



## Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Revisão Sistemática de Literatura

Fernanda Rizzon, Luis Cezar Tamiosso, Ana Cristina Fachinelli

### RESUMO

O presente estudo objetivou identificar, nos artigos publicados e indexados nas bases de dados *Science Direct*, *Web of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Sage* as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. Foram localizados 74 artigos dentro desta temática, porém, excluíram-se 12 artigos por indisponibilidade de acesso e presença em mais de um periódico. Dos 62 trabalhos restantes, apenas 39, após análise em profundidade, atenderam ao objetivo de pesquisa. Assim, tornou-se possível determinar os contextos geográficos onde estas 39 pesquisas foram realizadas, os periódicos onde estes trabalhos foram publicados, o método empregado nos estudos e expor as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional, sendo essas barreiras classificadas em barreiras individuais/sociais relacionadas aos indivíduos, barreiras organizacionais à partilha do conhecimento e barreiras relacionadas à tecnologia aplicada a gestão, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento. O estudo concluiu que identificar essas barreiras, desenvolvendo estratégias de minimização de seus efeitos ou sua eliminação a nível organizacional, é vital para o bom andamento de processos de gestão do conhecimento visando o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos nos processos de compartilhamento do conhecimento e o bom desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento; Organizações.

### 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente em rápida mutação, onde há uma crescente necessidade de compreender as demandas dos clientes e estratégias dos concorrentes (LIN, et al., 2012), o compartilhamento do conhecimento é reconhecido como uma atividade essencial para o sucesso organizacional. (WASKO; FARAJ, 2005; RENZL, 2008). Continuamente, as organizações visam explorar o conhecimento existente, procurando novas maneiras de melhorar e aumentar as atividades de compartilhamento do conhecimento assim como, identificar e reduzir as barreiras a esse compartilhamento o tanto quanto for possível. (AHNED; RAGSDALL; OLPHERT, 2014).

A pesquisa de gestão do conhecimento tem focado, principalmente, o reconhecimento, a captura e o compartilhamento do conhecimento para a melhoria e a inovação. (RYAN, 2006). O compartilhamento de conhecimento serve de base para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento (WANG; NOE, 2010) e foi reconhecido como uma atividade vital para o sucesso organizacional. (WASKO; FARAJ, 2005; RENZL, 2008).

O compartilhamento do conhecimento, de longe o componente mais importante da gestão do conhecimento, é definido como um conjunto de comportamentos individuais que implicam a partilha do conhecimento relacionado ao trabalho e a experiência com outros membros da organização. (CHENG; YEH; TU, 2008; WANG; VOGEL; RAN, 2011). Práticas de compartilhamento do conhecimento permitem que o indivíduo reutilize e regenere o conhecimento a nível individual e organizacional. (CHAUDHRY, 2005). Porém, no cerne do compartilhamento do conhecimento existem dois tipos de gargalos: barreiras individuais e organizacionais. (HONG; SHU; KOO, 2011). Barreiras individuais incluem resistência interna



(BARSON et al., 2000), confiança (BARSON et al., 2000), motivação (DISTERER, 2001) e lacunas na consciência do conhecimento. (BUREŠ, 2003). Barreiras organizacionais consistem em linguagem (BUREŠ, 2003), a prevenção de conflitos (BUREŠ, 2003), a burocracia (DISTERER, 2001) e a distância. (NONAKA, 1991).

O presente estudo teve por objetivo identificar, nos artigos publicados e indexados nas bases de dados *Science Direct*, *Web of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Sage* as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. Deste modo, tornou-se possível determinar os contextos geográficos onde estas pesquisas foram realizadas, os periódicos onde estes trabalhos foram publicados, o método empregado nos estudos e elencar as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento, inicialmente, assumiu a forma de grandes investimentos em tecnologias da informação (TI), onde se idealizava que a gestão do conhecimento diria respeito ao armazenamento, à transferência e ao uso eficiente da informação e a “gestão” seria a administração ou supervisão dos sistemas de informação. (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011).

