

## Área temática: Estudos Organizacionais

### TEORIA DAS REDES: DISCUTINDO A DIMENSÃO DE BARREIRAS NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE ATORES DE REDES ORGANIZACIONAIS

#### RESUMO

O objetivo desta revisão teórica é discutir a dimensão de possíveis barreiras no compartilhamento do conhecimento entre atores de redes organizacionais. Por conseguinte, neste estudo buscou-se analisar três hipóteses teóricas desenvolvidas pelo autor, sobre a existência de barreiras no compartilhamento do conhecimento entre atores participantes de redes, e que existem evidências teóricas de como enfrentá-las. Realizou-se uma breve contextualização teórica, visando contribuir com um arcabouço teórico a respeito da teoria das redes, da gestão do conhecimento entre organizações, e das barreiras que estas redes enfrentam no compartilhamento de conhecimento. Para alcançar estes objetivos, optou-se pela utilização da Revisão Integrativa da Literatura, um método que permite a inclusão de diferentes tipos de estudos para uma compreensão completa do fenômeno. Com isto, tornou-se possível elencar três barreiras no compartilhamento do conhecimento encontradas nos estudos organizacionais da teoria das redes (dificuldade na aquisição do conhecimento entre redes; resistência contra o uso do conhecimento de organizações diferentes; diferentes linguagens levam a diferentes compreensões), e discutir possíveis formas de confrontá-las. Por conseguinte, desenvolveu-se um quadro teórico (Figura 1), que sintetiza as características das barreiras discutidas nesta revisão (hipóteses), suas consequências e possíveis formas de enfrentá-las. Acredita-se que com a discussão sobre estas barreiras, outros autores, gestores ou organizações participantes de redes possam utilizar desta pesquisa para aplicar estratégias que diminuam a dificuldade do compartilhamento do conhecimento em suas teorias ou redes organizacionais, gerando maior aprendizagem organizacional.

*Palavras-chave:* teoria das redes, redes organizacionais, gestão do conhecimento, barreiras no conhecimento.

#### ABSTRACT

This theoretical essay aims to discuss the dimension of possible barriers in knowledge sharing between actors in organizational networks. Therefore, this study sought to analyze three theoretical hypotheses developed by the author about the existence of barriers in the sharing of knowledge between actors participating in networks, and that there is theoretical evidence on how to face them. A brief theoretical contextualization was carried out, aiming to contribute a theoretical framework regarding the theory of networks, knowledge management between organizations, and the barriers these networks face in sharing knowledge. To achieve these objectives, an Integrative Literature Review was chosen, a method that allows the inclusion of different types of studies for a comprehensive understanding of the phenomenon. With this, it became possible to list three barriers to knowledge sharing found in organizational studies of network theory (difficulty in acquiring knowledge between networks; resistance against the use of

knowledge from different organizations; different languages lead to different understandings) and discuss possible ways to confront them. Therefore, a theoretical framework was developed (Figure 1), which summarizes the characteristics of the barriers discussed in this essay (hypotheses), their consequences and possible ways of dealing with them. It is believed that with the discussion of these barriers, other authors, managers, or organizations participating in networks can use this research to apply strategies that reduce the difficulty of sharing knowledge in their theories or organizational networks, generating more significant organizational learning.

Keywords: social entrepreneurship, barriers of entrepreneurship, exploratory factor analysis, social management, scales of analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as redes organizacionais tomam cada vez mais espaço nos estudos organizacionais, especialmente em *journals* que discutem a respeito de relações entre organizações e o comportamento organizacional em atores de redes (Borgatti & Halgin, 2011). A teoria das redes cresce conforme uma crescente procura por novas teorias que expliquem as relações interorganizacionais entre diversas organizações e, até mesmo, entre as próprias redes (Podolny & Page, 1998).

Um dos tópicos comentados por acadêmicos que discutem a respeito da teoria das redes, são as trocas de informações e conhecimento entre atores de redes, que segundo Borgatti e Foster (2003), são a parte fundamental para o funcionamento das redes organizacionais, sendo crucial para a criação de relacionamentos interorganizacionais, gerando futuras parcerias que podem produzir ganhos para todas as organizações envolvidas.

