

## GESTÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

**Vanderlei Ferreira Vassi**

Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: [vanderlei.vassi@unesp.br](mailto:vanderlei.vassi@unesp.br)

**Marta Lígia Pomim Valentim**

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: [marta.valentim@unesp.br](mailto:marta.valentim@unesp.br)

### Resumo

O conhecimento organizacional é fruto da cognição dos indivíduos que compõe a organização e da interação entre esses indivíduos. A gestão do conhecimento tem papel fundamental na criação e no desenvolvimento de estratégias organizacionais que promovam o compartilhamento do conhecimento no ambiente corporativo, na gestão dos fluxos informacionais e na criação de ferramentas estratégicas que contribuam para o mapeamento, identificação e desenvolvimento de soluções práticas e aplicáveis. O objetivo desta pesquisa é identificar a estrutura conceitual e os principais aspectos da gestão e do compartilhamento de conhecimento organizacional. Para tanto realizou-se uma revisão sistemática de literatura nas fontes de informação Web of Science e Base de Dados em Ciência da Informação sobre o tema, abrangendo o período entre 2013 e 2023, considerando artigos científicos que contivessem a palavra-chave “compartilhamento de conhecimento”, nos idiomas português, inglês e espanhol. Foram recuperados e analisados 57 (cinquenta e sete) documentos, publicados em periódicos, nos estratos A1 a A4 do Qualis Periódicos da Capes, quadriênio 2017-2020. Conclui que o tema é discutido interdisciplinarmente em distintas áreas, contudo considerando sua importância, poucas pesquisas se dedicam a discutir e compreender os impactos organizacionais do compartilhamento ou do não compartilhamento do conhecimento, colocando-o como tema central. O compartilhamento de conhecimento contribui para o desenvolvimento organizacional e por outro lado, o conhecimento não compartilhado pode comprometer o desenvolvimento e as perspectivas da organização no longo prazo.

**Palavras-chave:** compartilhamento de conhecimento; gestão do conhecimento; conhecimento tácito; desenvolvimento organizacional.

### ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT AND SHARING: A LITERATURE REVIEW

#### Abstract

*Organizational knowledge is the result of the cognition of the individuals who make up the organization and the interaction among these individuals. Knowledge management plays a fundamental role in the creation and development of organizational strategies that promote knowledge sharing in the corporate environment, in the management of informational flows, and in the creation of strategic tools that contribute to the mapping, identification, and development of practical and applicable solutions. The objective of this research is to identify the conceptual framework and the main aspects of organizational knowledge management and sharing. To this end, a systematic literature review was conducted using the Web of Science and the Information Science Database as sources, covering the period from 2013 to 2023, and including scientific articles that contained the keyword "knowledge*

*sharing" in Portuguese, English, or Spanish. A total of 57 documents were retrieved and analyzed, all published in journals ranked A1 to A4 in the Capes Qualis system for the 2017–2020 period.*

*It is concluded that the topic is discussed in an interdisciplinary manner across various fields. However, considering its importance, few studies are dedicated to discussing and understanding the organizational impacts of knowledge sharing—or the lack thereof—placing it as a central theme. Knowledge sharing contributes to organizational development, whereas unshared knowledge can compromise the organization's long-term development and prospects.*

**Keywords:** *knowledge sharing; knowledge management; tacit knowledge; organizational development.*

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem se tornado um diferencial competitivo nas organizações e contribui para o alcance dos objetivos que se relacionam com a alta performance. No entanto, nem sempre as organizações desenvolvem ações objetivas para que o conhecimento traga os resultados esperados. Observa-se que o conhecimento é criado mesmo que não haja alguma ação ou controle estruturado por parte da organização.

Os sujeitos organizacionais quando interagem e socializam, criam novos conhecimentos, mesmo que não estejam conscientes deste processo de criação. Contudo, apenas a criação do conhecimento sem que haja estratégias de gestão que o mapeie, caracterize, registre, classifique-o e o disponibilize para uso, não será suficiente para sua perpetuação e perderá grande parte de sua função e, ainda, correrá o risco de perder seu valor e deixar de ser potencial de transformação, manutenção e sobrevivência da organização.

A geração de conhecimento por si só, não resolve os problemas organizacionais. Para que o conhecimento organizacional se desenvolva, são necessárias atividades que façam o mapeamento, a seleção, o tratamento e a organização para ser aplicado em um determinado contexto ou processo organizacional, ou seja, o conhecimento precisa se materializar na forma de ferramentas e processos ou estratégias factíveis.

O conhecimento gerado em um determinado contexto organizacional pode ter validade e, portanto, pode ser perecível, caso não seja compartilhado na velocidade e/ou tempo necessário, pois outros conhecimentos podem substituí-lo. O conhecimento que não é compartilhado por seu criador, pode morrer junto com seu detentor, sem, portanto, ser útil a outros sujeitos organizacionais que podem necessitar exatamente desse conhecimento para desenvolver atividades, tarefas ou ações relevantes para a organização.

No nível organizacional o conhecimento não compartilhado pode se perder para sempre em situações a exemplo de um sujeito organizacional perde seu desligamento, sofre um acidente e obrigatoriamente usufrui licença de saúde ou, ainda, quando falece. Esses tipos de situações fazem com que o custo de operação da organização aumente, pois outra pessoa precisará aprender a atividade e/ou tarefa, e esse processo pode levar tempo e, até mesmo, inviabilizar determinada operação ou processo.