Conforme Nonaka, Toyama e Hirata (2011), o conhecimento é criado a partir da interação dinâmica entre subjetividade e objetividade. O conhecimento nasce da subjetividade dos atores inseridos em um contexto e encontra sua objetividade por meio do processo social. O conhecimento surge da síntese do pensamento e da ação dos indivíduos que interagem tanto dentro quanto fora dos limites organizacionais.

Para os autores Nonaka, Toyama e Hirata (2011), à medida que o conhecimento é criado na interação dinâmica com o ambiente, o gerenciamento do processo de criação de conhecimento exige a capacidade de promover e administrar essas interações conforme a situação. Assim, a liderança é responsável pela mobilização do conhecimento que é distribuído de forma desigual e, ao mesmo tempo, por determinar o que fazer para melhorar a qualidade do conhecimento em todos os níveis e de que forma se pode sintetizar sua diversidade.

Rosini e Palmisano (2012), salientam que as empresas se voltaram para a gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com o valor intangível do conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), as principais atividades relacionadas à gestão do conhecimento são: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento para benefício organizacional, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, reutilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade externa à empresa.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001), a gestão estratégica do conhecimento deve ter como principal insumo as características do conhecimento da empresa e a dinâmica de competição da indústria analisada. Por gestão do conhecimento entende-se o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos externos a mesma.

Nos últimos anos, o tema gestão do conhecimento vem sendo cada vez mais discutido, não só no âmbito acadêmico e de instituições de pesquisa, mas principalmente, por empresas. Entre os processos relacionados à gestão do conhecimento estão a aquisição, o desenvolvimento, o compartilhamento e a memorização (FLEURY; FLEURY, 2000), observa-se, assim, que o processo de compartilhar constitui um elemento-chave. O compartilhamento do conhecimento está relacionado, principalmente, ao desenvolvimento de competências



estratégicas por meio da integração ou combinação de conhecimento (LEONARD-BARTON, 1995; GRANT, 1996), à transferência de conhecimento pela empresa ou para empresas parceiras. (INKPEN, 1996, LYLES; SALK, 1996; DYER; SINGH, 1998) e à habilidade da empresa em transferir suas “melhores práticas” (SZULANSKI, 1996).

Conforme Fleury e Oliveira Jr. (2001), a socialização do *know-how* é entendida como o processo de compartilhamento do conhecimento. Ações relacionadas com a troca de *know-how* devem estar direcionadas ao desenvolvimento das competências estratégicas da empresa. Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que a conversão do conhecimento tácito ocorre por meio da interação entre indivíduos, observação, imitação e prática e a chave para adquirir conhecimento dessa forma é a experiência compartilhada.

Para Longo (2014), o conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside nas mentes dos trabalhadores. A gestão estratégica do conhecimento é uma filosofia gerencial que procura organizar este conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem estratégica para as organizações. A gestão do conhecimento surge para gerenciar o capital intelectual, ou seja, o conhecimento que está na mente das pessoas e suas experiências, com o objetivo de criar diferenciais competitivos.

O processo de construção coletiva de conhecimento organizacional só é possível em um ambiente de aprendizagem que favoreça o compartilhamento de experiências e de informações entre os indivíduos. A organização que aprende é aquela que dispõe de processos sistematizados onde este conhecimento é compartilhado de maneira significativa e todos se sentem implicados com o próprio desenvolvimento e com isso podem contribuir para o crescimento da empresa como um todo. (LONGO, 2014).

## 2.2 BARREIRAS AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Riege (2005), analisou amplamente a literatura referente ao compartilhamento de conhecimento e identificou três categorias de barreiras ao compartilhamento do conhecimento, incluindo, fatores individuais e o receio da perda de poder, fatores organizacionais e a falta de sistemas adequados de recompensa e fatores tecnológicos.

Conforme Disterer (2001), as principais barreiras individuais ao compartilhamento do conhecimento são: perda de poder, receio de constrangimentos e incerteza. Bureš (2003), inclui, como barreiras individuais ao compartilhamento do conhecimento a ilusão de privação de recompensa, elementos culturais, diferenças entre consciência e conhecimento e o conflito de motivos.

