

Evolução dos modelos de compartilhamento de conhecimento organizacional: análise da produção científica entre 1997-2019

GLÍCIA MARIA DIAS DE FREITAS
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Agradecimento à órgão de fomento:
N/A.

EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: análise da produção científica entre 1997-2019

1 Introdução

Estudos sobre o conhecimento são direcionados sob diversos aspectos: pedagógico/educacional, epistemológico ou organizacional. Dentro de cada aspecto são utilizadas ferramentas, práticas e métodos próprios para melhor compreender o processo de construção do conhecimento e suas dinâmicas. Assim, sob o aspecto organizacional, o conhecimento é descrito por Davenport e Prusak (1998) como uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e visão especializada, presentes não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

As constantes transformações inerentes à era da tecnologia e do conhecimento têm estabelecido uma cultura onde as organizações buscam aprender e se desenvolver constantemente para atender as demandas com rapidez e efetividade. Nesse contexto, o conhecimento se tornou um recurso valioso e fonte de vantagem competitiva no ambiente de negócios, pois possibilita a produção, a adaptação e a inovação, uma vez que mercados, produtos, tecnologias, competidores e comunidades mudam rápido (NONAKA; TOYAMA; BYOSIERE, 2001). É neste contexto organizacional que emerge a Gestão do Conhecimento (GC) enquanto disciplina e, dentro dela, a Aprendizagem Organizacional (AO), como um conjunto de processos para a elaboração e valorização da criação, do compartilhamento e da institucionalização do conhecimento (ARGYRIS; SCHON, 1978; SENGE, 2011).

Um dos pilares da GC é o compartilhamento de conhecimentos, que tem por finalidade garantir a aprendizagem organizacional, caracterizado como atividade de intercâmbio, doação e recepção de conhecimento, sempre com a figura de um emissor e um receptor (DELGADO, 2011). Conforme definição de Razak, Pangil, Zin, Yunus, e Asnawi (2016), compartilhamento de conhecimento são práticas de troca e disseminação de ideias, experiências e conhecimentos, com o objetivo de garantir o fluxo, suporte e retenção do conhecimento na organização. Logo, esta temática traz consigo o objetivo e o desafio de transformar o conhecimento tácito que os colaboradores detêm (*know-how* oriundo das experiências vividas, *insights*, intuição, conhecimento prévio, etc) em valor para a empresa, por meio da sua institucionalização (FREITAS, 2015). Pawlowsky, Forslin, Reinhardt (2001) identificaram que a maioria das abordagens sobre AO se refere ao problema de como transferir o conhecimento do nível individual ao nível de grupo ou da organizacional. Dierkes, Antal, Child e Nonaka (2001) afirmam que o principal desafio dos modelos relacionados à aprendizagem organizacional é reconhecer como estes processos permeiam os contextos sociais das instituições.

Através de levantamento da literatura, Neves e Steil (2019) demonstraram que, de forma geral, a operacionalização de construtos se manifesta como um grande desafio na área de AO, em virtude das dificuldades relacionadas à definição de medidas e ao desenvolvimento de instrumentos que permitam a sua avaliação e mensuração. Especificamente à construção de modelos de processo de compartilhamento de conhecimento, Tonet e Paz (2006) revelam que apesar de sua relevância ao auxiliar a compreensão sobre o que ocorre quando pessoas compartilham no trabalho conhecimentos que possuem, ainda configura-se como uma lacuna percebida na literatura, que registrava poucas iniciativas semelhantes à época.

Desta maneira, embora os modelos sejam considerados como hipotéticos, eles são utilizados enquanto satisfazem as expectativas gerenciais e da pesquisa científica, até o momento em que são substituídos ou complementados por outros, por não mais prestarem os serviços que se esperava deles (FOUREZ, 1995), como, por exemplo, não refletirem a realidade. Assim, identifica-se a oportunidade de investigar a evolução e como estão sendo discutidas as práticas de compartilhamento de conhecimento, bem como compreender, consolidar e mapear os modelos já propostos dentro do tema.

A fim de contribuir para a compreensão dos processos de compartilhamento de conhecimento organizacional a partir de abordagens baseadas em evidências, esta pesquisa procura responder à seguinte pergunta: **quais são os principais elementos comuns aos modelos de compartilhamento de conhecimento organizacional?** Para responder ao problema de pesquisa, o objetivo foi analisar os modelos propostos para compartilhamento de conhecimento organizacional em pesquisas teórico-empíricas, através de revisão sistematizada da literatura de gestão (1997-2019). Desse modo, pretendeu-se alcançar maior aprofundamento sobre o tema por meio da identificação das ações, atores, contextos, antecedentes e demais elementos fundamentais aos modelos, bem como detectar possíveis lacunas temáticas que podem se configurar como pesquisas futuras. Portanto, como contribuições, o estudo avança na compreensão dos modelos construídos para o compartilhamento de conhecimento organizacional, possibilitando a reflexão dos principais fundamentos e evolução dos modelos.

2 Referencial Teórico

As transformações nos cenários político-econômico, sociais e comportamentais, nos aperfeiçoamentos de técnicas gerenciais e no aumento da velocidade das informações são fatores que influenciam a dinâmica do mercado e, por consequência, a atuação das organizações neste contexto. Neste ambiente cada vez mais complexo, as organizações buscam gerir as informações que perpassam seu meio, com o intuito de planejar e dar celeridade à tomada de decisões (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019). Atualmente, vivencia-se a evolução do trabalho, ancorado no conhecimento (BRITO et al., 2017). Contudo, as atividades que permeiam a rotina das organizações, como o tratamento de dados ou a organização de informações, não implicam em melhoria contínua ou criação de diferenciais competitivos.

O conhecimento, por outro lado, está relacionado à ação e significado, sendo ancorado não só em um fluxo de informações, mas também em crenças e compromissos do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). De tal forma, o conhecimento se configura como recurso intangível e estratégico, capaz conferir às instituições vantagem competitiva (ANGELONI, 2008; DAVENPORT; PRUSAK, 1998), isto porque ao aprender, compartilhar e transferir conhecimentos, os indivíduos se tornam capazes de propor soluções diante de problemas complexos, aprimoram a qualidade de produtos e serviços, reduzem custos, inovam processos que, por consequência, expandem o desempenho organizacional. Portanto, este conjunto de práticas gerenciais que priorizam o conhecimento como um dos principais ativos da organização é a Gestão do Conhecimento (GC), meio pelo qual o incentivo à aprendizagem contínua no ambiente de trabalho auxilia nos resultados do negócio. A importância do processo de gestão do conhecimento tem sido associada por vários pesquisadores como recursos básicos para o crescimento econômico organizacional (IDRIS; NITA; GODWIN, 2015).

Para Malhotra (1998), a GC relaciona-se às questões de adaptação organizacional, sobrevivência e competência frente às mudanças e esclarece que ela envolve processos organizacionais que visam a combinação de dados, capacidade de processamento de informação dos sistemas de tecnologias da informação e a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos. Ao explorar lacunas da literatura sobre o tema à época, Grotto (2001) desenvolveu uma visualização simplificada das possíveis formas de gerenciamento do conhecimento, envolvendo os aspectos de geração, compartilhamento, armazenamento, utilização e mensuração. Em resumo, a GC se estrutura como uma estratégia de negócios que suporta gerar, acessar, reutilizar e otimizar o conhecimento como recurso, através de práticas que objetivam maximizá-lo no âmbito organizacional e individual, e para preservá-lo e compartilhá-lo entre as equipes de trabalho e os indivíduos da empresa (CHEN et al., 2019; KURUPPUGE; GREGAR, 2018; TONET; PAZ, 2006).