Captar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito é o um dos grandes desafios da Gestão do Conhecimento (GC), o conhecimento tácito é aquele que está na cabeça de quem o aprendeu por suas vivências ou por sua capacidade cognitiva, mas que nem sempre consegue ser transmitido na totalidade (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Expressões como 'transferência de conhecimento', 'difusão de conhecimento' e 'disseminação de conhecimento', muitas vezes são usadas como sinônimos para a expressão 'compartilhamento de conhecimento'. Compartilhar conhecimento à primeira vista, parece ser um processo natural, em que o indivíduo que adquire se beneficia de algum modo, e na sequência compartilha o conhecimento para que outros também tenham acesso àquele

conhecimento, de maneira que uma espiral dinâmica de conhecimento possa propiciar avanço e desenvolvimento.

No entanto, na prática nem sempre isso ocorre, na Era da Informação o conhecimento pode ser sinônimo de poder, e compartilhá-lo pode representar a redução ou a perda desse poder. Compartilhar não se refere apenas a passar o *know how* oriundo de uma experiência adiante de maneira rotineira, a ação de compartilhar denota vontade de fazer e intencionalidade (Davenport, 2000).

Outros aspectos que devem ser considerados no compartilhamento de conhecimento, referem-se a fatores que podem facilitar ou dificultar esse processo como: o nível de confiança, a reciprocidade, as recompensas, as oportunidades criadas para se compartilhar e sobretudo a cultura organizacional. Quando há uma relação de confiança o compartilhamento de conhecimento tende a ocorrer de maneira espontânea (Dorow; Fraga; Rados, 2018).

A questão de pesquisa aqui apresentada é: em que medida o compartilhamento do conhecimento organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de ações inerentes a gestão do conhecimento e de que forma esses elementos se relacionam?

O objetivo desta pesquisa é identificar a estrutura conceitual inerente ao compartilhamento do conhecimento em contexto organizacional e os principais aspectos que se destacam nesse processo. Para tanto, realizou-se uma revisão de literatura em artigos científicos na área da Ciência da Informação e em duas bases de dados de referência no período entre os anos de 2013 e 2023.

## 2 GESTÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

A partir da aquisição de conhecimento e posteriormente seu compartilhamento a espécie humana evoluiu no decorrer da história e por essas e outras características, se diferenciou de outras espécies. O pensamento e a reflexão, sobretudo, é o ponto de partida para a aquisição de conhecimento, pois possibilita que o sujeito cognoscente faça correlações, associações e descobertas.

Segundo Hessen (2012) conhecimento representa uma relação entre sujeito e objeto e a Teoria do Conhecimento busca compreender o pensamento humano e seus relacionamentos com os objetos presentes em determinada realidade.

Todo conhecimento constitui, ao mesmo tempo, uma tradução e uma reconstrução, a partir de sinais, signos, símbolos, sob a forma de representações, ideias, teorias e discursos. A organização do conhecimento é realizada em função de princípios e regras e comporta operações de ligação (conjunção, inclusão, implicação) e de separação (diferenciação, oposição, seleção, exclusão). O processo é circular, passando da separação à ligação, da ligação à separação, da análise à síntese, da síntese à análise, ou seja, “[...] o conhecimento comporta, ao mesmo tempo, separação e ligação, análise e síntese” (Morin, 2003, p. 24).

O conhecimento, portanto, é resultado de uma conjunção de fatores que contribuem para sua existência, desde fatores biológicos que podem influenciar a percepção e a estrutura cognitiva do indivíduo quanto fatores culturais e sociais.

O conhecimento humano se refere a um processo extremamente complexo, que existe a partir de condições biológicas, químico, físicas, cognitivas, sociais e culturais, ou seja, para que ele exista é necessário que o indivíduo tenha essas mínimas condições. O ato de conhecer, ao mesmo tempo biológico, cerebral, espiritual, lógico, linguístico, cultural, social, histórico, faz com que o conhecimento não possa ser dissociado da vida humana e da relação social e é toda relação entre o homem, a sociedade e a vida (Morin, 2015).

Em muitas organizações o conhecimento possui um valor superior ao patrimônio tangível, portanto, criar conhecimento é criar valor para a organização. A criação do conhecimento é o resultado do processo de conversão do conhecimento tácito para o

conhecimento explícito e vice-versa, ou seja, só gera valor se for compartilhado e gere aprendizado organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1997; Sato; Silva; Drago, 2013; Sato *et al.*, 2015).

A criação do conhecimento organizacional pode ser observada em fases diferentes conforme identificado por autores como Sato, Silva e Drago (2013), conforme descrito no Quadro 1, mas é influenciado por alguns fatores conforme afirma Ipe (2003).