Segundo Cabrera et al. (2006), os indivíduos podem compartilhar conhecimento quando percebem recompensas associadas a ele e, de acordo com Yao et al. (2007), a falta de incentivos pode ser uma barreira ao compartilhamento do conhecimento. Argumentos contrários afirmam que esquemas de recompensa extrínseca podem tornar-se uma barreira ao compartilhamento do conhecimento e ter um efeito de contenção sobre práticas intrínsecas existentes e a motivações. (HUBER, 2001; ROBERTSON; SWAN, 2003).

Os conceitos de “ocultamento do conhecimento” e “acumulação do conhecimento” também tem sido destacado como possíveis obstáculos ao compartilhamento do conhecimento. (AHMED; RAGSDELL; OLPHERT, 2014). Conhecimento oculto, de acordo com Connelly et al. (2011), é uma tentativa intencional de um indivíduo de reter ou esconder o conhecimento que tem sido solicitado por outra pessoa. Acumulação do conhecimento, por outro lado, ocorre quando um indivíduo acumula conhecimento que pode ou não ser compartilhado no futuro (HISLOP, 2003), e pode ser utilizado como ferramenta de competição. (HANSEN, et al. 2005).

O compartilhamento do conhecimento pode se tornar um desafio para os indivíduos se houver uma falta de integração de sistemas tecnológicos e processos, falta de suporte técnico, uma lacuna entre o que os indivíduos necessitam e o que os sistemas oferecem e uma falta de



familiaridade e treinamento em sistemas. (RIEGE, 2005). Além disso, irreais expectativas dos funcionários em relação à capacidade da tecnologia (RIEGE, 2005), ou tecnologia muito complexa (BABCOCK, 2004), também tem um impacto negativo sobre o compartilhamento do conhecimento.

Disterer (2001), apresenta ainda, as principais barreiras sociais ao compartilhamento do conhecimento: a linguagem, a evitação do conflito, a burocracia e a hierarquia e paradigmas incoerentes. Bureš (2003), completa com as seguintes barreiras sociais: subestimação dos níveis hierárquicos inferiores, má avaliação da base de conhecimento dos colegas de trabalho, emoções e pseudo inovações. Além disso, fatores culturais são considerados intrinsecamente inibidores da transferência de conhecimentos. Eles incluem falta de confiança, diferentes culturas e vocabulários, falta de tempo e locais favoráveis a partilha do conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Em resumo, as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações são a falta de recompensas, a falta de apoio das lideranças, práticas de gestão de recursos humanos ineficazes, estrutura organizacional fraca, infraestrutura inadequada, cultura organizacional pobre, política interna, a falta de gestão do conhecimento ou compartilhamento de estratégias, ausência de vias formais e informais para o compartilhamento do conhecimento, concorrência entre unidades de negócio e falta de treinamento. (RIEGE, 2005; JAIN; SANDHU; SIDHU, 2007; YAO; KAM; CHAN, 2007; LING; SANDHU; JAIN, 2009).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa foi identificar, nos artigos publicados e indexados nas bases de dados *Science Direct*, *Web of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Sage*, as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. Para tal, no presente estudo, de caráter qualitativo exploratório (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011), realizou-se a revisão de artigos que relatam as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. Inicialmente procedeu-se uma pesquisa bibliográfica, pois essa opção permite o acesso a uma fonte de dados que não recebeu ainda um tratamento analítico com o objetivo de buscar novas interpretações. (DENZIN; LINCOLN, 2011; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011).

Para isso, foi realizada uma busca nas bases de dados *Science Direct*, *Web of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Sage*, acessando os links Biblioteca, a partir do acesso pela Universidade de Caxias do Sul – Bases de Dados – Bases de Dados no Portal de Periódicos da CAPES – Base – (nome de cada uma das bases consultadas). Não houve limitação de períodos e usou-se como descritores os termos “*knowledge sharing barriers*” (barreiras ao compartilhamento do conhecimento) e “*organizations*” (organizações).