Dentre as práticas inerentes à GC, o compartilhamento de conhecimento é o processo central e vital que auxilia a inovação e a regeneração do conhecimento entre indivíduos dentro

de instituições (OYENUGA et al., 2019; TAN; RAMAYAH, 2014). As aplicações do compartilhamento de conhecimento revelam seu papel estratégico para a evolução do conhecimento organizacional, uma vez que somente através da transferência de conhecimentos entre indivíduos e grupos, a organização consolida seu aprendizado. Na literatura o termo “compartilhamento de conhecimento” está constantemente associado ao ato de expor, transferir, disponibilizar conhecimento, ao passo em que o indivíduo se dispõe a recebê-lo de outras fontes. O Quadro 1 apresenta uma compilação das mais relevantes taxonomias sobre este tópico, elaborada por Delgado (2011).

Quadro 1 – Conceitos do termo “compartilhar conhecimento”.

Autor(es)	Taxonomia de Compartilhar Conhecimento
Harder, 2008	Compartilhar conhecimento pode ser definido como o processo social e voluntário pelo qual se transfere, absorve e reutiliza o conhecimento existente, para servir ao propósito organizacional.
Lin, Lee e Wang, 2009	Compartilhar conhecimento pode ser definido como uma cultura de interação social, que envolve o intercâmbio de conhecimento e habilidades dos empregados através de todo departamento ou organização.
Ireson e Burel, 2010	Compartilhar conhecimento é uma atividade na qual os agentes (indivíduos, comunidades ou organizações) mudam seu conhecimento (informação, habilidades ou a experiência).
Ipe, 2010	Compartilhar conhecimento é basicamente o ato de tornar o conhecimento disponível para os outros, dentro da organização. Compartilhar conhecimento entre indivíduos é o processo pelo qual o conhecimento de um indivíduo é resumido de forma que possa ser entendido, absorvido e utilizado por outros indivíduos.
Cummings, 2001	O intercâmbio de conhecimentos é aqui definido como a entrega ou recepção de informação de tarefas, conhecimentos e comentários acerca de um produto ou procedimento.
Ordaz, Cruz e Ginel, 2009	Compartilhar conhecimento é a ação de pôr à disposição de outras pessoas o conhecimento possuído por um indivíduo, de forma que possa ser absorvido e utilizado por aquelas.
Davenport e Prusak, 1998	Compartilhar conhecimento é um ato consciente e voluntário, pelo qual um indivíduo participa do intercâmbio de conhecimento, ainda que não seja obrigado a fazê-lo.
Lin, 2009	O intercâmbio de conhecimentos pode ser definido como uma cultura de interação social, para o intercâmbio de conhecimentos, experiências e habilidades dos empregados, através de todo departamento ou organização.
Ipe, 2003; Van de Hooff e Van Weenen, 2004; Brachos <i>et al.</i> , 2007	Compartilhar conhecimento implica tanto em doá-lo como em recebê-lo, e permite ao indivíduo combinar ideias, pontos de vista e informação previamente díspares, tornando possível construir novo conhecimento a partir do conhecimento adquirido por outros.
Wilson, Goodman e Cronin, 2007	É um processo por meio do qual os novos conhecimentos, rotinas ou comportamentos são partilhados entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que cada membro compreende que os demais membros do grupo possuem aquela aprendizagem.
Van de Hooff e Van Weenen, 2004	O processo de compartilhar conhecimento é um processo pelo qual os empregados trocam conhecimentos mutuamente e juntos criam um novo conhecimento.

Fonte: Delgado, 2011, p. 57-59.

O compartilhamento é uma etapa do ciclo de criação do próprio conhecimento, correspondendo à troca de informações, sugestões, ideias e experiências organizacionais de um indivíduo com outros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o Modelo de Conversão do Conhecimento, também conhecido como SECI ou Espiral do Conhecimento, que mapeia o fluxo do compartilhamento de conhecimento e a interação social entre os conhecimentos tácito (de natureza subjetiva e de difícil formulação por envolver crenças, experiências e valores pessoais) e explícito

(transmitido em linguagem sistemática ou formal). Tal modelo descreve a conversão do conhecimento sistematizada em quatro processos: socialização (compartilhamento de conhecimentos tácitos), externalização (expressão de um conhecimento tácito em explícito), combinação (origem de novos registros de conhecimentos a partir de conhecimentos explícitos já sistematizados) e internalização (incorporação de um conhecimento explícito em tácito).

Tangaraja, Rasdi, Samah e Ismail (2016) afirmam que nos últimos anos a importância da GC recai sob as questões do compartilhamento de conhecimento. Naturalmente, desde a proposição de Nonaka e Takeuchi (1997) com a Espiral do Conhecimento, diversos constructos e modelos foram desenvolvidos com a intenção de assimilar com certo grau de prescrição e descrição do fenômeno do compartilhamento do conhecimento no contexto do trabalho. Entretanto, há de se considerar que a construção de modelos envolve a representação fiel da realidade vigente e a transitoriedade do modelo, que será, cedo ou tarde, superado ou se tornará inadequado em razão da evolução da ciência e das mudanças na realidade a partir do qual foi concebido (CARVALHO et al., 2018). Assim, intensificar pesquisas no sentido de melhor compreender as diferenças e elementos essenciais dos modelos construídos, lacunas e seus achados mostra-se pertinente para aperfeiçoamento e avanço na teoria.

3 Procedimentos Metodológicos

A estratégia de investigação da pesquisa é a revisão sistemática da literatura, que consiste na síntese e análise do conhecimento científico já publicado, utilizando-se de uma metodologia passível de ser avaliada e replicada (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Este procedimento foi escolhido por possibilitar o exame do tema investigado, neste caso, os modelos para compartilhamento de conhecimento. Além disso, as revisões sistemáticas de evidências empíricas são essenciais para resumir o conjunto de conhecimentos existente e estabelecer uma agenda de pesquisa futura (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016).

3.1 Coleta de dados

Esleu-se três bases de dados para a operacionalização do estudo, sendo uma para a busca de artigos nacionais (Google Acadêmico) e duas internacionais (*Scopus* e *Web of Science*). Estas bases foram escolhidas devido a facilidade de acesso, grande disponibilidade de trabalhos e representatividade da comunidade científica em publicações científicas relevantes e multidisciplinares (WOSZEZENKI et al., 2013). Desse modo, as palavras-chave de busca foram “*Model of Knowledge Sharing*” e “*Organizational Learning*” (“modelo de compartilhamento de conhecimento” e “aprendizagem organizacional” - base nacional), com o operador booleano “AND”, para garantir a intersecção entre os termos no rastreamento.

Na função de filtros e critérios de busca, foram considerados: a) tipos de documentos: artigos científicos; b) idiomas: inglês e português; c) tipo de acesso: *open*/livre, cujos textos estivessem integralmente disponíveis para download; d) delimitação temporal: publicações indexadas entre 1997 e 2019. Justifica-se o ano de início de busca em 1997 em virtude da importante publicação de Nonaka e Takeuchi (1997), uma vez que trata-se de uma das mais relevantes abordagens desenvolvidas sobre tipos e formas de conversão de conhecimento no contexto organizacional, exercendo influência nas demais pesquisas e modelos de compartilhamento de conhecimento desenvolvidos a partir de sua publicação.