**Quadro 1:** Processo de criação do conhecimento organizacional

Fase	Descrição
Compartilhamento do conhecimento tácito	Traz o conhecimento que está na mente dos indivíduos para a interação
Criação de conceitos	O conhecimento tácito é verbalizado e convertido em conhecimento explícito por meio de modelos mentais
Justificação de conceitos	Conceito criado passa por uma avaliação para se verificar sua importância para a organização.
Construção de arquétipo ou protótipo	Resultado e materialização da fase da fase anterior
Difusão interativa do conhecimento	Divulgação e aplicação do conhecimento criado

Fonte: Adaptado de Sato, Silva e Drago (2013)

É comum as organizações descreverem procedimentos, colocá-los em seus manuais e instruções normativas, entretanto ter um manual ou um procedimento registrado não é sinônimo de efetividade de ações. Nem sempre as organizações têm um plano de desenvolvimento das ações inerentes ao procedimento, ou seja, ter um manual não é garantia que o conhecimento está sendo apropriado. Sendo assim, a perda de conhecimentos já construídos pela organização, pode ocorrer caso não se considere as condições e possibilidades que o sujeito organizacional teve para se apropriar e reter o conhecimento e, muito menos, se não avalia a capacidade cognitiva individual de cada componente do grupo.

Compartilhar e gerenciar conhecimento contribui para o processo de melhoria contínua da organização e dos indivíduos envolvidos, pois alimenta a cultura do trabalho colaborativo, de modo que quem ensina também aprende, revendo, transmitindo e reutilizando o conhecimento (Faoro; Oliveira, 2014).

Ao compartilhar o conhecimento, este se multiplica e se amplia, e a partir da interação desses conhecimentos pode surgir um conhecimento inédito, diferente e mais abrangente do que o conhecimento que o originou (Osinski; Roman; Selig, 2015).

No contexto organizacional destaca-se a importância de se desenvolver ações que contribuam para o compartilhamento de conhecimento, pois dessa forma o conhecimento poderá ser apropriado. Por mais que os termos compartilhar e transferir conhecimentos possam ser parecidos, em tese compartilhar conhecimento difere-se de transferir conhecimento. A ideia de transferência de conhecimento supõe que o conhecimento transferido foi absorvido e aplicado, ou seja, o processo é finalizado com o surgimento de um 'novo' material, processo, produto, serviço etc. Compartilhar conhecimento se refere a usufruir do conhecimento gerado por outro, individualmente ou coletivamente, proporcionando uma dinâmica de interação social (Ipe, 2003).

O conhecimento só agrega valor para a organização se estiver acessível, e à medida que fica mais acessível a todos os níveis hierárquicos se torna mais valioso. Outro aspecto relevante se refere a capacidade de ser disseminado ao longo do tempo, caso a organização possua um determinado conhecimento que não é passível de ser disseminado, este perde valor com o passar do tempo e, em geral, não será usado (Silveira *et al.*, 2018).

Quando a cultura organizacional não é baseada na confiança, colaboração e compartilhamento, os sujeitos organizacionais que estão a mais tempo na organização, tendem a compartilhar menos conhecimento com os novos integrantes, pois é comum que haja algum temor em se perder espaço para o outro (Silveira *et al.*, 2018).

Dos distintos processos da GC o compartilhamento é o que apresenta maior desafio, pois se constitui em um processo difícil de ser colocado em prática (Sordi; Nakayama; Binotto, 2018; Ziviani *et al.*, 2023).

Esse fato se deve pela subjetividade de seus processos, e pela inexistência da GC em muitas organizações. Compartilhar o conhecimento organizacional de maneira eficiente é primeiramente um exercício de gestão, pois nem todo conhecimento que circunda a organização pode e deve ser compartilhado, o ponto de partida é primeiramente saber o que de fato deve e pode ser compartilhado (Melo; Urpia; Sartori, 2021).

É importante considerar quando, onde e como o conhecimento deve ser compartilhado, ou seja, compartilhar conhecimento de modo eficaz depende do estabelecimento de uma cultura de compartilhamento e de ações sistematizadas e estruturadas de GI e GC.

Uma categorização inicial em três tipos de conhecimento pode ser sugerida se forma empírica (Quadro 2).

**Quadro 2:** Tipos de conhecimento e seu compartilhamento

Seq.	Categorização	Descrição
1º	Conhecimentos que devem ser compartilhados	Conhecimentos que direcionam e influenciam o funcionamento de um setor e são essenciais para que processos, atividades e tarefas de rotina aconteçam
2º	Conhecimentos que podem ser compartilhados	Conhecimentos que podem ser compartilhados com outras áreas da organização, mas cujo interesse é reduzido
3º	Conhecimentos que não devem ser compartilhados	Conhecimentos cujo compartilhamento deve ser restrito ou confidencial, como inovações ou estratégias organizacionais

Fonte: Elaboração própria (2024)

A socialização do conhecimento proporciona maior desenvolvimento organizacional e gera um ambiente menos conflituoso e competitivo. A GC é protagonista no alinhamento e na implementação de ações que, por sua vez, se aproximem da missão, da visão e das estratégias organizacionais (Valentim, 2018).

Ideias, geram novas ideias e conhecimento, gera novos conhecimentos, compartilhar conhecimento é uma das formas de manter os ativos intelectuais na estrutura da organização (Carneiro; Streit, 2021). Diferentemente dos ativos materiais que ao serem usados deixam de existir, os ativos intelectuais ao serem usados aumentam o estoque de conhecimento, pois ao compartilhar os conhecimentos, estes se combinam podendo gerar novos conhecimentos, alimentando o ciclo de criação do conhecimento de forma contínua (Ziviani *et al.*, 2023).