Logo, formas de compreender o papel dos relacionamentos interorganizacionais entre os atores participantes das redes organizacionais tomam força na academia, e para os autores Mizruchi (2006), Borgatti e Foster (2003), proliferam estudos organizacionais que sugerem que a forma como uma empresa se comunica, compartilha e se posiciona em uma rede organizacional afeta seu comportamento.

Por tanto, tendo em vista a grande importância da gestão do conhecimento entre os atores de redes organizacionais, esta revisão teórica decidiu por um objetivo geral de discutir a dimensão de possíveis barreiras encontradas na literatura no compartilhamento do conhecimento entre atores de redes organizacionais. Por conseguinte, neste estudo buscou-se analisar três hipóteses teóricas desenvolvidas pelo autor, sobre a existência de barreiras no compartilhamento do conhecimento entre atores participantes de redes, e que existem evidências teóricas de como enfrentá-las.

Neste contexto, o restante desta revisão está dividida nas seguintes etapas: primeiramente é realizada uma breve contextualização teórica, visando contribuir com um arcabouço teórico a respeito da teoria das redes, da gestão do conhecimento entre organizações, e das barreiras que estas redes enfrentam no compartilhamento de conhecimento. Algumas contribuições e implicações para o meio gerencial e social são relatadas em seguida. Por conseguinte, conclui-se a revisão teórica com algumas reflexões e orientações para pesquisas futuras.

## 2 MARCO TEÓRICO

## 2.1 Teoria das redes

A teoria das redes traz grandes contribuições para teoria ao trazer novas dimensões de análises organizacionais em diversos estudos sobre conglomerados de grupos e empresas (Podolny & Page, 1998). As definições de formas de organização em redes são citadas no estudo de Mizruchi (2006), como sendo qualquer conjunto de atores que buscam relações de troca repetidas e duradouras entre si e, ao mesmo tempo, carecem de autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que possam surgir durante a troca.

Conforme os autores Borgatti e Foster (2003), essa definição de uma forma de organização em rede inclui uma ampla gama de *joint ventures*, alianças estratégicas, grupos de negócios, franquias, consórcios de pesquisa, contratos relacionais e acordos de terceirização, etc. Embora as formas de organização em rede não possam ser identificadas de acordo com algum conjunto limitado de rótulos, vários estudiosos argumentaram que as formas de organização em rede podem ser caracterizadas por uma orientação de valor por parte dos parceiros de intercâmbio (Freeman, 1979).

Uma das orientações de valor que são bastante utilizadas por formas de organização em rede, são as trocas de conhecimento, e o compartilhamento de informações entre os atores participantes de uma rede (Wasserman & Faust, 1994). As trocas entre os atores são a parte fundamental para o funcionamento das redes organizacionais, e segundo Borgatti e Foster (2003), o momento de troca de conhecimento entre estes atores é crucial para a criação de relacionamentos interorganizacionais, gerando futuras parcerias que podem produzir ganhos para todas as organizações envolvidas.

Para alguns autores como, Mizruchi (2006), compreender o papel dos relacionamentos interorganizacionais nas redes é de grande importância, e entender a gestão do conhecimento entre redes pode ser uma das respostas possíveis para esta afirmação. Embora haja muitas visões concorrentes a respeito do papel representado por essas interligações entre redes, inúmeros teóricos acreditam que elas forneçam um indicador de relações sociais interorganizacionais que, se as previsões da teoria das redes estiverem corretas, deve influenciar o comportamento das empresas (Pettigrew, 1992; Salancik, 1995).

## 2.2 Gestão do conhecimento

Para os autores Von Krogh et al. (2000), o conhecimento pode ser entendido como uma conjunção fluida de valores, experiências, *know-how*, *expertise*, informações contextuais estruturadas e percepções que fornecem um ambiente adequado para avaliar e incorporar novas informações e experiências na vida de um indivíduo ou organização. O conhecimento apresenta diversas funcionalidades – ele pode ser usado de várias maneiras para produzir riqueza, multiplicar a produção de ativos físicos, desenvolver habilidades, construir novas ideias etc. – como também permite às pessoas formas de preparar, moldar, definir e compreender como encontrar soluções para resolver uma tarefa ou problema cotidiano (Chae et al., 2005).

O autor Polanyi (1966), renomado no âmbito acadêmico pelas suas pesquisas sobre a construção do conhecimento, acrescentou a este ramo quando argumentou que em praticamente todo o processo de geração/desenvolvimento de conhecimento há sempre uma dimensão explícita e tácita.