Os dados apresentados neste levantamento foram obtidos entre os meses de janeiro e fevereiro de 2020, em um total de 145 publicações. Na etapa seguinte, procedeu-se a leitura dos títulos, resumos (quando necessário o artigo completo) e retirados os estudos duplicados. Neste processo foram excluídos 81 artigos por não tratarem de modelos de compartilhamento de conhecimento no contexto da aprendizagem organizacional (áreas de conhecimento não correlatas, como psicologia/ensino, metodologia científica, entre outras ou revisões da literatura, restando 64 artigos selecionados após os filtros de inclusão e exclusão.

3.2 Análise dos dados

Uma vez captados os trabalhos dentro dos critérios estabelecidos, foram selecionadas as seguintes informações de cada artigo para subsidiar a análise: título, nome do(s) autor(es), ano de publicação, periódico, classificação Qualis Capes, palavras-chave, problema de pesquisa/hipóteses, objetivo da pesquisa, contexto do estudo, perspectivas teóricas, definição de compartilhamento de conhecimento e seus tipos de aplicação, procedimentos metodológicos utilizados, variáveis dependentes, independentes e moderadoras, síntese dos resultados descritos, contribuições, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

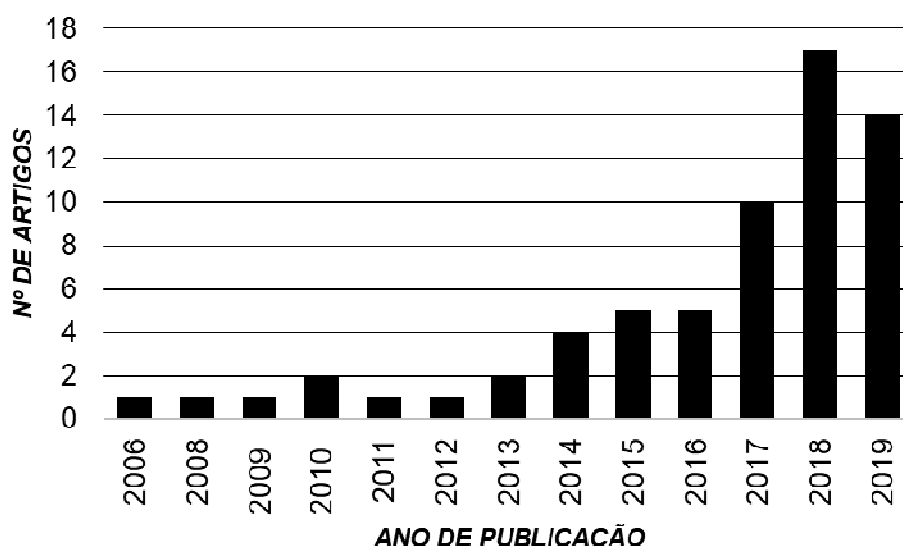
4 Resultados

Neste tópico, faz-se a contextualização dos estudos recuperados para análise mediante alguns indicadores bibliométricos, como autoria, periódico, data e local de publicação, e, em seguida, mapeia-se os principais temas, categorias e achados, a partir da análise dos trabalhos selecionados, tais como abordagens, métodos, perspectivas teóricas e elementos dos modelos.

4.1 Indicadores bibliométricos – autoria, datas, periódicos e locais de publicação

Os 64 artigos desta revisão foram publicados em 57 periódicos distintos e escritos por 180 autores. Em relação à autoria dos artigos, a maioria dos estudos (56 artigos) possui autoria múltipla, com 2 ou mais pesquisadores. Os principais autores ou co-autores, com duas ou mais publicações são: Ramayah Thurasamy, com 3 publicações e Adedapo Oluwaseyi Ojo, Christine Nya Ling Tan, Delio Ignacio Castaneda, Muhammad Ashraf Fauzi e William Fernando Durán, cada um com 2 publicações. Nesse cenário, reafirma-se que os trabalhos selecionados têm natureza aplicada, ratificada por meio de emprego ou proposição de modelos, instrumentos de pesquisa, testes de hipóteses ou teoria. Dentre os estudos selecionados, percebe-se o crescente número de publicações ao longo do período estabelecido, sendo 2018 o ano com maior quantidade de pesquisas (17 artigos), como pode ser verificado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Frequência das publicações por ano, no período 1997-2019, sobre modelos de compartilhamento de conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos periódicos, identificou-se que os estudos revisados foram publicados em revistas das áreas de ciências sociais e interdisciplinares. Os periódicos com maior número de publicações sobre o tema seguem listados na Tabela 1.

Tabela 1 – Principais periódicos.

Periódicos	Nº de publicações
BMC Medical Education	2
Journal of Knowledge Management	2
Knowledge Management & E-Learning	4
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	2
Sustainability	2
Outros (Information Research, Journal of Business Research, RAC - Revista de Administração Contemporânea, Industrial Marketing Management, etc.)	52
	Total: 64

Fonte: Dados da pesquisa.

As publicações nacionais selecionadas somam 12 artigos, enquanto as publicações internacionais originam-se do Reino Unido, com uma frequência de 8 artigos publicados, seguido pela China, com 6 artigos, Malásia com 5 pesquisas e EUA com 4. Identifica-se a concentração de publicações nesses cinco países, pois são responsáveis por mais de 54% das publicações captadas sobre o tema, enquanto os 46% estão distribuídos entre outros 21 países.

4.2 Análise qualitativa dos artigos

A maioria dos estudos foram de natureza quantitativa, com proposição de modelos, testes de hipóteses e coleta de dados através de *survey*. Nestes trabalhos, os tamanhos das amostras variaram entre 45 e 1.056 respondentes. Já os artigos com abordagem qualitativa, em geral, se delineavam através de estudo de caso, com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. Além disso, sabe-se que todos os aspectos do estudo são afetados pelo referencial teórico (MERRIAM; TISDELL, 2016), indicando ao leitor o(s) tópico(s) de interesse(s), portanto, as perspectivas teóricas dos artigos foram analisadas para auxiliar na compreensão do campo de estudo, e as principais perspectivas teóricas são: Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas, Modelo de Aceitação de Tecnologia – *Technology acceptance model* (TAM e TAM2), Teoria do Comportamento Planejado - *Theory of planned behaviour* (TPB), Teoria das Trocas Sociais - *Social exchange theory*, Teoria Social Cognitiva, Teoria da Ação Racional e Gestão do Conhecimento.

Na análise dos contextos de realização das pesquisas, 70% dos trabalhos foram desenvolvidos em contexto organizacional/indústrias, incluindo a aplicação de modelos relacionados ao compartilhamento de conhecimento em variados segmentos e tipos de organizações, desde empresas familiares (CUNNINGHAM; SEAMAN; MCGUIRE, 2017), pequenos e médios empreendimentos (ALTINAY et al., 2015; HUSSEIN et al., 2018), empresas de tecnologia e sistemas de informações (ALSHAMSI; AJMAL; KHAN, 2017; HAO; SHI; YANG, 2019), construção (IDRIS; NITA; GODWIN, 2015) e serviços (DE VRIES et al., 2014). Outro ponto identificado foi a aplicação de estudos em contexto acadêmico/escolar (20% dos artigos), onde características do compartilhamento de conhecimento foram investigadas entre docentes e discentes de universidades e instituições de ensino (BRON et al., 2018; FAUZI et al., 2019a, 2019b; PUTRI et al., 2019). Por fim, estudos vinculados às práticas de compartilhamento de conhecimento na área da saúde (MILSTEIN; NONG; FRIEDMAN, 2018; SALTER; KOTHARI, 2016; VAN DIJK et al., 2018) representaram 10% dos artigos.