O indivíduo ao compartilhar um conhecimento e/ou experiência, contribui para a construção do conhecimento organizacional coletivo, mesmo que não tenha consciência da importância desse processo. Portanto, mesmo que a organização não esteja consciente da necessidade de sistematizar e mediar o conhecimento, esse processo ocorre naturalmente, no entanto fica à mercê da capacidade de as pessoas reterem ou não o conhecimento gerado. A criação do conhecimento organizacional precisa ser intencional e direcionada além de compatível com a cultura organizacional.

O compartilhamento de conhecimento tácito denota proximidade, mas não pode depender apenas da boa vontade dos sujeitos organizacionais como se fosse algo natural.

Dependendo do nível de sistematização os processos e rotinas podem ser potencializados. Caso a organização não tenha claro a importância da GC e não desenvolva ações sistemáticas que identifiquem padrões e façam seu mapeamento, o conhecimento pode se perder e gerar um custo elevado para a organização (Ziviani *et al.*, 2023).

Considerando que o conhecimento é um elemento humano e é influenciado por algumas variáveis como cultura (valores, crenças etc.), fatores sociais e pessoais, além da capacidade cognitiva de cada sujeito organizacional, a criação do conhecimento não pode ser dependente apenas da boa vontade da equipe. Nesse sentido, a criação de um ambiente organizacional que incentive a criação de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento, ao ponto de as pessoas se sentirem seguras para criar e compartilhar conhecimento, quanto maior o comprometimento da alta direção maior será o engajamento entre os componentes da equipe (Souza *et al.*, 2022, Luccas; Damian, 2022).

O conhecimento nunca é só tácito ou nunca é só explícito, ele é ao mesmo tempo tanto tácito quanto explícito (Luccas; Damian, 2022). Um faz parte da construção do outro e os dois tem uma relação de interdependência, sendo os dois ao mesmo tempo matéria-prima e resultado final.

## 2.1 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

A GI e a GC têm como principal função criar e implementar ações em unidades informacionais formais ou não formais que visem: mapear, filtrar, registrar, organizar, gerenciar, mediar, compartilhar, disseminar e apropriar o conhecimento com eficiência e eficácia. A unidade informacional referida pode ser dentro de um hospital, um comércio, uma instituição de ensino, uma indústria ou qualquer outro tipo de organização, e independente de suas características administrativas e financeiras, a GI e a GC potencializam seu nível de competitividade perante o mercado em que atuam.

Alguns tipos de organizações que atuam em mercado mais competitivos percebem com maior facilidade que o conhecimento é a matéria prima que sustenta suas operações. Por outro lado, aquelas que não estão ligadas a inovação podem não se dar conta desta máxima, entretanto, em qualquer ambiente organizacional o conhecimento é essencial para o desenvolvimento e a sobrevivência organizacional.

Algumas áreas como por exemplo o judiciário tem a informação como matéria prima de seu fluxo de trabalho e, por essa característica, tem a GI mais presente em seu dia-a-dia, no entanto o mesmo não acontece com a GC (Ferretti; Alvares, 2015).

Segundo Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é individual e tem como base as experiências vivenciadas ao longo da vida entre o indivíduo e o contexto ou ambiente em que está inserido que, por sua vez, é criado por meio da interação entre o indivíduo e o meio. Ainda, segundo os autores, o conhecimento é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e insights experimentados que criam uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. O conhecimento se origina na mente das pessoas e envolve a capacidade de adquirir, criar, acumular, explorar e combinar conhecimentos (Sato *et al.*, 2015).

A criação de conhecimento ocorre de modo hierárquico passando por três estágios. O primeiro estágio da criação de conhecimento se refere ao acesso a dados (matéria-prima que se não for interpretada pode não ter utilidade dentro do contexto organizacional). O segundo estágio se trata do momento em que os dados passam a ser compreendidos e apropriados pelos sujeitos organizacionais, transformando-se em informação. Nesta fase os dados são interpretados por um interlocutor que pode ser um indivíduo ou um sistema computacional, que os interpreta de alguma maneira e atribuem sentido. O terceiro estágio é o momento em

que os dados já foram interpretados e podem representar o resultado da aprendizagem individual ou organizacional (Davenport, 2000).

Conforme mencionado anteriormente, o conhecimento pode ser sinônimo de poder. Alguns sujeitos organizacionais utilizam o conhecimento para benefício próprio, ou seja, para alcançar algum objetivo pessoal que, por sua vez, é diferente dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, para que ocorra o compartilhamento de conhecimento é necessário que haja ambiente favorável, bem como subsídios para que isso ocorra como, por exemplo, ferramentas tecnológicas, método e/ou metodologia ou, ainda, processo estruturado, de modo a transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional (Zack, 1999; Valentim, 2018).

A organização do conhecimento representa um fator de mudança no comportamento organizacional e envolve a criação de um conjunto de políticas, procedimento e normas que pressupõe o uso de ferramentas para medir, organizar e gerenciar ações que contribuam para o processo de GC, porém embora trabalhe-se com a ideia de criação de conhecimento organizacional uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, pois para que isso ocorra é essencial que os sujeitos organizacionais interajam dentro de um determinado grupo ou espaço (Moresi, 2001).

Como mencionado, o conhecimento é formado pela combinação de duas dimensões a tácita e a explícita e a criação de conhecimento organizacional acontece a partir da conversão do conhecimento tácito que está na mente dos indivíduos em conhecimento explícito (Sato *et al.*, 2015, Ziviani *et al.*, 2023).