Segundo Nonaka et al. (1996) “o conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos”, esta forma de conhecimento é facilmente comparada a habilidades simples, ou seja, que não requerem grande esforço de aprendizagem contínua. Por ser simples, esta forma de conhecimento é facilmente compartilhada e interpretada, porém não acrescenta muitas diferenciações ao corpo do conhecimento, muitas vezes, criando barreiras (ignorância) entre corpos de conhecimento, por parecer simples “demais” para serem compartilhadas.

Por outro lado, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, dificultando a comunicação ou o compartilhamento com outras pessoas. Esta forma de conhecimento é caracterizada pelo alto nível de dificuldade em ser expresso e compartilhado, tendo em vista que ele é a consequência de experiências vivenciadas ao longo da trajetória de um indivíduo, o que pode levar ao desenvolvimento de barreiras de comunicação (linguagem) entre formas diferentes de conhecimento. (Nonaka et al., 1996).

### **2.3 Gestão do conhecimento em redes**

A discussão da gestão do conhecimento em redes foi mencionada pelos autores Borgatti e Halgin (2011), em seu estudo “*On network theory*” e, segundo os autores, infelizmente a gestão do conhecimento está perdendo força nas redes organizacionais, tendo em vista que os profissionais buscam, cada vez mais, focar seus esforços em se dissociar do esforço relativamente malsucedido de usar soluções tecnológicas para ajudar as organizações a armazenar, compartilhar e criar novos conhecimentos. Porém, muitos estudiosos como Brown e Duguid (2000), indicam que a utilização do conhecimento, e seu posterior compartilhamento com outros atores em uma rede, são processos fundamentalmente humanos e, acima de tudo, sociais.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o ponto principal da gestão de conhecimento em redes, é que novas práticas e conceitos emergem da interação de indivíduos engajados em uma empresa conjunta, o que segundo Uzzi (1996), gera novos aprendizados organizacionais que possam ser compartilhados em redes de organizações que se beneficiam mutuamente com estes novos aprendizados. Além disso, Borgatti e Cross (2003) sugerem que os atores das redes precisam ter certos tipos de relacionamentos (por exemplo, acessibilidade mútua, baixos custos de transação específicos do parceiro) a fim de utilizar o conhecimento uns dos outros.

Algumas teorias corroboram com a construção e desenvolvimento da gestão do conhecimento em redes organizacionais, como a teoria da comunidade de prática que se assemelha aos conceitos de conhecimento da teoria da influência social tradicional (Friedkin e Johnsen, 1999), reforçando a semelhança de crenças, práticas e atitudes no compartilhamento do conhecimento entre atores. Outro tópico é baseado na memória transativa, seguindo os estudos de Rulke e Galaskiewicz (2000), no qual os autores indicam que o conhecimento é distribuído em diferentes mentes e, para fazer uso dele de forma eficaz, os indivíduos precisam saber qual ator detém os conhecimentos

básicos/processuais e mais fáceis de compartilhar (explícito), e quais atores detêm os conhecimentos mais subjetivos e individuais (tácito). É importante ressaltar que a pesquisa da memória transativa contrasta com a teoria da comunidade da prática em sua visão de que o conhecimento permanece distribuído mesmo após ser acessado e em sua falta de interesse em como o conhecimento é gerado em primeiro lugar e sim em quem detém o mesmo (Borgatti & Foster, 2003).

Um tópico bastante discutido quando se comenta a respeito da gestão do conhecimento em redes organizacionais é a respeito da pluralidade e diversidade de formas de compreender e compartilhar o conhecimento organizacional entre os atores das redes (Cross et al., 2001). Organizações de diferentes setores se deparam com determinadas dificuldades em aplicar o conhecimento obtidos por outros atores de sua rede por não terem conhecimento suficiente em formas de enfrentar tais adversidades (Brown & Duguid, 1991).

E justamente pela pluralidade de opiniões entre autores, que utilizam diversas teorias para explicarem o surgimento do conhecimento nas redes e suas possíveis formas de compartilhá-lo, percebe-se o desenvolvimento de barreiras que são enfrentadas pelos atores de redes organizacionais que buscam aprimorar a aprendizagem organizacional dentro de seus ambientes (De Long & Fahey, 2000).