Em atendimento ao objetivo desta revisão, procurou-se explorar as diferenças e similaridades entre os modelos de compartilhamento de conhecimento, entretanto, foi constatado que as pesquisas têm abordado o compartilhamento de conhecimento de formas variadas. Como foi possível identificar na Tabela 2, nesta seleção estão inclusas pesquisas de natureza quantitativa e qualitativa, que classificam o compartilhamento de conhecimento como variável dependente dentro de um modelo ou principal fenômeno de estudo em um framework ou quadro metodológico (20 artigos).

Tabela 2 – Síntese dos estudos teórico-empíricos que examinam/tem como foco o compartilhamento de conhecimento.

Autores	País	Público e amostra	Síntese dos resultados
Tonet e Paz (2006)	Brasil	-	Delineamento e proposição de um modelo para compartilhamento de conhecimento com quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. O modelo proposto considera, ainda, o suporte de 4 elementos, semelhantes aos que sustentam o processo de comunicação entre pessoas: a fonte do conhecimento a ser compartilhado, o destinatário desse conhecimento, o conhecimento em si, e o contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre.
Alcará et al. (2009)	Brasil	28 pesquisadores cadastrados na Rede de Cooperação e Inovação em Alimentos Funcionais do Estado do Paraná.	Pesquisa realizada com base no modelo de compartilhamento de conhecimento entre indivíduos de Ipe (2003). O compartilhamento entre pesquisadores permeia todo o processo de pesquisa, sendo os principais fatores que podem interferir no processo de compartilhamento: motivação (confiança, amizade, doação), barreiras (falta de confiança, medo de exploração nas relações/não reciprocidade, isolamento e pouca interação social) e obrigatoriedade (necessidade de infraestrutura, interdisciplinaridade/interconexão de tarefas, trocas de experiências com colegas de pesquisa, comunicação científica como forma de compartilhamento que permite a avaliação do trabalho do pesquisador).
Macêdo, Barros e Cândido (2010)	Brasil	Agroindústria tradicional de alimentos situada no município de Areia – PB.	Pesquisa realizada com base no modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006). Os principais problemas se concentram na fase inicial do processo de compartilhamento, por não haver uma maneira formal e organizada de troca de experiências e informações e pelo não desenvolvimento de uma cultura favorável ao compartilhamento de conhecimento.
Barbosa, Monteiro e Freitas (2012)	Brasil	8 colaboradores de uma instituição financeira.	Pesquisa realizada com base no modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006). Aspectos do projeto “Fazer e Aprender” que ocorrem em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006) incluem a fase de iniciação, implementação (parcialmente) e incorporação. Quanto à fase de apoio, os resultados indicam que ela não ocorreu nas metodologias “Fazer e Aprender” pesquisadas.
Tan e Ramayah (2014)	Malásia	373 acadêmicos de cinco instituições de ensino superior.	Variável compromisso foi a principal motivadora do comportamento de compartilhamento de conhecimento dos acadêmicos. Verifica-se que o comprometimento e o prazer em ajudar os outros (motivadores intrínsecos) são mais influentes do que reputação ou recompensas organizacionais (motivadores extrínsecos) no compartilhamento de conhecimento
De Vries et al. (2014)	Holanda	70 gerentes de uma multinacional que realizam a gestão de contratos/relacionamentos com parceiros terceirizados que executam serviços junto aos consumidores.	Não foram encontrados efeitos entre as variáveis de controle (integração face a face, complexidade do serviço, duração do contrato e duração do relacionamento) e os compartilhamentos de conhecimento explorativo e exploratório. Os incentivos contratuais tiveram um efeito negativo no compartilhamento exploratório de conhecimentos, mas não no explorativo. O nível de especificação do contrato e qualidade do relacionamento positivamente relacionados aos dois tipos de compartilhamento de conhecimento. Experiência de relacionamento do gerente relacionada positivamente ao compartilhamento exploratório de conhecimentos, mas não ao compartilhamento de conhecimento explorativo.
Idris, Nita e Godwin (2015)	Malásia / Nigéria	323 gerentes de projeto em organizações privadas da indústria da construção.	Cultura tem impacto na Gestão do Conhecimento e seus processos, incluindo compartilhamento de conhecimento. A aprendizagem gerencial tem pouca ligação e não impacta no constructo Cultura, enquanto a Confiança tem impacto positivo sobre a Cultura.

Autores	País	Público e amostra	Síntese dos resultados
Castañeda, Ríos e Durán (2016)	Colômbia	188 trabalhadores do conhecimento de uma organização do setor público em nível nacional.	Relacionamento forte e significativo entre auto eficácia e intenção de compartilhar conhecimento. Quando os indivíduos acreditam que são capazes de compartilhar conhecimento, têm a intenção de compartilhá-lo. Relação significativa entre normas subjetivas e intenção com comportamento de compartilhamento. Papel moderador do suporte organizacional percebido, em que, quando baixo, fortalecerá a relação entre normas subjetivas e comportamento de compartilhamento; e se forte, aumentará a relação entre normas subjetivas e intenção de compartilhar conhecimento.
Cunningham, Seaman e McGuire (2017)	Escócia	110 proprietários-gerentes de pequenas empresas familiares.	Identificadas duas opções de abordagem de liderança estão disponíveis para os líderes de pequenas empresas familiares: participação e orientação, ambas relacionadas positivamente à percepção do líder em compartilhar conhecimento.
Kim e Park (2017)	Coréia do Sul	400 funcionários de empresas de segmentos como serviços, tecnologia da informação, indústria manufatureira e construção.	Compartilhamento de conhecimento dos funcionários e o comportamento inovador no trabalho são mais fortemente influenciados pelo engajamento no trabalho. Efeitos da justiça processual organizacional sobre o comportamento inovador dos funcionários e compartilhamento de conhecimentos são mais fortes quando mediados pelo envolvimento dos funcionários no trabalho.
Alshamsi, Ajmal e Khan (2017)	Emirados Árabes Unidos	84 funcionários de organizações de tecnologia.	Práticas organizacionais, como colaboração, cultura de aprendizado e suporte da gestão impactam significativamente o compartilhamento de conhecimento dos funcionários no local de trabalho. Apesar dos três fatores estarem correlacionados, a cultura de aprendizagem foi o fator mais significativo que impactou o compartilhamento de conhecimento.
Wu et al. (2017)	China	326 membros registrados (alunos, professores e pais) de 32 comunidades virtuais educacionais.	A utilidade percebida e a facilidade de uso percebida têm um impacto positivo notável na vontade de compartilhar conhecimento. A propriedade psicológica pode afetar não apenas o comportamento de compartilhamento de conhecimento por meio da vontade de compartilhar conhecimento, mas também o comportamento diretamente. A vontade de compartilhar conhecimento desempenha um papel totalmente mediador entre a utilidade percebida e o comportamento de compartilhar conhecimento.
Brito et al. (2017)	Brasil	37 mentores/mentorados de uma empresa estatal internacional de energia.	Pesquisa realizada com base no modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006). Os resultados evidenciaram que as quatro fases do modelo teórico utilizado (Iniciação, implementação, apoio e incorporação) apresentaram valores aceitáveis, sinalizando-se pela existência de planejamento da demanda, interação entre mentores e mentorados, apoio do mentor ao mentorado no uso do conhecimento recebido e assimilação do conhecimento compartilhado e sua incorporação ao dia a dia de trabalho para a tomada de decisões sobre novos serviços, processos, tecnologias e produtos.
Castañeda e Durán (2018)	Colômbia	1.056 trabalhadores do conhecimento de diversas organizações.	Crenças individuais sobre compartilhamento de conhecimento não previram a intenção nem o comportamento de compartilhamento de conhecimento. Treinamento e apoio organizacional ambos tiveram efeitos moderadores entre crenças coletivas e a intenção e comportamento de compartilhamento de conhecimento. Quando existem normas e valores fortes em relação à relevância do compartilhamento de conhecimento em uma organização, eles podem contribuir para a formação de crenças coletivas associadas a esse comportamento.
Fauzi et al. (2019a)	Malásia	45 docentes acadêmicos - professores, professores associados e seniores - de universidades públicas).	Atitude e o controle comportamental percebido têm uma relação positiva e significativa com a intenção de compartilhar conhecimentos. Custo percebido e a condição facilitadora têm uma relação negativa significativa. As normas subjetivas não são significativas para a intenção de compartilhar conhecimento.

