

Área temática:
(5) ESORG ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Título do artigo:

EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA ENTRE 1997-2019

RESUMO

O compartilhamento de conhecimento otimiza o uso do conhecimento como vantagem competitiva e, devido ao seu papel estratégico, foram desenvolvidos modelos para assimilá-lo no contexto de trabalho. O objetivo deste artigo foi analisar os modelos propostos para compartilhamento de conhecimento organizacional, através do estudo de pesquisas teórico-empíricas entre 1997-2019. Por meio da revisão sistemática, 64 trabalhos foram selecionados e analisados. Os resultados indicam crescente interesse no tema, que tem sido objeto de estudo nos contextos organizacional, acadêmico e área da saúde. Pesquisas trabalham o compartilhamento de conhecimento tanto como antecedente, consequente ou moderador. Comunicação, confiança e suporte gerencial são recorrentemente examinados como fatores que atuam como barreiras/facilitadores ao compartilhamento de conhecimento, relacionado a investigações sobre inovação, desempenho e aprendizagem organizacional. A escassez de estudos comparativos e longitudinais caracteriza-se como lacuna na área. Este artigo contribui no avanço da literatura sobre compartilhamento de conhecimento ao discutir e construir um panorama dos modelos e seus resultados.

Palavras-chave: Compartilhamento de conhecimento. Gestão do conhecimento. Modelos. Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

Knowledge sharing optimizes the use of knowledge as a competitive advantage and, due to its strategic role, models have been developed to assimilate it in the work context. The purpose of this article was to analyze the models proposed for sharing organizational knowledge, through the study of theoretical-empirical researches between 1997-2019. Through systematic review, 64 papers were selected and analyzed. The results indicate a growing interest in the theme, which has been the object of study in the organizational, academic and health contexts. Researches approach knowledge sharing as an antecedent, consequent or moderator. Communication, trust and managerial support are frequently examined as factors that act as barriers/facilitators to knowledge sharing, related to researches on innovation, performance and organizational learning. The scarcity of comparative and longitudinal studies is characterized as a gap in the area. This article contributes to the advancement of the literature on knowledge sharing by discussing and constructing an overview of the models and their results.

Keywords: Knowledge sharing. Knowledge management. Models. Organizational learning.

1 Introdução

Estudos sobre conhecimento organizacional utilizam ferramentas, práticas e métodos próprios para compreender o processo de construção do conhecimento e suas dinâmicas. Assim, sob este aspecto, 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 continuamente para atender demandas com rapidez e efetividade. Logo, o conhecimento se tornou um recurso valioso e fonte de vantagem competitiva no ambiente de negócios, pois possibilita a produção, adaptação e inovação, uma vez que mercados, produtos, tecnologias, competidores e comunidades mudam rápido (NONAKA; TOYAMA; BYOSIERE, 2001). É neste contexto 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, compartilhamento e institucionalização do conhecimento (ARGYRIS; SCHON, 1978; SENGE, 2011).

Um dos pilares da GC é o compartilhamento de conhecimento, que tem por finalidade garantir a aprendizagem organizacional, caracterizado como atividade de intercâmbio, doação e recepção de conhecimento (DELGADO, 2011). Segundo 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.

Pawlowsky, Forslin, Reinhardt (2001) identificaram que a maioria das abordagens sobre AO se refere ao problema de como transferir o conhecimento individual ao nível de grupo ou organizacional. Dierkes, Antal, Child e Nonaka (2001) afirmam que o 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 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). 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 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 de ações, atores, contextos, antecedentes e demais elementos fundamentais aos modelos, bem como detectar possíveis lacunas temáticas que podem se configurar como pesquisas futuras. Como contribuições, o estudo avança na compreensão dos modelos construídos para o compartilhamento de conhecimento, possibilitando a reflexão dos principais fundamentos e sua evolução.