A partir destas consultas, foram localizados 74 registros referentes a esta temática. Em um primeiro momento, foram excluídos 10 artigos por encontrarem-se indisponíveis nas bases consultadas e houve, ainda, a exclusão de um artigo localizado na base *Scopus* devido ao fato do mesmo encontrar-se, também, disponível na base *Sage* e de um outro artigo publicado em dois periódicos diferentes, porém com o mesmo texto, localizado na base de dados *Scopus*. Assim, procedeu-se a leitura de um total de 62 trabalhos e posteriormente, não foram considerados para as análises 23 artigos visto que os mesmos somente mencionaram os descritores, mas não os investigaram, sendo esses trabalhos descritos na Figura 1.



Figura 1 - Relação dos artigos excluídos da análise e justificativa de exclusão

<b>Autor/Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Justificativa</b>
Zhou e Nunes (2013)	<i>Library Hi Tech</i>	Apresenta e discute o processo de pesquisa qualitativa no cenário chinês.
Schneckenberg (2015)	<i>Journal of Business Strategy</i>	Discorre sobre inovação aberta e ferramentas de colaboração focadas em inovação.
Matidinos, Chatzoudese Sarigiannidis (2014)	<i>International Journal of Commerce and Management</i>	Pesquisa o impacto das capacidades organizacionais no sucesso de implementação do <i>e-business</i> .
Jiang, Flores, Leelawong e Manz (2016)	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Examina os efeitos do poder e do coletivismo na relação entre a capacitação e o desempenho das equipes.
Ranjbarfard, Aghdasi, Albadvi e Hassanzadeh (2013)	<i>Business Process Management Journal</i>	Identificou os problemas de gestão do conhecimento usando um método baseado em processo – <i>Process 137</i> .
Filieri e Alguezaui (2012)	<i>Journal of Business Strategy</i>	Pesquisou os conceitos de "extended enterprise".
Parirokh, Daneshgar e Fattahi (2008)	<i>Library Review</i>	Aborda uma avaliação da prática de compartilhamento do conhecimento em bibliotecas universitárias americanas.
Agarwal e Vrat (2015)	<i>Vision</i>	Relata as variáveis e inter-relações causadoras conflitos interpessoais.
Naachimuthu (2007)	<i>Management &amp; Labour Studies</i>	Discute como a cultura influencia o compartilhamento do conhecimento.
Chadwick e Raver (2015)	<i>Journal of Management</i>	Aborda a motivação dos indivíduos para o atingimento de metas e o processo de aprendizagem organizacional.
Yusof, Ismail, Ahmad e Yusof (2012)	<i>Information Development</i>	Propôs um modelo holístico englobando fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento, não especificamente das barreiras.
Racherla e Hu (2009)	<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	Discute temas da área médica e da área de turismo.
Foster (2011)	<i>Business Information Review</i>	Discute temas não relacionados propriamente a pesquisa.
Conley e Zheng (2009)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Discute temas não relacionados propriamente a pesquisa.
Neelen e Fetter (2010)	<i>International Journal of Knowledge and Learning</i>	O estudo do compartilhamento do conhecimento é apenas parte de um estudo maior que não está destacado na pesquisa.
Shah, Singer e Daar (2010)	<i>BMC International Health &amp; Human Rights</i>	O artigo aborda sistemas de inovação.
Jacquier-Roux e Paraponaris (2012)	<i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i>	Apontaram a necessidade de desenvolver capacidades de relacionamento entre entidades, citando algumas chaves para obter sucesso.
Massingham (2014)	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Avaliou as melhores práticas de gerenciamento de conhecimento, fluxos de conhecimento e capacitadores.
Gong e Janssen (2015)	<i>Journal of Systems and Information Technology</i>	Demonstraram a aplicação do conceito de <i>Lean Innovation</i> em processos de inovação a nível organizacional.
Boateng, Dzandu e Agyemang (2015)	<i>Library Review</i>	Aborda os efeitos de variáveis demográficas no compartilhamento do conhecimento.
Rahman, Khan, Alam, Mustamil e Chong (2014)	<i>Library Review</i>	Comparou o padrão de compartilhamento entre alunos dos cursos de graduação e pós-graduação de universidades privadas.