Autores	País	Público e amostra	Síntese dos resultados
			Para os determinantes da atitude, apenas a rede social é significativa, enquanto compromisso e confiança não. O suporte gerencial é um fator significativo para a norma subjetiva e o uso da mídia social é importante para o controle comportamental percebido.
Nguyen, Dinh e Nham (2019)	Vietnã	501 funcionários de empresas de telecomunicações.	Facilidade de uso e utilidade percebida têm um efeito significativo nas atitudes em relação ao compartilhamento de conhecimento on-line. Atitudes em relação ao compartilhamento de conhecimento, normas subjetivas e controle comportamental percebido têm um efeito positivo na intenção de compartilhar conhecimento (normas subjetivas têm o efeito mais forte). Relação positiva média entre intenção de compartilhar conhecimento e doação de conhecimento; forte relação positiva entre intenção e coleta de conhecimento. Efeito direto médio na doação de conhecimento e um efeito direto fraco do controle comportamental percebido sobre coleta de conhecimento.
Oyenuga et al. (2019)	Nigéria	102 respondentes da equipe acadêmica dentro dos principais <i>campus</i> da Universidade de Lagos.	Determinantes do compartilhamento de conhecimento, que compreendem barreiras e motivadores com sub-dimensões variáveis. Fatores individuais tendem a promover um comportamento negativo da equipe acadêmica mais intenso do que os fatores organizacionais. Já a intenção da equipe acadêmica de compartilhar conhecimentos é conduzida pela dimensão normas institucionais; maior influência dos benefícios não-monetários no compartilhamento de conhecimento do que os monetários.
Chen et al. (2019)	China	44 respondentes de três empresas de tecnologia da informação.	Proposição do Modelo de Desenvolvimento Individual Conduzido por Habitus (HDID) para fomentar e desenvolver processos de compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento individual. Os tipos de conhecimento levam à criação de uma forte conscientização para a necessidade de práticas de aprendizagem ao longo da vida. Essa conscientização resulta em habitus de compartilhamento de conhecimento e aprendizagem individual. Práticas de compartilhamento de conhecimento são amplamente aceitas nas organizações pesquisadas e reforçam o conhecimento cultural no setor.
Hao, Shi e Yang (2019)	China	231 supervisores e subordinados de uma empresa de tecnologia da informação.	O efeito da troca líder-membro sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento é totalmente mediado pelo comprometimento afetivo. A auto eficácia geral amplia a relação de trocas entre líderes-membros e comportamento de compartilhamento de conhecimento mediada através do comprometimento afetivo, mas o lócus de controle individual enfraquece esse relacionamento.
Zanotto et al. (2019)	Brasil	128 profissionais da área de engenharia (formados ou em formação).	Constructo adaptado de Simãozinho et al. (2015), contemplando quatro dimensões da Espiral de Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e as quatro dimensões de contexto do “Ba”. Os resultados indicam propensão a artefatos formais de aprendizagem, entretanto, surge o espaço e importância para elementos informais de troca e aquisição de novos conhecimentos. Dentre os fatores obtidos na análise fatorial, o compartilhamento de conhecimento envolve variáveis que têm em comum a comunicação que ocorre por meio de relacionamentos formais.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Além disso, em outros 16 trabalhos, o compartilhamento de conhecimento emerge como variável independente, moderadora ou como uma das fases de processos ou fenômenos no contexto de trabalho. Na qualidade de variável independente ou moderadora, o compartilhamento de conhecimento vincula-se principalmente a estudos cujo resultado são inovação ou comportamento inovador (COLET; MOZZATO, 2018; EJDYS; GEDVILAITE, 2017; FAUZIA et al., 2017; HAN, 2019), gestão do conhecimento e aprendizagem (FARHAN, 2018; KURUPPUGE; GREGAR, 2018; PARK; KIM, 2018; SAMAD et al., 2014) e melhoria no desempenho ou produtividade (ALTINAY et al., 2015; FAUZI et al., 2019b; HUSSEIN et al., 2018; PUTRI et al., 2019; SHIH; YANG, 2019).

Por fim, nos demais estudos, o compartilhamento de conhecimento não foi abordado de maneira específica, estando implícito enquanto conceito ou elemento dentro de um quadro teórico. Como exemplo, pode-se citar o trabalho Bron et al. (2018), onde investigaram a aprendizagem intra e entre equipes de professores universitários, atividades permeadas por ações de compartilhamento de conhecimento. Em outra pesquisa, Stare e Križaj (2018) analisaram a plataforma online *Bank of Tourism Potentials in Slovenia – BTPS* e dentre os resultados, a maneira como os atores se envolvem no processo de inovação se baseiam na abertura, co-criação, compartilhamento de conhecimento e ativação das capacidades dos atores. Assim, demonstrados os resultados, na próxima sessão eles serão sinteticamente discutidos a partir dos principais temas que emergiram durante o processo de análise.

5 Discussão

As perspectivas teóricas sob as quais as pesquisas foram ancoradas fornecem referências essenciais para o entendimento do compartilhamento de conhecimento. A título de exemplo, na Visão Baseada em Recursos, o compartilhamento de conhecimento é investigado enquanto capacidade determinante do desenvolvimento ou fonte de vantagem competitiva das organizações (PIETRUSZKA-ORTYL, 2019; SHIH; YANG, 2019). Posta sua relevância, o compartilhamento do conhecimento enquanto comportamento dos funcionários também passa a ser examinado através da Teoria das Trocas Sociais, argumentando que indivíduos podem se engajar ou interagir nesta ação esperando por recompensas ou retribuições (ALSHAMSI; AJMAL; KHAN, 2017; KIM; PARK, 2017), ou por meio da Teoria do Comportamento Planejado, em que a crença individual de que ele irá executar um comportamento (intenção de compartilhar conhecimento) é influenciada por fatores como atitude, normas subjetivas e controle comportamental percebido (FAUZI et al., 2019b; NGUYEN; DINH; NHAM, 2019).