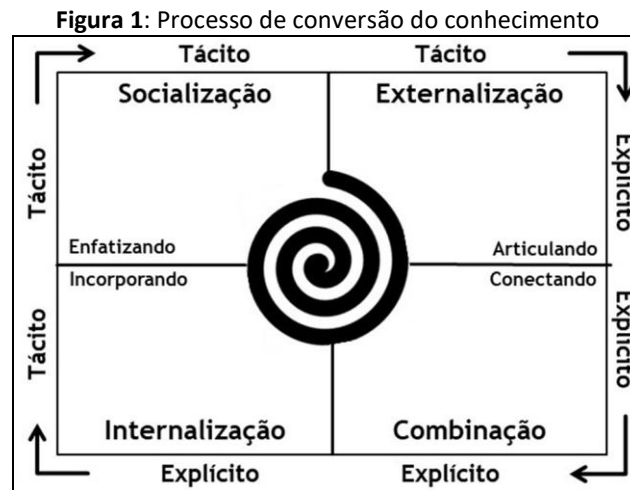
O conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo de sua trajetória, é pessoal, subjetivo e de difícil identificação e formalização o que compromete sua comunicação e compartilhamento e representa um grande desafio organizacional (Oliveira; Sauer, 2016; Ziviani *et al.*, 2023).

É constituído de intuição e palpites, profundamente enraizados nas ações e experiências do indivíduo, assim como nos ideais, valores e emoções que incorpora em sua vivência. O conhecimento explícito, por sua vez, pode ser transmitido aos indivíduos de maneira rápida, fácil, formal e sistemática, sendo expresso em palavras, números, imagens ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais e auditivos e manuais, entre outros (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) as duas formas de interação entre o conhecimento tácito e explícito e entre o indivíduo e a organização, se constituem em quatro processos principais de conversão do conhecimento, denominado pelos autores como Processo SECI, cuja sigla se refere as iniciais dos termos em inglês: Socialization; Externalization; Combination; Internalization (socialização; externalização; combinação; internalização).

Tácito para o explícito (externalização), se caracteriza pelo processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, à medida que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, ou seja, se exterioriza o conhecimento de maneira organizada, transformando ideias, conceitos e vivências em situações reais que podem ser aplicadas no contexto em que estão inseridas.

Explícito para o explícito (combinação), esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Está relacionado ao compartilhamento do conhecimento entre os pares, em que se pressupõe que haja uma predisposição para a aquisição de conhecimento.



Explícito para o tácito (internalização), processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Pode ser compreendido como um processo de inculturação de um determinado conceito, conhecimento ou de um processo. À medida que exista aderência em relação a quem recebe o conhecimento e seus objetivos pessoais e valores morais e éticos esse processo tende a ser mais efetivo.

Tácito para o tácito (socialização), se caracteriza pelo processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação de conhecimento tácito, como modelos mentais de habilidades técnicas compartilhadas. Pode ainda ser compreendido como o resultado ou eficiência do processo da GC como um todo, pois chegar a esse nível do processo significa que de alguma maneira, estruturada ou não, de modo consciente ou não, a dinâmica do conhecimento na organização foi criada e organizada de alguma maneira.

Do ponto de vista organizacional compartilhar conhecimento é fundamental para o desenvolvimento da organização e dos indivíduos envolvidos no processo como, por exemplo: sujeitos organizacionais, parceiros, fornecedores e clientes, pois é algo incorporado, absorvido e não meramente detido, coletado ou transferido (Faoro; Oliveira, 2014).

Uma maneira objetiva de experienciar o compartilhamento de conhecimento é através das comunidades de prática. As comunidades de práticas são tentativas de compartilhar conhecimento entre interessados pelo mesmo assunto, e são formadas por grupos virtuais ou presenciais que tenham interesses em comum e estejam dispostos a expor suas ideias e compartilhar problemas e experiências no intuito de encontrar soluções (Lira; Araújo; Duarte, 2017).

O primeiro passo é avaliar quais os impactos em se compartilhar conhecimento organizacional e definir: o que e para quem o conhecimento será compartilhado. Alguns conhecimentos não devem ser compartilhados como: informações estratégicas, patentes, processos que podem impactar nas operações na organização. Tais estratégias provavelmente contribuem para a otimização de recursos humanos, materiais e financeiros (Maia; Farias; Farias, 2022).

## 2.2 Comportamentos dos Facilitadores do Compartilhamento

Os indivíduos assimilam conhecimento, porém a proporção dessa apropriação depende da capacidade absorptiva, do desenvolvimento cognitivo individual e das experiências vivenciadas. Alguns aprendem ouvindo, outros apenas vendo, outros realizando determinada

tarefa e há ainda àqueles que aprendem pela combinação dessas e de outras estratégias mas “[...] cabe a organização criar ambiente favorável para que esse processo de aprendizagem aconteça” (Schreiber, 2015).

Compartilhar conhecimento traz benefícios para a organização, como: melhoria da produtividade, aprimoramento no processo de desenvolvimento e implementação de produtos e serviços, potencialização nos processos de aprendizagem organizacional, e melhorias no desempenho do ambiente interno de modo geral, pois tende a representar uma predisposição em cooperar e colaborar com a organização (Scarabelli; Sartori; Uripia, 2022).