(continua)



Ahmed, Ragsdell e Olphert (2014)	<i>Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management</i>	Aborda conceitos de segurança da informação no compartilhamento de conhecimento.
Wu e Zhang (2015)	<i>The Electronic Library</i>	Trata de como as comunidades de aprendizagem avaliam a confiança no compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Elaborada pelos autores conforme dados da pesquisa.

Os demais 39 trabalhos foram analisados em profundidade, relacionado os contextos geográficos onde foram realizadas as pesquisas, os periódicos onde foram publicados, o método de pesquisa desenvolvido e as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional encontradas. Assim, foram analisados 39 artigos em profundidade, sendo 26 de caráter empírico, 6 teóricos e 7 teórico-empíricos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS PUBLICADOS

Na Figura 2 são listadas as origens dos estudos analisados.

Figura 2 - Origem dos estudos publicados

Contexto Geográfico	Número de Estudos	Autores
Ásia	17	Ranjbarfard, Aghdasi, Lópes-Sáez e Lópes (2014); Ling, Sandhu e Jain (2009); Awang, Ismail, Flett e Curry (2011); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Sohail e Daud (2009); Pandey (2014); Alhalhouli, Hassan e Abualkishik (2013); Zhou e Nunes (2016); Yang, Chen e Xu (2012); Yao, Kam e Chan (2007); Patil e Kant (2012); Wei, Choy, Chew e Yen (2012); Yuen e Majid (2007); Fathi, Eze e Goh (2011); Zhou e Nunes (2012); Hong, Suh e Koo (2011); Chong, Yuen e Gan (2014)
Europa	6	Bloice e Burnett (2016); Ragsdell e Jepson (2014); Vuori e Okkonen (2012); Lilleoere e Hansen (2011); Bureş (2003); Gider, Ocak e Top (2015)
Não Informado	4	Iqbal, Toulson e Tweed (2015); Riege (2005); Smale (2008); Gehl (2015)
África	3	Olatokun e Nwafor (2012); Boateng e Agymang (2014); Stella, Anasi, Adedokun e Adedokun (2014)
Oceania	3	Riege (2007); Riege e Zulpo (2007); Duffield (2016)
América do Norte	3	Israilidis, Siachou, Cooke e Lock (2015); Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014); Serenko, Bontis e Hardie (2007)
América Latina	2	Wendling, Oliveira e Maçada (2013); Oliva (2014)
Múltiplos países	1	Ragsdell (2009)

Fonte: Elaborada pelos autores conforme dados da pesquisa.

Percebe-se uma clara predominância de estudos desenvolvidos no continente asiático, totalizando 17 trabalhos (RANJBARFARD; AGHDASI; LÓPES-SÁEZ; LÓPES, 2014; LING; SANDHU; JAIN, 2009; AWANG; ISMAIL; FLETT; CURRY, 2011; SANDHU; JAIN; AHMAD, 2011; SOHAIL; DAUD, 2009; PANDEY, 2014; ALHALHOULI; HASSAN; ABUALKISHIK, 2013; ZHOU; NUNES, 2016; YANG; CHEN; XU, 2012; YAO; KAM; CHAN, 2007; PATIL; KANT, 2012; WEI; CHOY; CHEW; YEN, 2012; YUEN; MAJID, 2007;



FATHI; EZE; GOH, 2011; ZHOU; NUNES, 2012; HONG; SUH; KOO, 2011; CHONG; YUEN; GAN, 2014), ou seja, 43,58% do total. No continente europeu foram desenvolvidos seis estudos (BLOICE; BURNETT, 2016; RAGSDALL; JEPSON, 2014; VUORI; OKKONEN, 2012; LILLOERE; HANSEN, 2011; BUREȘ, 2003; GIDER; OCAK; TOP, 2015), representando 15,38%. Quatro estudos não informavam o país/continente de origem, porém nota-se que destes quatro trabalhos, três são de caráter teórico (RIEGE, 2005; SMALE, 2008); GEHL, 2015), o que justificaria a não informação de origem e um de caráter empírico (IQBAL; TOULSON; TWEED, 2015), onde não foi localizada essa informação. Destaca-se, também, a presença de dois estudos desenvolvidos na América Latina, ambos no Brasil, sendo Oliva (2014) publicado no *Journal of Knowledge Management* e Wendling, Oliveira e Maçada (2013) publicado no *Journal of Systems and Information Technology*.

