



NETLOG 2020
International Conference on Network
Enterprises & Logistics Management

FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Branco, D. da S. A. C.* , Silva, M. T. **, Macedo, J. L. de.*, Araujo, L. A. M. de M****, Morais, S. P. R. de *******

Universidade Paulista

*daiane.algarves@ifma.edu.br, **marcia.terra@uol.com.br, ***jorge0316@bol.com.br,
****lamma82@gmail.com, ***** silviapiva6@hotmail.com

Resumo

As estratégias de gerenciamento de conhecimento são fatores cruciais para as organizações. Este artigo considera o compartilhamento de conhecimento aquele que ocorre entre grupos de trabalho para disseminação de boas práticas, ou mesmo a disponibilização de manuais, ou regulamentação das atividades. Portanto, o objetivo deste estudo foi identificar os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento na gestão de conhecimento das organizações. A metodologia utilizada foi uma revisão da literatura com um total de 38 artigos analisados. Os resultados apontaram alguns fatores influenciadores, dentre eles a Cultura Organizacional, a Estrutura Organizacional e a Tecnologia da Informação (TI), que foram o foco desse estudo. Concluiu-se que os órgãos devem enfatizar uma gestão participativa como um meio de promover a flexibilidade e incentivar o compartilhamento e colaboração dentro e através dos limites organizacionais, além de evidenciar que o uso da TI é um importante fator para os funcionários na gestão do conhecimento.

Palavras-chaves. Gestão do conhecimento, Organizações, Fatores influentes.

1 Introdução

Os gestores das organizações têm a responsabilidade de liderar, alcançando objetivos e metas estabelecidas. Isso requer gerenciamento de conhecimento mais adequado (Abubakar et al., 2017).

Segundo Ipe (2003), o conhecimento é o recurso estratégico mais importante da organização, aumentando a relevância da sua facilidade de criação, compartilhamento e utilização. Também a busca pela melhoria do desempenho operacional tem sido relacionada com o compartilhamento de conhecimento (Kim e Lee 2006).

Por outro lado, o envelhecimento e a rotatividade de funcionários das empresas criam novos desafios para a preservação do conhecimento institucional e para o treinamento de novos funcionários (OECD 2003). Com isso, para melhorar a qualidade dos serviços, as empresas precisam compartilhar seu conhecimento com práticas mais eficazes, colaborando tanto internamente quanto externamente (Birgit Renzl, 2008; OECD 2003).

Neste artigo pretende-se identificar os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento na gestão de conhecimento das organizações. Para isso, discute-se a capacidade de os funcionários exporem suas experiências profissionais e conhecimentos por meio de canais institucionais com seus colegas, bem como adquirirem conhecimentos disponibilizados e mantidos pela organização.

São Paulo, 7 – 10 junho de 2020

Nesse sentido, de acordo com Chan e Chau (2008), os facilitadores do conhecimento são aqueles fatores de influência que podem agilizar as atividades de gestão do conhecimento, como as de organizá-lo e disseminá-lo entre os indivíduos.

Alguns estudos, como o de Jarvenpaa e Majchrzak (2008), abordam a relevância dessa gestão no alcance dos resultados organizacionais. Porém, ainda existem lacunas na literatura e na prática das organizações no que se refere a pesquisas sobre as influências de alguns fatores da gestão do conhecimento no desempenho institucional.

Assim, ao analisar como a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a tecnologia da informação influenciam o compartilhamento de conhecimento, esta pesquisa pretende contribuir para uma percepção de como utilizar tais fatores como facilitadores na gestão do conhecimento e no desempenho da organização, através de referencial teórico relacionado ao conhecimento.

2 Revisão de Literatura

2.1 O Compartilhamento do Conhecimento

A literatura atual contém inúmeras definições do termo conhecimento. Davenport e Prusak (1998) o definiram como uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextuais e insights de especialistas. Eles observaram que em muitas organizações, o conhecimento é frequentemente incorporado a rotinas, processos, práticas e normas.

Além disso, o conhecimento pode ser categorizado em explícito e implícito (ou tácito) (Polanyi 1966). Utilizando a linguagem formal, é mais fácil transmitir conhecimento explícito que tácito, que é geralmente visto como específico de um indivíduo. Nonaka e Takeuchi (1995) observam que o explícito está disponível em forma de arquivos, coleções de bibliotecas ou bancos de dados, enquanto alguns tipos de conhecimento tácito são de difícil acesso, por se tratar de experiências acumuladas, criatividade e habilidades que residem nos indivíduos.