A GC está intimamente relacionada à comunicação organizacional, para que a organização crie conhecimento é necessário que haja comunicação (Luccas; Damian, 2022). Comunicar em determinado sentido pode ser considerado parte do processo de compartilhamento, visto que as ações de compartilhamento vão além da relação da dinâmica comunicacional de transmissor-mensagem-receptor. Compartilhar depende de outros fatores que dizem respeito e envolvem tanto quem ensina quanto quem aprende, e sobretudo sobre o espaço/ambiente que esse processo ocorre.

Alguns comportamentos e fatores podem facilitar o compartilhamento de conhecimento, e o ambiente pode ser um dos fatores mais importantes. Quando já existe uma cultura organizacional que propicie e incentive a cooperação, a predisposição em compartilhar é valorizada e algumas barreiras são superadas (Sato *et al.*, 2015).

Ipe (2003) caracteriza quatro fatores que influenciam o compartilhamento (Quadro 3).

**Quadro 3:** Fatores que influenciam o compartilhamento

Fatores	Descrição
Natureza do conhecimento	Formal ou informal.
Motivação para compartilhar	Reciprocidade e confiança nos pares.
Oportunidade para compartilhar	Onde e como o conhecimento será compartilhado.
Cultura do ambiente de trabalho	A organização promove e valoriza o compartilhamento.

Fonte: Adaptado de Ipe (2003)

O primeiro fator se refere a natureza do conhecimento, isto é, se é formal ou informal. O conhecimento formal pode ser mais fácil de ser compartilhado, por outro lado o conhecimento informal apresenta certo grau de complexidade por se tratar de conhecimento tácito. De maneira formal quando há na organização ações concretas que contribuam para a GC, como manuais e procedimentos normativos bem estruturados. E informal quando ocorre de maneira espontânea e não estruturada, como conversas de corredores, intervalos para o café ou após o trabalho (happy hour) ou, até mesmo, em comunicação não oficial como em redes sociais e aplicativos de mensagens (Davenport; Prusak, 1998; Dorow; Fraga; Rados, 2018).

A motivação para compartilhar é o segundo fator caracterizado e se refere ao nível de confiança que se tem no processo de compartilhar e na perspectiva do que o “outro” fará com o conhecimento compartilhado. A oportunidade para compartilhar depende da visão da alta gestão que, por sua vez, reflete a consciência organizacional da necessidade de compartilhar, cuja sobrevivência da organização depende do compartilhamento de conhecimento para que ela se perpetue. Por fim só haverá compartilhamento se a cultura da organização for aberta ao compartilhamento de conhecimento.

### 2.3 Barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento

A criação do conhecimento enfrenta determinadas barreiras, de natureza individual e organizacional, sendo as duas elementos essenciais e matéria prima para a construção de um ambiente propício para o compartilhamento que se somam a outros elementos da cultura da organização (Carneiro; Streit, 2021).

Se por um lado existem fatores e comportamentos que fomentam o compartilhamento, por outro lado existem condicionantes que inibem o compartilhamento, a começar pela crença de que conhecimento é poder (Tomaél, 2008). Quando o conhecimento é visto como poder há tendência a não compartilhar, pois compartilhar pode significar a perda desse espaço de poder (Sato *et al.*, 2015).

Um segundo fator condicionante é a resistência a novas ideias. Quando se acredita que as ações que são desenvolvidas por uma organização, ou por parte dela, são corretas e as melhores para atender a necessidade organizacional, novas ideias podem soar como uma ameaça ou como algo que pode tirar a equipe do que é considerado 'cômodo', ou seja, se está dando certo não há razões para mudar (Sato *et al.*, 2015).

Outras barreiras como a insegurança, também, podem influenciar negativamente o compartilhamento. Se o indivíduo acreditar que ao compartilhar seu conhecimento pode perder o respeito dos demais por seu trabalho ou, ainda, ser prejudicado de algum modo, pode deixar de compartilhar. Esses e outros aspectos fazem parte dos elementos que compõem a cultura organizacional e que influenciam diretamente o compartilhamento (Silva; Duarte; Souza, 2016).

Queiroz, Silva e Almeida (2017) destacam três barreiras ao compartilhamento de conhecimento: individual, organizacional e tecnológica. Sendo a individual: valores, personalidade, emoções, motivação etc.; a organizacional: aquelas ligadas a estratégia, estrutura e cultura organizacional; e a tecnológica: ligadas a disponibilidade e ao uso de sistemas de informação.

Vale destacar que a tecnologia disponível na organização por si só, não pressupõe que o conhecimento possa ser compartilhado. A tecnologia tem o papel de facilitar o fluxo do conhecimento, disponibilizando ferramentas que sintetizam informações e que aproximem indivíduos que tenham interesse comum (Dorow; Fraga; Rados, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é do tipo descritiva-exploratória e de natureza qualitativa. Como técnica de coleta de dados realizou-se uma Revisão de Literatura, abrangendo o período entre 2013 e 2023, selecionando apenas artigos científicos de acesso aberto da área da Ciência da Informação nos idiomas Português, Inglês e Espanhol. Para tanto, utilizou-se na estratégia de busca as palavras-chave: "knowledge sharing"; "compartilhamento de conhecimento"; "compartir conocimiento", nas fontes de informação Web of Science (WoS) e Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci).