2 Referencial Teórico

As transformações nos cenários político-econômico, sociais e comportamentais, aperfeiçoamento de técnicas gerenciais e aumento da velocidade das informações influenciam a dinâmica do mercado e, por consequência, a atuação das organizações. 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, o simples tratamento de dados ou 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 e compartilhar conhecimentos, os indivíduos se tornam capazes de propor soluções diante de problemas complexos, aprimoram a qualidade de produtos e serviços, reduzem custos, inovam processos e melhoram o desempenho organizacional. 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 da GC 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 que visam a combinação de dados, capacidade de processamento de informação dos sistemas de tecnologia e a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos. 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 equipes 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 nas 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 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, elaborada por Delgado (2011).

Quadro 1 – Conceitos do termo “compartilhar conhecimento”.

Autor(es)	Taxonomia de Compartilhar Conhecimento
Harder, 2008	Processo social e voluntário pelo qual se transfere, absorve e reutiliza o conhecimento existente, para servir ao propósito organizacional.
Lin, Lee e Wang, 2009	Cultura de interação social, que envolve o intercâmbio de conhecimento e habilidades dos empregados através de todo departamento ou organização.
Ireson e Burel, 2010	Atividade na qual os agentes (indivíduos, comunidades ou organizações) mudam seu conhecimento (informação, habilidades ou a experiência).
Ipe, 2010	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	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	Ato consciente e voluntário, pelo qual um indivíduo participa do intercâmbio de conhecimento, ainda que não seja obrigado a fazê-lo.
Lin, 2009	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	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	Processo pelo qual os empregados trocam conhecimentos mutuamente e juntos criam um novo conhecimento.

Fonte: Adaptado de 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). Os autores ainda 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 conhecimento 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. Desde a proposição da Espiral do Conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997),

diversos 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, é pertinente intensificar pesquisas no sentido de melhor compreender as diferenças e elementos essenciais dos modelos construídos, lacunas e seus achados, 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

Elegeu-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.

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 de aprendizagem organizacional (áreas de conhecimento não correlatas, como psicologia, metodologia científica, etc.) 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, palavras-chave, problema de

pesquisa/hipóteses, objetivo, contexto do estudo, perspectivas teóricas, definição de compartilhamento de conhecimento e seus tipos de aplicação, procedimentos metodológicos, variáveis dependentes, independentes e moderadoras, síntese dos resultados, contribuições, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

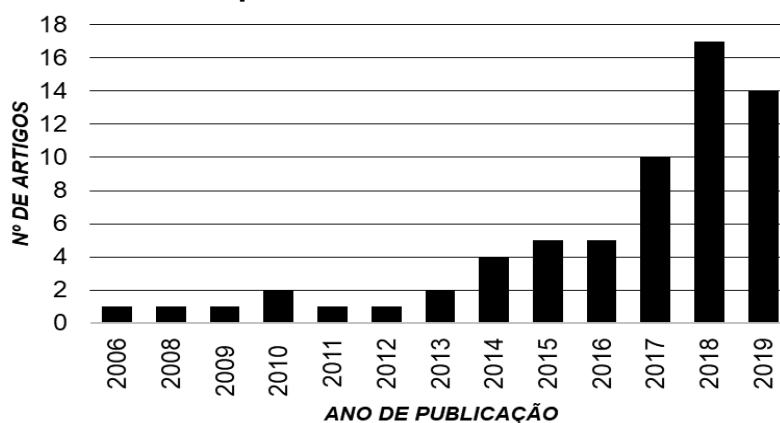
4 Resultados

Nesta seção contextualiza-se os estudos recuperados mediante alguns indicadores bibliométricos 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, Adedapo Oluwaseyi Ojo, Christine Nya Ling Tan, Delio Ignacio Castaneda, Muhammad Ashraf Fauzi e William Fernando Durán, cada um com 2 publicações. 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 número de pesquisas (17), 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/interdisciplinares. Os periódicos com maior nº de publicações sobre o tema são Knowledge Management & E-Learning (4), BMC Medical Education, Journal of Knowledge Management, Perspectivas em Gestão & Conhecimento e Sustainability, cada um com 2 publicações.

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 (TAM e TAM2), Teoria do Comportamento Planejado (TPB), Teoria das Trocas Sociais, Teoria Social Cognitiva, Teoria da Ação Racional e GC.

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 negócios (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 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 1, 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 1 – Síntese dos estudos teórico-empíricos que examinam o compartilhamento de conhecimento.