## **2.4 Hipóteses**

A aquisição e o compartilhamento de conhecimento entre os atores de uma rede organizacional são processos intrinsecamente subjetivos e complexos. Esta complexidade decorre da natureza multifacetada do conhecimento, que pode ser explícito ou tácito, e das diferentes formas pelas quais ele é adquirido e compartilhado (Tonet & Paz, 2006). A subjetividade está presente nas interpretações individuais e organizacionais do conhecimento, que são influenciadas por fatores culturais, sociais e contextuais (Carrieri et al., 2014). Além disso, a complexidade aumenta devido à necessidade de transformar conhecimento tácito em explícito para facilitar o compartilhamento, o que envolve habilidades interpessoais e organizacionais sofisticadas, essas dinâmicas complexas e subjetivas podem criar barreiras significativas na troca eficaz de conhecimento entre os atores da rede, impactando a eficiência e a colaboração dentro da rede (Alcará et al., 2009).

*H1 – “A forma como os atores de uma rede adquire e compartilha conhecimento é relativamente subjetiva e complexa”*

Há uma tendência entre os atores de redes organizacionais de demonstrar resistência ou aversão ao conhecimento proveniente de atores que atuam em segmentos diferentes. Esta resistência pode ser atribuída a várias razões, incluindo a desconfiança na aplicabilidade do conhecimento em contextos distintos, o medo de mudanças e a competição entre diferentes segmentos (Alcará et al., 2009). Além disso, as organizações podem valorizar mais o conhecimento gerado internamente ou dentro de segmentos semelhantes, subestimando ou ignorando o valor das contribuições externas. Esta aversão ao conhecimento de diferentes segmentos limita a inovação e a aprendizagem organizacional, criando barreiras que dificultam a integração e o uso de novos insights e práticas que poderiam beneficiar a rede como um todo (Neves, 2011).

*H2 – “Existência de uma certa aversão por parte dos atores das redes na aceitação do conhecimento fornecido por atores da rede que atuam em segmentos diferentes”*

A diversidade de linguagens e terminologias utilizadas em diferentes ambientes organizacionais pode levar a múltiplas interpretações e compreensões do conhecimento, criando barreiras na comunicação e no compartilhamento eficaz de informações (Dias, 2000). Cada organização ou segmento pode desenvolver seu próprio jargão e conjunto de práticas, o que pode não ser facilmente compreendido por outros atores da rede. Esta diversidade linguística não apenas dificulta a troca de conhecimento, mas também pode gerar mal-entendidos e interpretações errôneas, prejudicando a colaboração e a eficiência da rede (de Sales, 2007). A superação dessa barreira requer um esforço consciente para harmonizar as linguagens e promover uma compreensão mútua entre os atores, facilitando assim o compartilhamento de conhecimento de maneira mais eficaz e integrada.

*H3 – “A utilização de diferentes linguagens em ambientes distintos, que podem levar a diferentes compreensões do conhecimento”*

### **3 MÉTODO DA REVISÃO**

Neste estudo, optou-se pela utilização da Revisão Integrativa da Literatura (RIL), um método abrangente que permite a inclusão de diferentes tipos de estudos (experimentais e não experimentais) para uma compreensão completa de um fenômeno particular. A escolha por este método visa alcançar uma análise detalhada e holística das barreiras no compartilhamento de conhecimento entre atores de redes organizacionais, alinhando-se aos objetivos propostos pelo estudo.

A RIL é um método rigoroso que segue etapas sistemáticas, garantindo a transparência e a reprodutibilidade dos resultados. O processo inicia-se com a formulação do problema de pesquisa, o que envolve a definição clara dos objetivos e das questões de pesquisa (Fossatti et al., 2019). Neste caso, o objetivo é discutir as barreiras no compartilhamento do conhecimento entre atores de redes organizacionais. As questões de pesquisa foram elaboradas para identificar, categorizar e analisar as evidências teóricas existentes sobre essas barreiras.

A fase subsequente consiste na busca na literatura. Para tanto, foram utilizadas bases de dados renomadas como *Scopus*, *Web of Science*, e *Google Scholar*, permitindo uma cobertura abrangente da literatura relevante. Os critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos para assegurar a relevância e a qualidade dos estudos selecionados. Foram considerados artigos publicados em periódicos acadêmicos revisados por pares, que abordassem diretamente o tema do compartilhamento do conhecimento em redes organizacionais e que estivessem disponíveis em inglês ou português. Por fim, foram coletados 11 artigos (*Scopus*), 16 (*Web of Science*), 3 (*Google Scholar*).