Logo, sua transmissão entre indivíduos depende da categoria, se explícito ou tácito, e se constitui na troca de informações, ideias, sugestões e experiências relevantes para a organização, sendo o aspecto central dos sistemas de gestão do conhecimento (Bartol e Srivastava, 2002).

Quanto ao seu processo de compartilhamento, o modelo de Tonet e Paz (2006) descreve bem a dinâmica em quatro fases. A fase de iniciação, que identifica e analisa as necessidades e as oportunidades para empregar novos conhecimentos e localiza possíveis fontes nas quais eles podem ser obtidos; a fase de implementação, que promove a integração entre as fontes e os destinatários do conhecimento; a fase de apoio, que cria oportunidades de exercitar o conhecimento compartilhado e promove orientação da prática até que aconteça uma assimilação; e a fase de incorporação, na qual o conhecimento compartilhado pode fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo.

A seguir, a Figura 1 mostra essas 4 fases:

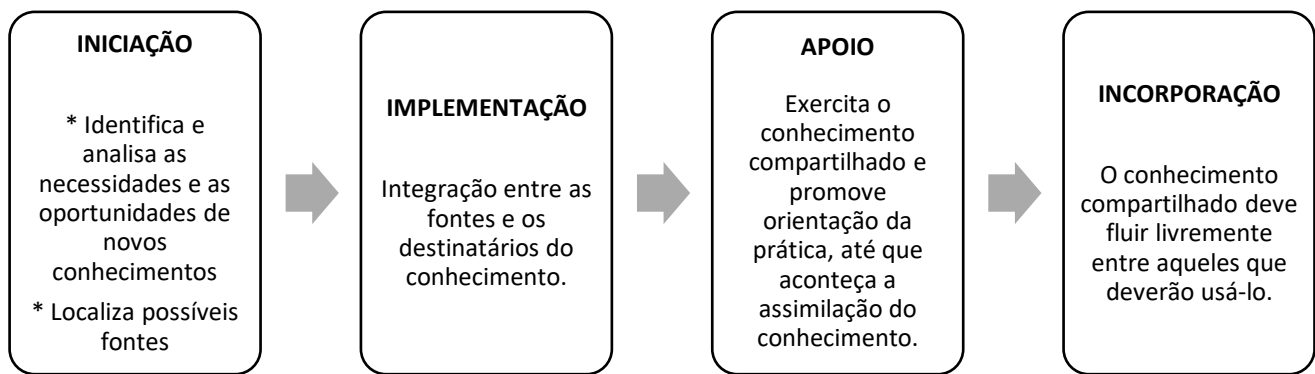


Figura 1. As 4 fases do modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho. Adaptado de Tonet e Paz (2006).

Segundo Abualoush et al. (2018), alguns estudos examinaram o efeito das práticas de gestão do conhecimento no desempenho dos funcionários. Para Razzaq et al. (2019), práticas de gestão, como por exemplo, criação de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, codificação de conhecimento e retenção de conhecimento) pode melhorar o desempenho da empresa.

De acordo com Abubakar et al. (2017), a gestão do conhecimento aborda vários elementos como recursos humanos, cultura e estrutura organizacional e TI. Para ele, os modelos de gerenciamento de conhecimento propõem que se incluam facilitadores, que são mecanismos utilizados pelas instituições para promover o uso consistente do conhecimento.

2.2 Fatores que podem influenciar o compartilhamento de conhecimento

O compartilhamento de conhecimento organizacional é influenciado por algumas variáveis (Davenport & Prusak, 1998), entre elas estão os fatores relacionados ao conhecimento que será transferido, seu transmissor e receptor, bem como o contexto.

Algumas vezes, o conhecimento demanda um vocabulário inovador para os envolvidos, podendo dificultar o compartilhamento. Além disso, nem sempre uma única forma de transmiti-lo pode ser suficiente, pois uma menor quantidade de informação é o bastante para o entendimento do conhecimento simples, porém, o conhecimento complexo demanda maior quantidade de informações para possibilitar a sua compreensão (Balestrin, 2007).