Autores	País	Público e amostra	Síntese dos resultados
Tonet e Paz (2006)	Brasil	-	Delineamento e proposição de modelo para comp. de conhecimento com 4 fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. O modelo proposto considera, ainda, o suporte de 4 elementos: 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, Di Chiara, Rodrigues, Tomaél e Piedade (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 comp. 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: motivação (confiança, amizade, doação), barreiras (falta de confiança, medo de exploração nas relações, isolamento, pouca interação social) e obrigatoriedade (necessidade de infraestrutura, interdisciplinaridade/interconexão de tarefas, trocas de experiências com colegas, 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 comp. 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 comp. de conhecimento de Tonet e Paz (2006). Aspectos do projeto “Fazer e Aprender” que ocorrem em conformidade com o modelo 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 comp. 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 comp. de conhecimento
De Vries, Schepers, Weele e Valk (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 variáveis de controle (integração face a face, complexidade do serviço, duração do contrato e duração do relacionamento) e os comp. de conhecimento exploratório 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 comp. de conhecimento. Experiência de relacionamento do gerente relacionada positivamente ao compartilhamento exploratório de conhecimentos, mas não ao comp. 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 comp. de conhecimento. A aprendizagem gerencial tem pouca ligação e não impacta no constructo Cultura, enquanto a Confiança tem impacto positivo sobre a Cultura.
Castañeda, Ríos e Durán (2016)	Colômbia	188 trabalhadores do conhecimento de uma organização do setor público em nível nacional.	Relacionamento significativo entre auto eficácia e intenção de compartilhar conhecimento. Quando os indivíduos acreditam que são capazes de compartilhar conhecimento, têm a intenção de fazê-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 comp. 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, TI, indústria manufatureira e construção.	Comp. 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 comp. de conhecimento dos funcionários. Apesar dos três fatores estarem correlacionados, a cultura de aprendizagem foi o fator mais significativo que impactou o comp. de conhecimento.
Wu, Liu, Liu e Zhou (2017)	China	326 membros registrados (alunos, professores e pais) de 32 comunidades educacionais virtuais.	A utilidade e a facilidade de uso percebidas têm um impacto positivo na vontade de compartilhar conhecimento. A propriedade psicológica pode afetar não apenas o comportamento de comp. de conhecimento por meio da vontade de compartilhar conhecimento, mas também o comportamento diretamente. A vontade de compartilhar conhecimento desempenha um papel mediador entre a utilidade percebida e o comportamento de compartilhar conhecimento.

Autores	País	Público e amostra	Síntese dos resultados
Brito, Silva, Castro, Gurgel e Varela (2017)	Brasil	37 mentores/mentorados de uma empresa estatal internacional de energia.	Pesquisa realizada com base no modelo de comp. de conhecimento de Tonet e Paz (2006). Os resultados evidenciaram que as 4 fases do modelo (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 não previram a intenção nem o comportamento de comp. de conhecimento. Treinamento e apoio organizacional 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 na organização, eles podem contribuir para a formação de crenças coletivas associadas a esse comportamento.
Fauzi, Tan, Thurasamy e Ojo (2019a)	Malásia	45 docentes acadêmicos - professores, professores associados e seniores - de universidades públicas).	Atitude e o controle comportamental percebido têm uma relação positiva/significativa com a intenção de compartilhar conhecimento. Custo percebido e a condição facilitadora têm uma relação negativa/significativa. As normas subjetivas não são significativas para a intenção de comp. conhecimento. Para os determinantes da atitude, apenas a rede social é significativa, 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 comp. de conhecimento online. Atitudes em relação ao comp. de conhecimento, normas subjetivas e controle comportamental percebido têm um efeito positivo na intenção de comp. 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, Adebisi, Mustapha e Abimbola (2019)	Nigéria	102 respondentes da equipe acadêmica dentro dos principais <i>campus</i> da Universidade de Lagos.	Determinantes do comp. de conhecimento, que compreendem barreiras e motivadores com 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 comp. de conhecimento do que os monetários.
Chen, Nunes, Ragsdell e An (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 comp. 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 comp. de conhecimento e aprendizagem individual. Práticas de comp. 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 comp. de conhecimento é totalmente mediado pelo comprometimento afetivo. A auto-eficácia geral amplia a relação de trocas entre líderes-membros e comportamento de comp. de conhecimento mediada através do comprometimento afetivo, mas o lócus de controle individual enfraquece esse relacionamento.
Zanotto, Maciel, Silva, Ceconello, Fachinelli e Olea (2019)	Brasil	128 profissionais da área de engenharia (formados ou em formação).	Constructo adaptado de Simãozinho et al. (2015), contemplando 4 dimensões da Espiral de Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e as 4 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/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. Um deles é o trabalho de Bron et al. (2018), onde investigaram a aprendizagem intra e entre equipes de professores universitários, atividades permeadas por ações de compartilhamento de conhecimento. 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. C exemplo, na Visão Baseada em Recursos, o compartilhamento é investigado enquanto capacidade determinante ao desenvolvimento ou fonte de vantagem competitiva das organizações (PIETRUSZKA-ORTYL, 2019; SHIH; YANG, 2019). Posta sua relevância, o compartilhamento 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/retribuições (ALSHAMSI et al., 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/explicito) e propõe um modelo de conversão do conhecimento. Para 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 do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) no campo do compartilhamento de conhecimento, sendo citado inúmeras vezes em referenciais teóricos dos artigos 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; et al., 2012; BONFANTE; MACHADO, 2017; BRITO et al., 2017; CORREIA, 2013; MACÊDO et al., 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 explorativo 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, gerado continuamente, representa o entendimento coletivo de como o trabalho é realizado, principais tecnologias e métodos utilizados no setor; b) conhecimento processual, específico de cada organização e 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 et al., 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 et al., 2010).