Após a coleta dos estudos, a análise dos dados foi realizada em várias etapas. Inicialmente, foi feita uma leitura exploratória para familiarização com o conteúdo dos artigos selecionados. Em seguida, os dados foram extraídos e categorizados conforme os temas e subtemas identificados. Este processo envolveu a síntese das evidências

teóricas, destacando as principais barreiras no compartilhamento do conhecimento, como dificuldade na aquisição do conhecimento entre redes, resistência contra o uso do conhecimento de organizações diferentes, e diferentes linguagens que levam a diferentes compreensões.

A interpretação dos dados constituiu uma etapa crucial, onde foram discutidas as implicações das barreiras identificadas, com base nas evidências teóricas. Esta análise permitiu a construção de um quadro teórico que sintetiza as características das barreiras discutidas, suas consequências e possíveis formas de enfrentá-las. Este quadro teórico serve como uma ferramenta prática para gestores e acadêmicos, oferecendo insights valiosos sobre como mitigar as dificuldades no compartilhamento de conhecimento em redes organizacionais.

## **4 BARREIRAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES**

Dando seguimento a discussão dos artigos selecionados para a revisão teórica, após a conceituação do conhecimento no marco teórico, junto a apresentação das formas de conhecimento (tácito e explícito), e as contribuições teóricas a respeito da gestão do conhecimento em redes organizacionais, torna-se possível elencar as possíveis barreiras no compartilhamento do conhecimento encontradas nos estudos organizacionais da teoria das redes, e discutir possíveis formas de confrontá-las.

### **4.1 Dificuldade na aquisição do conhecimento entre redes**

Iniciando com a primeira barreira do conhecimento, observada pelos autores Battistutti e Bork (2017), esta diz respeito à dificuldade de aquisição do conhecimento entre redes, seja qual for o ramo das organizações. Existe um conceito chamado de “*Knowledge Acquisition*” (KA), que pode ser definido como um processo de aprendizagem do indivíduo/ator que envolve a compreensão da linguagem, utilização de raciocínio, resolução de problemas, tomada de decisão, modelagem de conhecimento e conversão de conhecimento (Battistutti & Bork, 2017).

Para Battistutti e Bork (2017), a aquisição do conhecimento deve ser vista como uma espiral de conteúdo epistemológico e ontológico, que cresce ao transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, que por sua vez se torna a base para uma nova espiral de geração de conhecimento. Segundo Cairó e Guardati (2012), a epistemologia é importante porque está relacionada à natureza e ao escopo do conhecimento, ou seja, trata de questionar e responder algumas indagações, tais como: o que é conhecimento? Como o conhecimento é adquirido? O que as pessoas conhecem? Qual a relação do conhecimento com habilidades individuais? Por outro lado, a ontologia também desempenha um papel fundamental na aquisição do conhecimento, pois está ligada à natureza humana, à existência e às propriedades da mente, tendo em vista que as ontologias representam o conhecimento como um conjunto de conceitos dentro de um domínio e as relações entre esses conceitos (Cairó & Guardati, 2012; Battistutti & Bork, 2017).

Portanto, justamente pela aquisição do conhecimento estar relacionada a conceitos filosóficos e, muitas vezes, subjetivos à formação do conhecimento e seu posterior compartilhamento, pode-se afirmar que a dificuldade encontrada pelos atores de uma rede em adquirirem conhecimento e aprenderem sozinhos, maneiras para o

compartilhamento destes aprendizados, apresenta uma barreira entre formas de conhecimento.

A forma para enfrentar esta barreira pode ser encontrada nos estudos de Bureš (2003) e de alguns autores como Battistutti e Bork (2017), que contribuem com mais especificações a respeito da influência da cultura para a aquisição de conhecimento e posterior compartilhamento dessas aprendizagens. A maneira descrita para minimizar esta barreira encontra-se na reconstrução cultural das organizações participantes de uma rede, encontrando pontos de semelhanças e gerando *insights* para a criação de novos conhecimentos compartilhados. Logo, segundo Bureš (2003), uma mudança cultural mínima torna-se necessária para iniciar o processo de aquisição de conhecimento entre atores de redes e, conseqüentemente, facilitando o compartilhamento de informações, conhecimentos e habilidades.