Quanto ao receptor, a sua capacidade de absorção está relacionada com o conhecimento e habilidades anteriores e com a motivação para buscar e aceitar novos conhecimentos (Szulanski, 2000). E, conforme salientam Theocharis e Tsihrintzis (2016), a dificuldade no compartilhamento se agrava quando funcionários saem da empresa e levam consigo o valioso conhecimento adquirido durante os anos de serviço.

Dos fatores apontados por Davenport & Prusak (1998), as variáveis de contexto são as decorrentes da própria organização, como as relacionadas à estrutura e à cultura organizacional. Além dos canais de transferência de informações gerenciados pela empresa (Terra, 2000).

De modo que a estrutura organizacional aborda a formalização, a centralização e os sistemas de recompensa. Hall (2002) define a formalização como a representação das rotinas organizacionais por regras, procedimentos padrões, políticas e regulamentos. Enquanto a centralização faz referência à hierarquia na tomada de decisão em uma organização (Kim e Lee, 2006). E o sistema de recompensa, segundo Davenport (1997), diz respeito aos incentivos utilizados como mecanismo motivacional para os funcionários.

Já a Cultura Organizacional é um conjunto de normas, crenças, valores e procedimentos comuns entre funcionários de uma organização (Robbins, 2001). A confiança e as redes sociais são componentes da cultura organizacional (Kim e Lee, 2006). De acordo com Cohen e Prusak (2001) a confiança refere-se à percepção de competência e profissionalismo entre colegas de trabalho; e as redes sociais são as interações entre funcionários de uma mesma organização ou de organizações diferentes, que visam à comunicação, troca e ajuda mútua (Santos e Bastos, 2007).

Quanto aos canais de transferência de informações que podem ser gerenciados pela empresa, a Internet e outros avanços contínuos em tecnologia da informação (TI) são essenciais na geração e transferência de informações e conhecimentos (Stowers 2002; Strover e Straubhaar 2000). Mesmo aqueles que apontam os funcionários como os principais impulsionadores do conhecimento e da informação, reconhecem que os sistemas avançados de TI facilitam e muitas vezes motivam o compartilhamento de conhecimento (Rosen et al., 2006).

Um estudo realizado por Abubakar et al., 2017 mostra que existe uma forte relação entre os fatores do processo de gestão do conhecimento e a eficácia do conhecimento. Segundo o autor, os três fatores principais que possibilitam a gestão de conhecimento são: (1) estrutura, (2) cultura e (3) tecnologia.

Assim, o foco deste trabalho será identificar e analisar os fatores organizacionais que influenciam o compartilhamento do conhecimento por meio de pesquisa bibliográfica narrativa, organizando os achados em três eixos: cultura organizacional, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

3 Métodos

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica narrativa, por meio da base de dados Web of Science. Os principais termos de pesquisa utilizados foram: compartilhamento de conhecimento, cultura organizacional, redes sociais, confiança, estrutura organizacional e TI. Foram obtidos em média 50 artigos. Dos que melhor se adequaram, por meio da leitura dos resumos, foram selecionados os mais atuais e os clássicos e definiu-se como critério de exclusão o tempo de publicação (anterior aos de 2000). A procura pelos artigos se deu pelos autores mais importantes, pelos artigos mais citados e por quem os citou. Também se deu por proximidade com os eixos facilitadores da gestão de conhecimento: estrutura, cultura e tecnologia de informação.

4 Resultados e Discussão

A estrutura desta pesquisa seguiu os três eixos básicos dos facilitadores da Gestão de conhecimento: cultura, estrutura e tecnologia da informação. A revisão da literatura apontou como aspectos importantes da Cultura Organizacional as questões de confiança e de pertinência a redes sociais. Na literatura, a estrutura organizacional compreende dimensões de centralização, formalização e sistemas de recompensa. Já a tecnologia da informação para os autores diz respeito à facilidade de uso de aplicativos de TI, nível de utilização de TI e definição do conhecimento que deve ser compartilhado.