A busca foi realizada no dia 23 de outubro de 2023 e o período pesquisado abrangeu 2013 a 2023. Foram recuperados 75 (setenta e cinco) textos na BRAPCI sendo que deste 45 (quarenta e cinco) continham a palavra-chave "compartilhamento de conhecimento", e 11 textos na WoS, mas neste caso todos continham a palavra-chave "knowledge sharing". Totalizaram 56 textos recuperados na soma das duas bases de dados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Além dos textos recuperados nas fontes de informação citadas no referido período, foram adicionados artigos de referência que tratam do tema com profundidade que, por sua vez, foram recuperados com base na citação dos autores que discutiram o tema pesquisado no período.

Todos os artigos encontrados foram lidos integralmente e contribuíram para a construção da estrutura teórica conceitual desta pesquisa. Conforme pode ser observado na Tabela 1, 58,34% dos trabalhos recuperados estão concentrados nos três primeiros periódicos: Perspectivas em Gestão & Conhecimento (24,56%), Informação & Informação (21,05%) e Em Questão (7,02%) caracterizando certo nível de especialidade sobre o tema.

**Tabela 1:** Periódicos que publicaram textos sobre “compartilhamento de conhecimento”

Periódico	Frequência	Porcentagem
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	14	24,56%
Informação & Informação	12	21,05%
Em Questão	4	7,02%
Perspectivas em Ciência da Informação	3	5,26%
AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento	2	3,51%
Encontros Bibli	2	3,51%
Informação & Sociedade: Estudos	2	3,51%
Journal of the Association for Information Scienc And Technology	2	3,51%
Ciência da Informação	1	1,75%
DataGramaZero	1	1,75%
Eletronic Library	1	1,75%
Information & Management	1	1,75%
Information Processing & Management	1	1,75%
International Journal of Information Management	1	1,75%
Journal of Librarianship and Information Science	1	1,75%
Journal Of Strategic Information Systems	1	1,75%
Library & Information Science Research	1	1,75%
Malaysian Journal of Library & Information Science	1	1,75%
Múltiplos Olhares em Ciência da Informação	1	1,75%
P2P e Inovação	1	1,75%
Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação	1	1,75%
Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação	1	1,75%
Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação	1	1,75%
Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems	1	1,75%
TOTAL	57	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Os 57 trabalhos recuperados estão divididos em 24 (vinte e quatro) periódicos (Tabela 2), e destes a maioria representada por 66,67% estão qualificados nos extratos de A1 a A4 do Qualis Periódico da CAPES, quadriênio 2017-2020, o que evidencia que o tema é discutido teoricamente, em profundidade e com mais consistência. Observa-se que quatro periódicos não são avaliados, porém observa-se que o fato de o periódico não estar avaliado, não significa necessariamente baixa qualidade, mas sim que o periódico por algum motivo não tem foco na

pesquisa e compartilhamento de resultados acadêmicos vinculados a programas de pós-graduação stricto sensu.

**Tabela 2:** Qualificação dos periódicos

Qualis Capes	Frequência	Porcentagem
A1	5	20,83%
A2	6	25,00%
A3	1	4,17%
A4	4	16,67%
B2	1	4,17%
B3	3	12,50%
Não Avaliada	4	16,67%
TOTAL	24	100%

Fonte: Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No período analisado (2013 a 2023) não se percebe concentração de artigos em apenas um ano, ao contrário disso, o número de artigos recuperados não variou significativamente no período analisado (Tabela 3).

**Tabela 3:** Ano das publicações

Ano	Frequência	Porcentagem
2013	4	7,02%
2014	4	7,02%
2015	8	14,04%
2016	4	7,02%
2017	7	12,28%
2018	8	14,04%
2019	4	7,02%
2020	3	5,26%
2021	7	12,28%
2022	6	10,53%
2023	2	3,51%
TOTAL	57	100%

Fonte: Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Observou-se que alguns autores são referência tratando-se do tema “compartilhamento de conhecimento” e algumas pesquisas se destacam e são citadas por diversos autores como é o caso do trabalho de Ipe (2003) e Tonet e Paz (2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que vários trabalhos tratam do tema “compartilhamento de conhecimento” interdisciplinarmente, porém poucos trabalhos o colocam como elemento central da discussão. O ponto positivo é que acaba se criando uma percepção que compartilhar conhecimento é essencial para qualquer área, de outra maneira o ponto negativo é que o tema poucas vezes é o centro da discussão dando a impressão de tratar-se de um elemento secundário e de menor importância.

O conhecimento criado no contexto organizacional independente da organização o planejar, caso seja planejado e mediado as ações são potencializadas e podem gerar redução de custos e incremento nos lucros de curto, médio e longo prazo. Nem sempre há a predisposição para se aprender, ou até mesmo o processo de aprendizagem está limitado a capacidade cognitiva dos sujeitos que estão envolvidos na construção de conhecimento. Conforme afirma Souza *et al.*. (2022) o compartilhamento não pode depender apenas de altruísmo dos atores que fazem parte da organização.

Em pesquisas futuras sugere-se a ampliação das bases de dados em complemento a um estudo de caso único ou a um estudo de caso múltiplos para analisar o compartilhamento de conhecimento de forma ampla e em um determinado ambiente.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, H. L. B.; STREIT, R. E. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.10, n.2, p.78-88, 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/159632>. Acesso em: 10 out. 2023.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta na era da informação. São Paulo: Futura, 2000. 316p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 256p.