Enquanto isso, 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 (CASTANEDA; DURÁN, 2018; NGUYEN et al., 2019; OYENUGA et al., 2019), apoio organizacional (CASTANEDA et al., 2016), clima de participação e comunicação (KAJUN; 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 de discussões e debates, rodízios de funções, seminários, oficinas, manuais e normas de procedimentos internos, treinamentos, intranet, e-mails, repositórios digitais, mídias sociais, ambientes que favoreçam conversas informais e 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 o 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 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 et al., 2019), indicando uma lacuna na literatura. Outras 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 comparativos entre organizações (HAO; SHI; YANG, 2019; HUSSEIN et al., 2018; LIU; ESANGBEDO; BAI, 2019).

6 Conclusões

O compartilhamento de conhecimento refere-se ao processo de troca de conhecimento especializado e informações sobre tarefa, 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 1997-2019, 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 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 GC “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 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, 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 (competências, habilidades, status), organizacionais (suporte, cultura, liderança) e tecnológicas (usabilidade de sistemas e plataformas). 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, o que demanda 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 lacunas 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. *et al.* 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. *et al.* 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. *et al.* 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. *et al.* 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. *et al.* 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, T. H.; PRUSAK, L. 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: UFSC, 98 p., 2011.

DIERKES, M. *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Nova York: Oxford University Press, 2001.

DE VRIES, H. *et al.* 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.

HAN, Y. The relationship between ambidextrous knowledge sharing and innovation

within industrial clusters: evidence from China. **IJKM**, v. 14, p. 145–163, 2019.

HAO, Q. *et al.* 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. **IJKM**, v. 13, p. 183–199, 2018.

IDRIS, K. M. *et al.* 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.; 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. *et al.* 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. *et al.* 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. *et al.* 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. *et al.* Preparing healthcare delivery organizations for managing computable knowledge. **Learning Health Systems**, n. May 2018, p. 1–7, 2018.

NEVES, E. O.; STEIL, A. 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. *et al.* **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, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NGUYEN, T. *et al.* 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. Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v.22, n.6, p.1408–1423, 2018.

PAWLOWSKY, P. *et al.* **Practices and tools of organizational learning**. *In*:

DIERKES, M. *et al.* Handbook of organizational learning and knowledge. Nova York: Oxford University Press, 2001.

PETERS, L. D. *et al.* 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**, 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. *et al.* Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. **Procedia Economics and Finance**, v. 37, p. 545–553, 2016.

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. *et al.* 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, P. 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.

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 N^o. 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.

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.