A seguir, a Figura 2 ilustra os resultados da revisão bibliográfica:

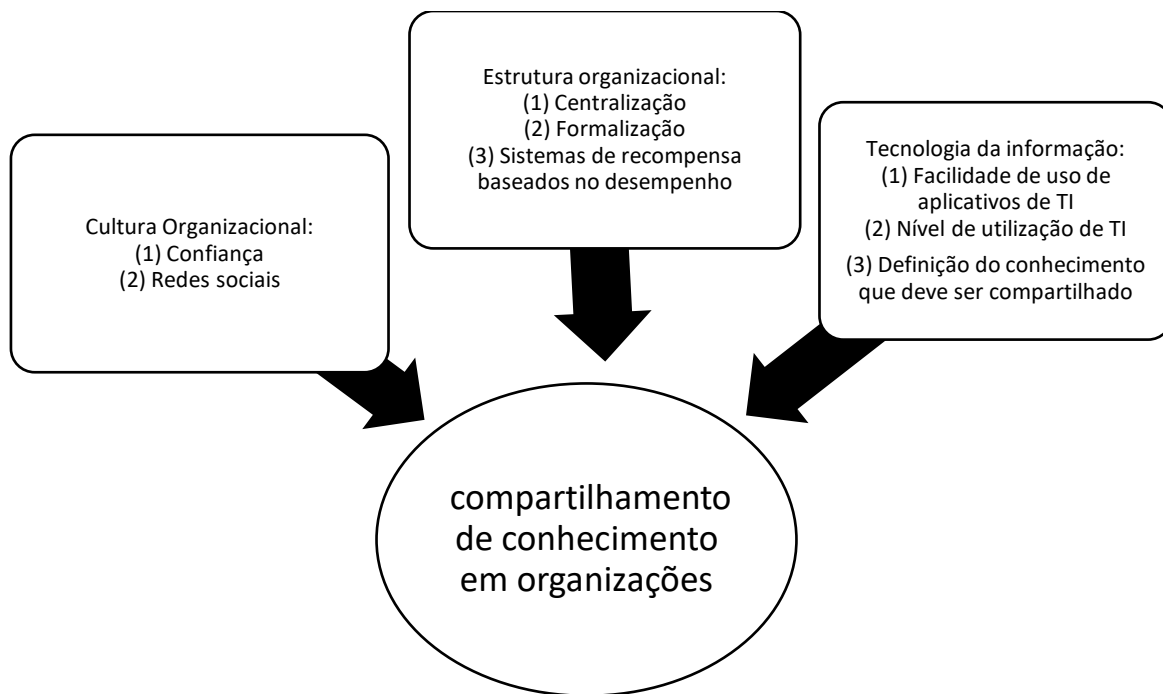


Figura 2. Resultados da revisão bibliográfica

4.1 Cultura organizacional

Cultura e Entidades Organizacionais são um conjunto de normas, crenças, valores e procedimentos compartilhados por funcionários de uma organização (Robbins, 2001). Dois componentes da cultura organizacional são relacionados ao compartilhamento eficaz de conhecimentos das organizações: a confiança (Cohen e Prusak 2001) e as redes sociais (Kim e Lee 2006).

A confiança diz respeito à qualidade do relacionamento entre colegas de trabalho associada à percepção de competência e profissionalismo, contribuem para que alguém esteja disposto a compartilhar (Kuo 2013). Esse comportamento confiável aumenta a velocidade da comunicação, e, quando associado a objetivos compartilhados, podem levar à troca de conhecimentos pessoais e preocupações (Cohen e Prusak 2001). Andrews e Delahaye (2000) também encontraram que, na falta de confiança, as medidas formais de troca de conhecimento podem não ser suficientes para incentivar os indivíduos a dividirem conhecimento com outras pessoas no mesmo ambiente de trabalho.

Nesse sentido, as redes sociais ou redes informais são elementos importantes para a circulação do conhecimento explícito e o compartilhamento de conhecimento dos funcionários. Segundo Santos e Bastos (2007) as redes são interações que visam à comunicação, troca e ajuda mútua. No contexto organizacional pode incluir as interações entre os funcionários em uma mesma organização ou entre organizações e pessoas de diferentes organizações (Lago, 2005).

Ainda como redes sociais, as comunidades de prática são citadas na literatura como facilitadoras da difusão do conhecimento e melhoria das habilidades dos participantes. As comunidades de prática são grupos de pessoas de uma organização que, de maneira informal, comunicam-se e compartilham práticas, interesses ou objetivos de trabalho. Posto que nas organizações existe uma estrutura

informal paralela à formal, que pode reagir mais rápido às situações, uma vez que apresenta mais flexibilidade do que o formalismo burocrático (Angeloni et al., 2008).

