Kneipp, Gomes, Favarin, Motke & Cassol (2022).
A ACE possui certificações que orientam suas atividades em prol da sustentabilidade? Quais? A ACE possui políticas que promovam a preservação do meio ambiente? Quais? A ACE possui instrumentos de contabilidade ambiental, isto é, registros e controles que contribuam para avaliar o impacto ambiental das atividades empresariais? Quais? A ACE possui processos novos que trazem maior eficiência e contribuem para práticas sustentáveis? Quais? Existe um departamento, equipe ou comitê responsáveis pela sustentabilidade? Comente. Existe o envolvimento de diversas partes interessadas como funcionários, fornecedores e comunidade em ações sustentáveis? Quais? Possui uma preocupação com a saúde e segurança dos funcionários? O que é feito? Ocorre o desenvolvimento e treinamento para os funcionários executarem atividades relacionadas à sustentabilidade? Quais treinamentos? Existem normas que orientam o comportamento dos funcionários para práticas sustentáveis na organização? Quais são as normas?	