#### **4.2 Resistência contra o uso do conhecimento de organizações diferentes**

A segunda barreira do conhecimento diz respeito à resistência contra o uso de conhecimento de organizações diferentes, ou seja, a existência de uma certa aversão por parte dos atores das redes na aceitação do conhecimento fornecido por atores da rede que atuam em segmentos diferentes.

Alguns autores, como Borgatti e Cross (2003), comentam que nas redes organizacionais, os atores carecem de uma maior aceitabilidade de novas formas de conhecimento e aprendizagem, com pouca disponibilidade de acesso para novos atores entrantes nas redes. Em determinadas redes organizacionais, observou-se que os atores fora do segmento da rede, nos primeiros anos, não podiam ou conseguiram atuar no mercado de maneira consistente, pois não obtinham as mesmas parcerias que outros atores de dentro da rede. O que acaba causando uma certa discriminação entre redes organizacionais que dificultam o desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento entre seus atores (Borgatti & Halgin, 2011).

Para enfrentar esta barreira, entende-se que existe uma necessidade de engajamento real por parte dos atores participantes das redes organizacionais, para que seja possível a diminuição da resistência ao uso de conhecimentos de outros segmentos dentro e entre as redes organizacionais. Esta ação é necessária, tendo em vista que, como mencionado por Battistutti e Bork (2017), a aquisição de conhecimento envolve, predominantemente, um processo social e um processo cognitivo, observando-se que os esforços para adquirir, modelar e converter o conhecimento em habilidades técnicas deve envolver ideias e conhecimentos de diferentes áreas – como psicologia, sociologia, filosofia, gestão, informática e gestão do conhecimento –, seja incorporando-as em organizações ou em gestores empresariais, como processos ou práticas. Com isso, novas vertentes do conhecimento, dentro do ambiente das redes organizacionais, irão surgir, aprimorando o conhecimento da rede como um todo, e diminuindo a lacuna e dificuldade de compartilhamento do conhecimento entre atores de redes.

#### **4.3 Diferentes linguagens levam a diferentes compreensões**

A terceira barreira encontrada na gestão do conhecimento nas redes diz respeito a diferentes linguagens em ambientes distintos, que podem levar a diferentes compreensões do conhecimento e, conseqüentemente, dificultar o compartilhamento do

conhecimento entre as redes organizacionais. Esta barreira aparece nos estudos de Paulin e Suneson (2015), no qual os autores indicam que, apesar dos atores das redes apresentarem semelhanças nas formas de aplicar e compartilhar o conhecimento e a aprendizagem em suas organizações, a linguagem utilizada em seus ambientes tem se distanciado com o decorrer do tempo, o que pode estar aumentando a dificuldade de compreensão das melhores práticas no compartilhamento do conhecimento entre os atores de redes.

Outros autores que observaram este fenômeno, foram Nonaka et al. (1996), quando o autor afirma que, pela diferenciação entre as formas de comunicação do conhecimento, os atores de uma rede tendem a ignorar o conhecimento que não seja estruturado em uma linguagem de fácil acesso, indicando que uma possível estratégia dos atores de redes, é simplesmente desconsiderar as formas de conhecimento “prático” que não siga padrões pré-estabelecidos pela rede organizacional, o que pode trazer consequências muito negativas para a rede como um todo.

A forma de enfrentar esse tipo de barreira pode ser encontrada na realização de eventos, *workshops*, e treinamentos, que reúnam diferentes atores de redes organizacionais, com formas alternativas de apresentação do conhecimento, para gerar discussões, argumentações e demonstrações de aplicabilidades do seu conhecimento individual em situações específicas, quebrando a barreira da linguagem entre atores de uma rede organizacional. Alguns autores como McDermott e O’Dell (2001), Lin et al. (2012), argumentam que, nesta barreira do conhecimento o papel de engajamento dos atores da rede, é de suma importância para o compartilhamento e crescimento do desenvolvimento do conhecimento em sua área.