Lacombe (2007) afirma que a empresa precisa estabelecer uma rede social formal na qual o conhecimento possa estar acessível a todos que dele necessitem. Isto é, uma rede social que facilite a transparência das informações e possibilite identificar o transmissor e o receptor, como uma transmissão cara a cara que preze a manutenção da confiança entre os usuários, o que pode fortalecer a sensação de pertencer a um grupo e a criação de vínculos entre as pessoas.

4.2 Estrutura organizacional

No presente estudo, três variáveis são utilizadas para dimensionar a relação da estrutura organizacional com a gestão de conhecimento: centralização, formalização e sistemas de recompensa baseados em desempenho.

A primeira variável, centralização organizacional, é o grau em que o poder e a autoridade estão concentrados nos níveis mais altos da organização (Rainey 2003). Essa centralização afeta a capacidade de os funcionários compartilharem conhecimento. Como Kim e Lee (2006) destacam, a disponibilidade dos funcionários em compartilhar informações e conhecimentos é afetada por suas percepções em relação à centralização.

Enquanto a segunda, formalização, define quais atividades organizacionais se manifestam por documentos escritos sobre procedimentos, descrições de cargos, regulamentos e manuais de políticas (Hall, 2002; Rainey, 2003) visando ao compartilhamento de conhecimento dos funcionários.

Acadêmicos notaram que a gestão eficaz do conhecimento requer flexibilidade e menos ênfase nas regras de trabalho (Holsapple e Joshi, 2001). Jarvenpaa e Staples (2000) observaram também que a falta de estrutura formal tende a permitir que os membros da organização se comuniquem e interajam uns com os outros para criar conhecimento.

Esforços conjuntos para criar conteúdo contribuem positivamente para incutir uma identidade de equipe e alcançar coesão, ao invés de tarefas controladas apenas pela alta gerência (Jarvenpaa e Majchrzak, 2008; Wenger e Snyder, 2000).

Os funcionários devem sentir-se à vontade para compartilhar ideias, cometer erros ou pedir apoio a outros funcionários se eles não souberem algo (Theocharis e Tsihrintzis, 2016). Isso pode ajudar uma organização a construir uma cultura de Gestão do conhecimento.

Por enfatizar a centralização de normas, regulamentos e sistemas de controle, a estrutura organizacional pode servir como uma barreira nas organizações, pois um método formal de comunicação impede o compartilhamento tácito de conhecimento (Nonaka, 2007).

As pessoas são parte essencial da gestão do conhecimento, sendo os sistemas de recompensa partes importantes para o comprometimento das pessoas, além do treinamento, comunicação (Yeh, Lai e Ho, 2006). Pesquisadores, como Davenport (1997), perceberam a importância dos sistemas de incentivo para motivar os funcionários a gerarem novos conhecimentos e compartilharem os já existentes.

Kankanhalli et al. (2005) alegam que recompensas tangíveis estão associadas a funcionários mais propensos a compartilharem conhecimentos. Em contraste, Bock et al. (2005) demonstram os efeitos negativos das recompensas extrínsecas na vontade de compartilhar conhecimento.

Uma vez que funcionários são orientados para o desempenho objetivo, eles ficam menos dispostos a dedicarem tempo e esforço ao compartilhamento, a não ser que sejam extrinsecamente recompensados (Wang e Noe, 2010). Recompensas extrínsecas frequentemente têm um efeito corruptor sobre os funcionários, de modo que, se certas atividades são recompensadas, eles se tornam relutantes em executar outras tarefas que não o são (Kauppila et al., 2010).

Dessa forma, permitir abertura e variação nesse processo, bem como sistemas de recompensas, incentivam novas ideias e comportamentos que resultam positivamente na disposição dos funcionários.

4.3 Tecnologia da informação

Pesquisadores enfatizam a importância da infraestrutura e aplicação de TI na gestão do conhecimento (Alavi e Leidner 2001; Davenport, 1997). Alavi e Leidner (2001) observam que a TI aumenta a transferência de conhecimento estendendo o alcance de um indivíduo além das linhas formais de comunicação.