DOROW, P. F.; FRAGA, B. D.; RADOS, G. J. V. Ambientes determinantes ao compartilhamento do conhecimento em organizações de radiologia e diagnóstico por imagem: um estudo de múltiplos casos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n.2, p.22-42, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/51918>. Acesso em: 15 out. 2023.

FAORO, R. R.; OLIVEIRA, M. Compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional: empresas do setor de fruticultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, n.1, p.98-118, 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/53186>. Acesso em: 8 out. 2023.

FERNANDES, A. M.; REMUSSI, R.; D'ARRIGO, F. P.; FACHINELLI, A. C. Grupos de pesquisa: dinâmica do compartilhamento de conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n.2, p.107-125, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/52544>. Acesso em: 6 dez. 2023.

FERRETTI, J. R. P.; ÁLVARES, L. M. A. R. Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.25, n.2, p.19-28, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/93024>. Acesso em 8 fev. 2024.

HESSSEN, J. **Teoria do Conhecimento**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v.2, p.337-359, Dec. 2003 Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>. Acesso em: 6 dez. 2023.

LIRA, S. L.; ARAÚJO, W. J. de.; DUARTE, E. N. Cenários prospectivos para implantação de comunidades de prática em unidades de contabilidade em universidades públicas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, n.1, p.170-190, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/52856>. Acesso em: 3 dez. 2023.

LUCCAS, T. M. L. de; DAMIAN, I. P. M. O papel da comunicação no processo do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v.15, n.1, p.106-125, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/197955>. Acesso em: 3 out. 2023.

MAIA, F. C. A.; FARIAS, G. B. de; FARIAS, M. G. G. Percepção sobre o compartilhamento de conhecimento entre avaliadores sob a ótica dos editores científicos. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas (SP), v.20, e022003, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/170096>. Acesso em: 15 out. 2023.

MELO, F. P. de; URPIA, A. G. B. da C.; SARTORI, R. O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no Estado do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.26, n.3, p.628-650, jul./set. 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/165632>. Acesso em: 3 out. 2023.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, ago. 2001. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923/960>. Acesso em: 12 fev. 2024.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008a.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2008b.

OLIVEIRA, R. R.; SAUER, A. B. S. Compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar: um estudo à luz da investigação apreciativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n.1, p.175-199, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/51337>. Acesso em: 7 out. 2023.

OSINSKI, M.; ROMAN, D. J.; SELIG, P. M. Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.20, n.4, p.149-162, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/32875>. Acesso em: 3 out. 2023.

QUEIROZ, F. C. B. P.; SILVA, H. F. N.; ALMEIDA, P. H. de. Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.22, n.1, p.133-150, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/32807>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SATO, K. A. S.; SILVA, H. F. N.; DRAGO, I. A gestão do conhecimento sob a perspectiva das sete dimensões: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.18, n.1, p.142-168, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/34013>. Acesso em: 5 dez. 2023.

SATO, K. A. S.; SILVA, H. F. N.; DRAGO, I.; BREDAS, S. M. Criação e compartilhamento de conhecimento: perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense. **Informação & Informação**, n. 3, v. 20, p. 297-326, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/34940>. Acesso em: 05 dez. 2023.

SCARABELLI, B. H.; SARTORI, R.; URPIA, A. G. B. C. Compartilhamento do conhecimento em ambientes de inovação: um estudo em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **Em Questão**, Porto Alegre, v.28, n.3, p.118605, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/198224>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SCHREIBER, D. O compartilhamento do conhecimento entre contratante e contratado no processo de externalização de atividades de P&S. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, n.2, p.127-146, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/53616>. Acesso em: 3 dez. 2023.

SILVA, A. K. A.; DUARTE, E. N.; SOUZA, L. B. R. H. A produção do conhecimento sobre compartilhamento da informação e do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.26, n.3, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/91125>. Acesso em: 2 jan. 2024.

SILVEIRA, M. A. S. G.; ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T.; PAIVA, R. V. C. de. Gestão de processo de compartilhamento do conhecimento tecnológico em uma empresa do setor elétrico (CEMIG). **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.23, n.2, p.538-565, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/35504>. Acesso em: 2 jan. 2024.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n.1, p.44-66, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/53012>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SOUZA, L. P. P.; SILVA, R. C.; MELLO, M. R. G.; ZAGO JÚNIOR, P. H.; MORAES, C. R. B. Antecedentes biopsicossociais do compartilhamento do saber: contribuições da Teoria da Troca Social para a gestão do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v.28, n.4, e-119628, out./dez. 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/202306>. Acesso em: 11 jan. 2024.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.9, n.2, abr. 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/6257>. Acesso em: 1 set. 2023.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.2, p.75-94, abr./jun. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>. Acesso em: 10 out. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.45, n.3, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/21622>. Acesso em: 10 out. 2023.

ZACK, M. Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**, v.40, n.4, p.45-58, Sum. 1999. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-codified-knowledge/> . Acesso em: 10 out. 2023.

ZIVIANI, F.; RIBEIRO, J. S. A..N.; CORREA, F.; FERREIRA, R. C. A prática de compartilhamento de conhecimento e informação em organizações públicas. **P2P & Inovação**, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.402-425, set. 2023. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/228368>. Acesso em: 3 out. 2023.

---

Recebido em/Received: 01/04/2024 | Aprovado em/Approved: 11/07/2025

---