O trabalho seminal de Nonaka e Takeuchi (1997) aprofunda a classificação sobre a natureza do conhecimento (tácito ou explícito) e propõe um modelo de Conversão do Conhecimento. De acordo com Pons et al. (2014), entretanto, tal modelo é genérico e não detalha atividades que compõem cada processo, tampouco entradas, saídas, técnicas e ferramentas que devem ser usadas para apoiá-lo. Apesar disso, os achados sugerem a grande influência que o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) tem no campo do compartilhamento de conhecimento, sendo citado inúmeras vezes em referenciais teóricos dos artigos aqui analisados e também como ponto de partida desta pesquisa em referência ao tema.

Outro estudo relevante, desta vez entre os trabalhos nacionais, foi o modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006), citado e/ou replicado em vários estudos nacionais (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BONFANTE; MACHADO, 2017; BRITO et al., 2017; CORREIA, 2013; MACÊDO; BARROS; CÂNDIDO, 2010).

Em relação às classificações do tipo de conhecimento a ser compartilhado, foram observadas outras taxinomias, além da definição comumente utilizada de conhecimento tácito e explícito. A primeira é a distinção entre compartilhamento de conhecimento explorativo (*exploitative*) e exploratório (*exploratory*). Enquanto o compartilhamento conhecimento

exploratório relaciona-se ao refinamento e aprimoramento do uso de um conhecimento existente, o exploratório envolve a busca e experimentação de novos conhecimentos (DE VRIES et al., 2014; HAN, 2019). Outra taxinomia foi desenvolvida por Chen et al. (2019), alusiva aos tipos de conhecimentos compartilhados na indústria de softwares, sendo eles: a) conhecimento implícito, que é gerado continuamente, representa o entendimento coletivo de como o trabalho é realizado, as principais tecnologias e métodos utilizados no setor; b) conhecimento processual, específico de cada organização dentro do setor e está relacionado a como as coisas são feitas naquele ambiente em particular, e c) experiência, conhecimento tácito individual adquirido pelos praticantes através de suas agências na organização e interação com colegas, gerentes e clientes.

Também emergiram nos artigos diversas investigações sobre barreiras, dificuldades, facilitadores e motivadores ao compartilhamento de conhecimento. Os principais aspectos que restringem ou impedem o compartilhamento estão relacionados à falta de tempo e sobrecarga de atividades (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BRITO et al., 2017; SAMAD et al., 2014), dificuldades de comunicação e uso de linguagem (LIU; ESANGBEDO; BAI, 2019; TONET; PAZ, 2006), manutenção do poder/status (FAUZI et al., 2019a; MARTIN; LORD; WARREN-SMITH, 2018; PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2016; PIETRUSZKA-ORTYL, 2019), diferenças culturais (OYENUGA et al., 2019), insuficiência de estruturas físicas e materiais (MACÊDO; BARROS; CÂNDIDO, 2010).

Enquanto isso, a confiança (ALCARÁ et al., 2009; LUNA-REYES et al., 2008; PARK; KIM, 2018), compromisso e prazer em ajudar (TAN; RAMAYAH, 2014), normas institucionais e benefícios pessoais (CASTANEDA; DURÁN, 2018; NGUYEN; DINH; NHAM, 2019; OYENUGA et al., 2019), apoio organizacional (CASTANEDA; RÍOS; DURÁN, 2016), clima de participação e comunicação (KAIJUN; XIANGJUN, 2013) são algumas das condições que parecem impulsionar o compartilhamento de conhecimento.

Para permitir a interação entre os indivíduos e o registro de conhecimentos, os tipos de aplicação do compartilhamento de conhecimento mencionados nos trabalhos analisados envolvem diversas ações e ferramentas, tais como comunidades de prática, local de prática coletiva de uma atividade profissional, onde o conhecimento é criado, compartilhado e reutilizado através de conversas e interações entre as pessoas (AKINCI; SADLER-SMITH, 2018), reuniões, fóruns internos de discussões e debates, rodízios de funções, seminários, oficinas, manuais e normas de procedimentos internos, programas de treinamento, intranet, e-mails, repositórios digitais, mídias sociais, construção de ambientes que favoreçam as conversas informais e as trocas de ideias, espaços de aprendizagem (tais como associações, órgãos públicos, universidades), entre outros.

No que concerne aos atores envolvidos no processo de compartilhamento de conhecimento, os resultados sugerem que às organizações cabe o papel de suporte e contexto desta ação. Sendo assim, uma vez que o compartilhamento de conhecimento trata-se de um comportamento auto motivado e proativo dos funcionários (KIM; PARK, 2017), requerendo-se uma ação deliberada do indivíduo (ALCARÁ et al., 2009), os principais atores são aqueles que possuem o conhecimento a ser compartilhado e têm o desejo de fazê-lo, chamados de emissores ou fontes do conhecimento, além daqueles que, em virtude da expectativa ou necessidade, consultam e buscam ativamente colecionar conhecimento, conhecidos como receptores ou destinatários de conhecimento (AVEN; ZHANG, 2016; TONET; PAZ, 2006).

Apesar de configurarem aspectos distintos do mesmo fenômeno de compartilhamento do conhecimento, demandando assim diferentes ações individuais e organizacionais, o estudo das perspectivas de doação e coleta de conhecimento, separadamente, foi identificado somente em um trabalho dentre os captados (NGUYEN; DINH; NHAM, 2019), indicando uma lacuna na literatura. Outras possíveis demandas para pesquisas futuras envolvem testar fatores que podem moderar ou anteceder o compartilhamento de conhecimento, tais como gênero, posição

profissional/acadêmica, qualificação (FAUZI et al., 2019a), estruturas de tarefa, estilos de liderança e hierarquia (SHIH; YANG, 2019), agilidade organizacional, incerteza ambiental, cultura (CASTANEDA; DURÁN, 2018; HAN, 2019), além de estudos longitudinais e comparação entre diferentes organizações (HAO; SHI; YANG, 2019; HUSSEIN et al., 2018; LIU; ESANGBEDO; BAI, 2019; VINDROLA-PADROS et al., 2018).

6 Conclusões

O compartilhamento de conhecimento refere-se ao processo de troca de informações sobre tarefas, conhecimento especializado e feedback sobre um procedimento ou produto, a fim de criar novos conhecimentos ou ideias, lidar com problemas e alcançar objetivos (KIM; PARK, 2017), em termos que tais capacidades se traduzam em vantagem competitiva para a organização. Esta revisão sistemática sintetizou os estudos sobre modelos de compartilhamento de conhecimento publicados entre 1997 e 2019, no sentido de melhor compreender as diferenças e elementos essenciais dos modelos construídos.

A captação dos artigos revela o crescimento de pesquisas relacionadas ao compartilhamento de conhecimento ao longo do tempo, intensificadas a partir de 2015. A maioria das pesquisas tem natureza quantitativa e desenvolvem-se majoritariamente em empresas de segmentos variados, além de organizações educacionais e em contexto de saúde, estas em menor proporção.