#### 4.5 Quadro teórico: Barreiras do conhecimento em redes

A fim de sintetizar as argumentações e discussões apresentadas nos tópicos anteriores, e para facilitar a compreensão e agrupar as barreiras de conhecimento em redes organizacionais discutidas nesta revisão, desenvolveu-se o quadro teórico abaixo, que resume as características de cada forma das barreiras de conhecimento em redes, comparando-as entre si e indicando sua possível solução, como descrito pelos autores na teoria das redes:

**Figura 1** – Barreiras do conhecimento em redes

<b>Barreiras do conhecimento em redes organizacionais</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Consequências</b>	<b>Como enfrentá-las</b>
<b>Dificuldade na aquisição do conhecimento entre redes</b> (Bureš, 2003; Cairó & Guardati, 2012; Battistutti & Bork, 2017)	A forma como os atores de uma rede adquire e compartilha conhecimento é relativamente subjetiva e complexa.	Aquisição do conhecimento está relacionada a conceitos muito subjetivos, o que dificulta o relacionamento entre os atores de uma rede e aumenta a lacuna de conhecimento.	Por meio de uma reconstrução cultural das organizações participantes de uma rede, encontrando pontos de semelhanças e gerando insights para a criação de novos conhecimentos compartilhados.

<p><b>Resistência contra o uso do conhecimento de organizações diferentes</b> (Borgatti &amp; Cross, 2003; Borgatti &amp; Halgin, 2011; Battistutti &amp; Bork, 2017)</p>	<p>Existência de uma certa aversão por parte dos atores das redes na aceitação do conhecimento fornecido por atores da rede que atuam em segmentos diferentes.</p>	<p>Discriminação entre redes organizacionais que dificultam o desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento entre seus atores.</p>	<p>Realizando um engajamento genuíno por parte dos atores participantes das redes organizacionais, para que seja possível a diminuição da resistência ao uso de conhecimentos de outros segmentos dentro e entre as redes organizacionais.</p>
<p><b>Diferentes linguagens levam a diferentes compreensões</b> (Nonaka et al., 1996; McDermott e O'Dell, 2001; Paulin &amp; Suneson, 2015; Lin et al., 2012)</p>	<p>A utilização de diferentes linguagens em ambientes distintos, que podem levar a diferentes compreensões do conhecimento.</p>	<p>Diferentes linguagens podem dificultar o compartilhamento do conhecimento entre as redes organizacionais.</p>	<p>Participando de eventos, workshops, e treinamentos, que reúnam diferentes atores de redes organizacionais, com formas alternativas de apresentação do conhecimento.</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor do estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Finalizando esta revisão da literatura, em que se optou por: discutir a dimensão de possíveis barreiras no compartilhamento do conhecimento entre atores de redes organizacionais, buscando analisar três hipóteses teóricas sobre a existência de barreiras no compartilhamento do conhecimento entre atores participantes de redes, e que existem evidências teóricas de como enfrentá-las. Pode-se afirmar que se observou a existência de três barreiras principais: dificuldade na aquisição do conhecimento entre redes; resistência contra o uso do conhecimento de organizações diferentes; diferentes linguagens levam a diferentes compreensões. Após elencar as características de cada barreira, utilizou-se das obras de diversos autores para construir possíveis soluções para cada uma destas barreiras, que foram redigidas em cada tópico de discussão de sua respectiva barreira, e foram resumidas no quadro teórico (Figura 1) desenvolvido pelo autor.

Para acadêmicos e colaboradores, mais especificamente aos estudiosos do campo da teoria das redes, são cada vez mais necessários e relevantes estudos que discutam as dimensões de possíveis barreiras no compartilhamento do conhecimento entre atores de redes organizacionais, principalmente, no que diz respeito a compreender o papel dos relacionamentos interorganizacionais nas redes, encontrando evidências teóricas para possíveis soluções de como enfrentar tais barreiras. Portanto, este trabalho trouxe uma nova visibilidade para a teoria das redes, discutindo um tópico pouco debatido na academia, com isso, aprofundando o tema, permitindo analisar as dimensões das barreiras existentes no compartilhamento do conhecimento entre atores de redes.

Com a discussão sobre estas barreiras, outros autores, gestores ou organizações participantes de redes possam utilizar desta pesquisa para aplicar estratégias que diminuam a dificuldade do compartilhamento do conhecimento em suas teorias ou redes organizacionais, gerando uma maior aprendizagem organizacional. Com a argumentação a respeito das três hipóteses teóricas descritas no presente estudo, esta revisão teórica alcança seu o objetivo proposto, que consistia em descobrir “discutir a dimensão de

possíveis barreiras no compartilhamento do conhecimento entre atores de redes organizacionais”.