Independentemente da tecnologia, sistema e software de TI, desenvolvedores devem criar produtos amigáveis, adequadas ao público que irá utilizar, para promover o acesso facilitado e rápido às informações e conhecimentos (Hall et al., 2010). Com isso, o grau de facilidade percebida dos aplicativos de TI tem um efeito positivo para os funcionários.

Logo, o nível de utilização de TI pelos funcionários tem um efeito positivo no emprego de recursos de compartilhamento de conhecimento (Rosen et al., 2006). Funcionários com alto nível de utilização de TI são mais propensos a expressarem suas capacidades de compartilhamento de conhecimento.

Outro ponto importante é a definição do conhecimento que deve ser compartilhado. Pois, os repositórios de conhecimento devem oferecer informações úteis (Cabrera et al., 2006).

Segundo Rosen et al. (2006), as organizações devem adequar o aplicativo aos conteúdos escolhidos, de modo que não resulte em uma mistura desorganizada de informações, dificultando o compartilhamento.

Sendo assim, a dificuldade de uso nas ferramentas de TI bem como a desorganização das informações no sistema podem se tornar impeditivos fatais ao compartilhamento.

4.4 Síntese dos Resultados

A tabela abaixo sintetiza os resultados, indicando como as variáveis estudadas podem facilitar o compartilhamento do conhecimento:

Quadro 1 - Variáveis que facilitam o compartilhamento do conhecimento

Variáveis que influenciam o compartilhamento do conhecimento	Como as variáveis estudadas facilitam o compartilhamento do conhecimento
---	---

Cultura organizacional	Confiança	A confiança entre funcionários aumenta a velocidade do compartilhamento de conhecimento.
	Redes sociais	Uma maior quantidade de conhecimento pode ser compartilhada em interações informais.
Estrutura organizacional	Centralização	Esforços conjuntos para criar conteúdo podem contribuir mais do que tarefas controladas apenas pela alta gerência.
	Formalização	Baixa formalização incentiva novas ideias e tende a permitir interação uns com os outros para se criar conhecimento.
	Sistemas de recompensa baseados em desempenho	Motivam os funcionários a gerarem novos conhecimentos, compartilharem conhecimentos existentes e ajudarem outros funcionários.
Tecnologia da informação	Facilidade de uso do sistema de TI	O grau de facilidade de uso dos aplicativos de TI tem um efeito positivo sobre o compartilhamento de conhecimento entre funcionários.
	Nível de utilização de TI	Funcionários com maior habilidade em TI são mais propensos ao compartilhamento de conhecimento.
	Definição do conhecimento que deve ser compartilhado	A organização dos conteúdos nos ambientes de compartilhamento facilita o compartilhamento.

5 Conclusão

A cultura organizacional, a estrutura organizacional e a tecnologia de informação podem facilitar ou, pelo contrário, podem criar obstáculos para a troca de informações e disseminação de conhecimento nas organizações. Portanto, esforços que visem melhorar os recursos de compartilhamento de conhecimento em organizações exigem que se defina o conhecimento que precisa ser compartilhado. E com a ênfase dada a governos eletrônicos e gestão de capital humano, os gestores de TI e recursos humanos devem colaborar com as mudanças ambientais incentivando o compromisso dos funcionários com atividades de compartilhamento de conhecimento.

Nesse sentido, a presente análise fornece uma base teórica para as organizações melhorarem a gestão do conhecimento, que é o recurso estratégico mais importante do século XXI; contribui com a teoria de gestão do conhecimento por meio da estruturação dos elementos que influenciam o compartilhamento entre pares de conhecimento. No entanto, apresenta uma limitação relacionada à falta de ênfase nas capacitações por meio de treinamentos e as dificuldades por questões operacionais que atrapalham as relações informais, como por exemplo, profissionais de uma plataforma de petróleo que têm pouca oportunidade de uma relação informal pessoal. Para eles um aplicativo bem estruturado é mais importante.

Referências

Abualoush, S.H., Obeidat, A.M., Tarhini, A., Masa' deh, R.E. and Al-Badi, A. (2018), "The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 48 No. 2, pp. 218-237.

Abubakar, Abubakar Mohammed et al. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 4, n. 2, p. 104-114, 2017.

Alavi, Maryam, and Dorothy E. Leidner. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* 25(1): 107–36 .