Uma característica uníssona nos estudos envolvendo o compartilhamento de conhecimento é a apropriação de teorias para sua verificação. A análise apontou que as perspectivas teóricas que abordam recursos enquanto vantagem competitiva (Visão Baseada em Recursos), aspectos dos comportamentos dos funcionários (Teoria das Trocas Sociais, Teoria do Comportamento Planejado) e gestão da informação (Modelo de Aceitação de Tecnologia) são mais recorrentes nas pesquisas. Uma vez que o compartilhamento de conhecimento é um dos principais processos da Gestão do Conhecimento (FAUZI et al., 2019a; HAN, 2019; TAN; RAMAYAH, 2014), os achados coadunam com a observação de Carvalho et al. (2018, p. 116) de que a “Gestão do Conhecimento provém de duas áreas da empresa: a tecnologia da informação e a qualidade”, refletindo o aporte teórico comumente abordado nos modelos.

As abordagens teóricas também influenciam nas variáveis regularmente investigadas nos modelos, havendo convergência entre as adotadas pelos pesquisadores. Ao examinar o compartilhamento de conhecimento, seja como variável independente, moderadora ou dependente, os resultados indicam que as pesquisas se relacionam com questões de inovação, melhoria no desempenho, qualidade e produtividade, aprendizagem organizacional, confiança, comprometimento, suporte e cultura organizacional, métodos digitais (sistemas, redes e mídias sociais), atitudes, normas subjetivas, controle comportamental percebido e auto eficácia.

Da mesma forma, os fatores que potencialmente configuram barreiras e facilitadores ao compartilhamento de conhecimento são estudados sob perspectivas individuais (competência, habilidades, status), organizacionais (suporte, cultura, liderança) e tecnológicas (usabilidade de sistemas e plataformas, infraestrutura). Assim, diante do cenário e resultados analisados, o compartilhamento de conhecimento evolui como um tema vivo e dinâmico, uma vez que as ferramentas, relações e configurações de trabalho seguem em transformação e influenciam o próprio fenômeno do compartilhamento de conhecimento, demandando a constante revisão dos modelos, tendo em vista que os “modelos partem sempre de uma visão espontânea e ligada à vida cotidiana, evidentemente condicionada pela cultura” (FOUREZ, 1995).

Apesar de todos os avanços, a literatura ainda apresenta lacuna quanto aos modelos especificamente construídos para investigação do compartilhamento de conhecimento em profundidade. Além da necessidade de incluir demais fatores que podem moderar ou anteceder o compartilhamento de conhecimento, conforme sugerido por diferentes autores, os modelos

ainda pouco examinam as características do próprio conhecimento compartilhado, como a relação entre seus tipos e finalidades. Ademais, estudos comparativos e longitudinais, a fim de captar as percepções e práticas de compartilhamento de conhecimento entre diferentes setores, organizações e em períodos distintos são métodos de investigação pouco explorados.

Quanto às limitações contidas na natureza desta revisão, é determinante salientar a possibilidade de não recuperação de algum trabalho de relevância, uma vez que as estratégias para captação e filtragem das publicações podem ter omitido pesquisas pertinentes à temática. Assim, sugere-se às futuras revisões a ampliação para outras bases de dados, critérios de exclusão e inclusão e aprofundamento das escalas utilizadas nos modelos. Por fim, ao construir um panorama sobre os modelos de compartilhamento de conhecimento, seus elementos e estruturas, o estudo contribui para avanços de pesquisas na área, assim como a identificação de tendências e lacunas para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- AKINCI, C.; SADLER-SMITH, E. Collective intuition: implications for improved decision making and organizational learning. **British Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 558–577, 2018.
- ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, p. 170–191, 2009.
- ALSHAMSI, O.; AJMAL, M. M.; KHAN, M. Impact of organisational practices on knowledge sharing: An empirical study. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 12, n. 1, p. 74–98, 2017.
- ALTINAY, L. et al. The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation and SME growth. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 3, p. 871–891, 2015.
- ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Workingham: Addison-Wesley, 1978.
- AVEN, B.; ZHANG, E. Y. Social distance and knowledge transformation: the effects of social network distance on organizational learning. **Sociological Science**, v. 3, p. 1103–1131, 2016.
- BARBOSA, J. G. P.; MONTEIRO, L. S. I.; FREITAS, J. A. DE S. E. Compartilhamento de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição financeira. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 137–154, 2012.
- BONFANTE, S. C. M.; MACHADO, H. P. V. Armazenamento e compartilhamento do conhecimento: um estudo em uma instituição de educação profissional. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 43, n. 1, p. 160–181, 2017.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletronica Gestão e Sociedade**, v. 5, p. 121–136, 2011. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>.
- BRITO, L. M. P. et al. Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 209–234, 2017.
- BRON, R. et al. The joint influence of intra- and inter-team learning processes on team performance: a constructive or destructive combination? **Vocations and Learning**, v. 11, n. 3, p. 449–474, 2018.
- CARVALHO, M. H. R. DE et al. Compartilhamento do conhecimento no contexto da educação superior em moda: estudo de caso. **Dobras Revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda**, v. 11, n. 24, 2018.
- CASTANEDA, D. I.; DURÁN, W. F. Knowledge sharing in organizations: roles of beliefs,

training, and perceived organizational support. **Knowledge Management and E-Learning**, v. 10, n. 2, p. 148–162, 2018.

CASTANEDA, D. I.; RÍOS, M. F.; DURÁN, W. F. Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. **Knowledge Management and E-Learning**, v. 8, n. 2, p. 372–386, 2016.

CHEN, H. et al. Somatic and cultural knowledge: drivers of a habitus-driven model of tacit knowledge acquisition. **Journal of Documentation**, v. 75, n. 5, p. 927–953, 2019.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Proposição de um framework da contribuição da aprendizagem interorganizacional para as micro e pequenas empresas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, 2018.

CORREIA, R. R. Associações entre princípios sociotécnicos e compartilhamento de conhecimento: Estudo de caso em projetos de sistemas de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 175–191, 2013.

CUNNINGHAM, J.; SEAMAN, C.; MCGUIRE, D. Perceptions of knowledge sharing among small family firm leaders: a structural equation model. **Family Business Review**, v. 30, n. 2, p. 160–181, 2017.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 1998.

DELGADO, A. A. S. **Compartilhamento de conhecimento: estudo em um grupo de extensão universitária** [dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 98 p., 2011.

DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Nova York: Oxford University Press, 2001.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146–166, 2016.

DE VRIES, J. et al. When do they care to share? How manufacturers make contracted service partners share knowledge. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 7, p. 1225–1235, 2014.

EJDYS, J.; GEDVILAITE, D. Learning orientation in nursing homes in Poland. **Engineering Management in Production and Services**, v. 9, n. 3, p. 51–62, 2017.

FARHAN, B. Y. Application of path-goal leadership theory and learning theory in a learning organization. **Journal of Applied Business Research**, v. 34, n. 1, p. 13–22, 2018.

FAUZI, M. A. et al. Evaluating academics' knowledge sharing intentions in Malaysian public universities. **Malaysian Journal of Library and Information Science**, v. 24, n. 1, p. 123–143, 2019a.

FAUZI, M. A. et al. Knowledge sharing: role of academics towards research productivity in higher learning institution. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, p. 136–159, 2019b.