Por fim, e mais importante, este trabalho oferece significativas contribuições e impactos na sociedade, no que diz respeito ao aprendizado de diferentes formas de conhecimento e do aprendizado organizacional, não apenas para organizações, mas também para qualquer indivíduo que deseje desenvolver novos conhecimentos e acabe enfrentando às três barreiras descritas nesta revisão no momento de compartilhar seu conhecimento para outros indivíduos, grupos e redes. Por conseguinte, estudos a respeito da teoria das redes e o funcionamento da gestão do conhecimento nas redes organizacionais, tem grande importância na sociedade, tendo em vista seu poder para auxiliar, cidadãos, acadêmicos, e profissionais a entenderem as melhores formas de compartilhar seu conhecimento em redes para gerar um maior nível de aprendizagem.]

## **AGENDA DE PESQUISA**

Como uma indicação para pesquisas futuras a respeito de barreiras da gestão do conhecimento em redes organizacionais, indica-se a importância da aplicação de estudos empíricos que analisem qual o impacto nos atores das redes organizacionais que já desenvolvem e compartilham conhecimento diariamente em suas organizações, e como isto pode influenciar os relacionamentos interorganizacionais de suas redes, com isso facilitando o entendimento se realmente as estratégias discutidas nesta revisão podem ser aplicadas para amenizar ou acabar com possíveis barreiras enfrentadas no cotidiano por estes grupos.

## **REFERÊNCIAS**

- Alcará, A. R., Chiara, I. G. D., Rodrigues, J. L., Tomaél, M. I., & Piedade, V. C. H. (2009). Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em ciência da informação*, 14, 170-191.
- Battistutti, O. C., & Bork, D. (2017). Tacit to explicit knowledge conversion. *Cognitive processing*, vol. 18(4), p. 461-477.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4): 432–445.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization science*, 22(5), 1168-1181.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1): 40–57.

- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Bureš, V. (2003). Cultural barriers in knowledge sharing. *Economics and Management*, 6, 57-62.
- Cairó, O. & Guardati S. (2012). The KAMET II methodology: knowledge acquisition, knowledge modeling and knowledge generation. *Expert Syst Appl*, 39(9), 8108–8114.
- Carrieri, A. D. P., Perdigão, D. A., & Aguiar, A. R. C. (2014). A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração* (São Paulo), 49, 698-713.
- Chae, B., Paradice, D., Koch, H., & Van Huy, V. (2005). Exploring knowledge management using network theories: Questions, paradoxes and prospects. *Journal of Computer Information Systems*, 45(4), 62-74.
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2001). Beyond answers: Dimensions of the advice network. *Social Networks*, 23(3): 215–235.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Cambridge: HBS Press.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- de Sales, R. (2007). A questão da linguagem usada dentro das organizações: um levantamento bibliográfico. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, 12(1), 99-111.
- Dias Filho, J. M. (2000). A linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação. *Caderno de Estudos*, 38-49.
- Fossatti, E. C., Mozzato, A. R., & Moretto, C. F. (2019). O uso da revisão integrativa na administração: um método possível?. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 6(1), 55-72.
- Freeman, L. (1979). Centrality in social networks: I. Conceptual clarification. *Social Networks*, 1 (2), 215-239.
- Friedkin, N. E., & Johnsen, E. C. (1999). Social influence networks and opinion change. *Advances in Group Processes*, 16, 1-29.
- Lin, C., Wu, J. C., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & management*, 49(1), 10-23.
- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.

- Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 72-86.
- Neves, E. O. (2011). Aprendizagem Organizacional: considerações sobre metodologias de promoção e desenvolvimento. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 3(1), 02-16.
- Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(8), p. 833-845.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2015). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—three blurry terms in KM. *Knowledge Management*, 2(2), 73-85.
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, v. 13, 163-182.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual review of sociology*, 24(1), 57-76.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago, Ill: The University of Chicago Press.
- Rulke, D. L., & Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of knowledge, group network structure, and group performance. *Management Science*, 46(5): 612–626.
- Salancik, G. R. (1995). WANTED: A Good Network Theory of Organization [Review of Structural Holes: The Social Structure of Competition., by R. S. Burt]. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 345–349.
- Tonet, H. C., & Paz, M. D. G. T. D. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, 75-94.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61, 674-69.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.