Andrews, Kate M., and Brian L. Delahaye. 2000. Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychological Filter. *Journal of Management Studies* 37(6): 797–810 .

Angeloni, M. T. et al. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Balestrin, A. Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. *O&S*, v.14, n.40, 2007.

Bartol, K., e Srivastava, A. 2002. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.

Bock, G, Zmud, RW, Kim, Y and Lee, J (2005) Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly* 29(1): 87–111.

Cabrera, A.; Collins, W. C.; Salgado, J. F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 2, p. 245-264, 2006.

Cohen, Don, and Laurence Prusak. 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport ,Thomas H. 1997. *Information Ecology*. New York: Oxford University Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (L. Peres, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1998).

Hall, R. H. 2002. *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. 8th ed .Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall .

Holsapple, Clyde W., and Kshiti D. Joshi. 2001. Organizational Knowledge Resource. *Decision Support Systems* 31(1): 39 – 54 .

- Ipe, M. (2003) Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jarvenpaa, S. L., and Staples, S. 2000. The Use of Collaborative Electronic Media for Information Sharing: An Exploratory Study of Determinants. *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2/3): 129 – 54 .
- Jarvenpaa, SL and Majchrzak, A (2008) Knowledge collaboration among professionals protecting national security: Role of transactive memories in ego-centered knowledge networks. *Organization Science* 19(2): 260–276.
- Kankanhalli, A, Tan, BCY and Wei, K (2005) Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly* 29(1): 113–143.
- Kaupilla, O, Rajala, R and Jyrämä, A (2010) Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management* 39(2): 308–316.
- Kim, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public administration review*, v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006.
- Kuo, T-H. How expected benefit and trust influence knowledge sharing, *Industrial Management & Data Systems*, v. 113, n. 4, p. 506-522, 2013.
- Lacombe, F. *Administração Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Lago, M. W. J. *Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos e mudanças organizacionais: estudo em uma empresa de tecnologia da informação*. Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2005. 250 f.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press .
- Nonaka, “The knowledge creating company,” *Harvard Business Review*, July–August 2007.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2003. *The Learning Government: Introduction and Draft Results of the Survey of Knowledge Management Practices in Ministries/ Departments/Agencies of Central Government*. Paper presented to the 27th Section of Public Management Committee, April 3 – 4, Paris .
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. New York : Doubleday .
- Rainey, H. 2003. *Understanding and Managing Public Organizations*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. and Tehseen, S. (2019), "Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector", *Business Process Management Journal*, Vol. 25 No. 5, pp. 923-947.
- Renzl, B. (2008) Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. *Omega*, 36, 206-220. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*, 14/E. Pearson Education India.
- Rosen, B.; Furst, S.; Blackburn, R. Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs. *Human Resource Management*, v. 45, n. 2, p. 229-247, 2006.
- Ruppel, C.P. and Harrington, S.J. (2001), “Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation”, *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 44 No. 1, pp. 37-52.

- Santos, M. V.; Bastos, A. V. B. Redes Sociais Informais e Compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. RAE, Vol. 47, n. 3, p. 27-39,
- Stowers ,Genie N.L . 2002 . Th e Stateof Federal Websites: Th e PursuitofExcellence. Washington, DC :ricewaterhouseCoopersEndowment for the Business ofGovernment . www.businessofgovernment.org/pdfs/StowersReport0802.pdf [accessedFebruary 14, 2006].
- Strover , Sharon , and Joseph Straubhaar . 2000 . AssessingCitizenUtilizationof E-Government Services: A Survey of Issues and Attitudes in Texas. Government Finance Review16 (5): 27 .
- Szulanski, G. (2000, May). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 9-27.
- Terra, J. C. C. (2000). Gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora.
- Theocharis, Stamatios A.; Tsihrintzis, George A. Knowledge management systems in thepublic sector: Criticalissues. Lecture Notes on Software Engineering, v. 4, n. 1, p. 59, 2016.
- Tonet, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 10, n. 2, p. 75-94, June 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200005&lng=en&nrm=iso>. access on 05 Mar. 2020. https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005.
- Wang, S and Noe, RA (2010) Knowledgesharing: A reviewanddirections for future research. HumanResource Management Review20(2): 115–131.
- Wenger, EC and Snyder, WM (2000) Communitiesofpractice: The organizationalfrontier. Harvard Business ReviewJan–Feb: 139–145.