FAUZIA, S. et al. Dominant factors affecting the behavior of innovative employees. **Polish Journal of Management Studies**, v. 16, n. 1, p. 32–40, 2017.

FOUREZ, G. **A construção das ciências: introdução à filosofia e à ética das ciências**. [s.l.] UNESP, 1995.

FREITAS, G. M. D. **Estratégias de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento: um estudo de caso no Porto Velho Shopping** [monografia]. Porto Velho: Universidade Federal de Rondônia, 79 p. 2015.

GROTTO, D. Um olhar sobre a gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 3, n. 6, p. 31-38, 2001.

HAN, Y. The relationship between ambidextrous knowledge sharing and innovation within industrial clusters: evidence from China. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 14, p. 145–163, 2019.

HAO, Q.; SHI, Y.; YANG, W. How leader-member exchange affects knowledge sharing

behavior: understanding the effects of commitment and employee characteristics. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. December, p. 1–13, 2019.

HUSSEIN, A. S. et al. Knowledge management orientation, market orientation and SME's performance: a lesson from Indonesia's creative economy sector. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 13, p. 183–199, 2018.

IDRIS, K. M.; NITA, A. K.; GODWIN, A. U. Impact of organizational culture on knowledge management process in construction. **Asian Social Science**, v. 11, n. 9, p. 281–288, 2015.

KAIJUN, L.; XIANGJUN, C. Research on the effect of benchmark learning to the advanced manufacturing technology implementation success. **Information Technology Journal**, v. 12, n. 23, 2013.

KIM, W.; PARK, J. Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. **Sustainability (Switzerland)**, v. 9, n. 2, 2017.

KURUPPUGE, R. H.; GREGAR, A. Employee's learning in the organization - a study of knowledge based industries. **Foundations of Management**, v. 10, n. 1, p. 13–22, 2018.

LIU, Y.; ESANGBEDO, M. O.; BAI, S. Adaptability of inter-organizational information systems based on organizational identity: some factors of partnership for the goals. **Sustainability**, v. 11, 2019.

LUNA-REYES, L. F. et al. Knowledge sharing and trust in collaborative requirements analysis. **System Dynamics Review**, v. 24, n. 3, p. 265–297, 2008.

MACÊDO, N. M. M. N.; BARROS, R. A.; CÂNDIDO, G. A. Avaliação do processo de aprendizado e de compartilhamento do conhecimento: um estudo exploratório em uma empresa agroindustrial. **Informação & Sociedade - Estudos**, v. 20, n. 1, p. 111–127, 2010.

MALHOTRA, Y. Deciphering the knowledge management hype. **The Journal for Quality and Participation**, 21(4), 58-60, 1998.

MARTIN, L. M.; LORD, G.; WARREN-SMITH, I. Unseen and unheard? Women managers and organizational learning. **Learning Organization**, v. 25, n. 1, p. 40–50, 2018.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. [s.l: s.n.].

MILSTEIN, J. A.; NONG, P.; FRIEDMAN, C. P. Preparing healthcare delivery organizations for managing computable knowledge. **Learning Health Systems**, n. May 2018, p. 1–7, 2018.

NEVES, Edson O.; STEIL, Andréia V. Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 708-728, out./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9260915>.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIERE, P. **A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge**. In: DIERKES, M. et al. Handbook of organizational learning and knowledge. Nova York: Oxford University Press, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NGUYEN, T.-M.; DINH, V. T.; NHAM, P. T. Online knowledge sharing in Vietnamese telecommunication companies: an integration of social psychology models. **Knowledge Management & E-Learning**, v. 11, n. 4, p. 497–521, 2019.

OYENUGA, O. G. et al. Assessment of knowledge sharing factors among academic staff in Nigerian universities. **Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science**, v. 12, n. 3, p. 84–102, 2019.

PARK, S.; KIM, E.-J. Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 6, p. 1408–1423, 2018.

PAWLOWSKY, Peter; FORSLIN, Jan; REINHARDT, Rudiger. **Practices and tools of organizational learning**. In: DIERKES, Meinolf et al. Handbook of organizational learning

and knowledge. Nova York: Oxford University Press, 2001.

PETERS, L. D.; PRESSEY, A. D.; JOHNSTON, W. J. Contingent factors affecting network learning. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 7, p. 2507–2515, 2016.

PIETRUSZKA-ORTYL, A. The impact of organizational culture for company's innovation strategy. **Marketing and Management of Innovations**, v. 6718, n. 3, p. 178–192, 2019.

PONS, N. L. et al. Design of a knowledge management model for improving the development of computer projects' teams. **Revista Espanola de Documentacion Cientifica**, v. 37, n. 2, p. 1–28, 2014.

PUTRI, R. K. et al. Strategies to increase universities' scientific publication in Indonesia. **Universal Journal of Educational Research**, v. 7, p. 1–6, 2019.

RAZAK, N. A.; PANGIL, F.; ZIN, M.; YUNUS, N.; ASNAWI, N. Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. **Procedia Economics and Finance**, 37 (2016) 545 – 553, 2016. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30163-0).

SALTER, K. L.; KOTHARI, A. Knowledge “translation” as social learning: negotiating the uptake of research-based knowledge in practice. **BMC Medical Education**, v. 16, n. 1, p. 1–10, 2016.

SAMAD, R. S. et al. Understanding the implementation of knowledge management in high-performance schools in Malaysia. **SAGE Open**, v. 4, n. 4, p. 1–7, 2014.

SANTOS, V. C. B.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implementação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.29, n.1, p. 51-66, jan./mar. 2019.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 27ª edição. Rio de Janeiro: Bestseller, 2011.

SHIH, T. Y.; YANG, C. C. Generating intangible resource and international performance: insights into enterprises organizational behavior and capability at trade shows. **Journal of Business Economics and Management**, v. 20, n. 6, p. 1022–1044, 2019.

STARE, M.; KRIŽAJ, D. Evolution of an innovation network in tourism: towards sectoral innovation eco-system. **Amfiteatru Economic**, v. 20, n. 48, p. 438–453, 2018.

TAN, C. N. L.; RAMAYAH, T. The role of motivators in improving knowledge-sharing among academics. **Information Research**, v. 19, n. 1, 2014.

TANGAJARA, G.; RASDI, R. M.; SAMAH, B. A.; ISMAIL, M. Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 20 Nº. 4, pp. 653-670, 2016.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. DA. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75–94, 2006.

VAN DIJK, E. E. et al. Disseminated learning from clinician-scientists: a multiple case study in physiotherapeutic care. **BMC Medical Education**, v. 18, n. 1, p. 1–9, 2018.

VINDROLA-PADROS, C. et al. Addressing the challenges of knowledge co-production in quality improvement: learning from the implementation of the researcher-in-residence model. **BMJ Quality and Safety**, v. 28, n. 1, p. 67–73, 2018.

WOSZEZENKI, C. R. et al. Desaprendizagem organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, p. 128–147, 2013.

WU, S. J. et al. How to promote knowledge sharing among EVC Members? Based on interactive perspective of modified TAM model. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, v. 13, n. 9, p. 6313–6323, 2017.

ZANOTTO, M. P. et al. O modelo de compartilhamento de conhecimento aplicado a áreas propensas à inovação de produto e de processo: um estudo com engenheiros formados e em formação. **XIX Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Programa de Pós-Graduação em Administração**. Universidade de Caxias do Sul, p. 1–11, 2019.