Quanto aos periódicos, apresentados na Figura 3, destaca-se o *Journal of Knowledge Management* com nove trabalhos, 23,07% das publicações e a *Library Review* com cinco trabalhos publicados, 12,82% das publicações. Vale destacar que o autor Andreas Riege possui três trabalhos publicados, sendo Riege (2005; 2007) no *Journal of Knowledge Management* e Riege e Zulpo (2007) publicado no *Australian Journal of Management*.

Figura 3 - Periódicos dos estudos publicados

Periódico	Contexto Geográfico	Publicações	Autores
<i>Journal of Knowledge Management</i>	Europa (3) Ásia América do Norte Oceania América Latina Múltiplos países Não Informado	9	Vuori e Okkonen (2012); Lilleoere e Hansen (2011); Bloice e Burnett (2016); Ranjbarfard, Aghdasi, López-Sáez e López (2014); Israilidis, Siachou, Cooke e Lock (2015); Oliva (2014); Ragsdell (2009); Riege (2007); Riege (2005)
<i>Library Review</i>	Ásia (4) África	5	Wei, Choy, Chew e Yen (2012); Yuen e Majid (2007); Fathi, Eze e Goh (2011); Stella, Anasi, Adedokun e Adedokun (2014); Chong, Yuen e Gan (2014)
<i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i>	Oceania Ásia	2	Duffield (2016); Sohail e Daud (2009)
<i>Information Development</i>	África (2)	2	Boateng e Agyemang (2014); Olatokun e Nwafor (2012)
<i>Journal of Systems and Information Technology</i>	América Latina	1	Wendling, Oliveira e Maçada (2013)
<i>Journal of Technology Management in China</i>	Ásia	1	Yang, Chen e Xu (2012)
<i>Journal of Enterprise Information Management</i>	Ásia	1	Yao, Kam e Chan (2007)
<i>Strategic HR Review</i>	Ásia	1	Patil e Kant (2012)
<i>Journal of Intellectual Capital</i>	América do Norte	1	Serenko, Bontis e Hardie (2007)
<i>Journal of Librarianship and Information Science</i>	Ásia	1	Zhou e Nunes (2012)
<i>E+M Economics and Management</i>	Europa	1	Bureș (2003)
<i>Expert Systems with Applications</i>	Asiático	1	Hong, Suh e Koo (2011)
<i>Journal of medical systems</i>	Europa	1	Gider, Ocak e Top (2015)
<i>International Journal of Manpower</i>	Não Informado	1	Iqbal, Toulson e Tweed (2015)



<i>International Journal of Event and Festival Management</i>	Europa	1	Ragsdell e Jepson (2014)
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Ásia	1	Ling, Sandhu e Jain (2009)
<i>Quality Assurance in Education</i>	Ásia	1	Awang, Ismail, Flett e Curry (2011)
<i>International Journal of Public Sector Management</i>	Ásia	1	Sandhu, Jain e Ahmad (2011)
<i>Personnel Review</i>	Não Informado	1	Smale (2008)
<i>Global Business Review</i>	Ásia	1	Pandey (2014)
<i>European Journal of Cultural studies</i>	Não Informado	1	Gehl (2015)
<i>Australian Journal of Management</i>	Oceania	1	Riege e Zulpo (2007)
<i>SAGE Open</i>	América do Norte	1	Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014)
<i>Middle-East Journal of Scientific Research</i>	Ásia	1	Alhalhouli, Hassan e Abualkishik (2013)
<i>Global Health Action</i>	Ásia	1	Zhou e Nunes (2016)

Fonte: Elaborada pelos autores conforme dados da pesquisa.

Figura 4 - Delineamento dos estudos publicados

<b>Teórico x Empírico</b>	<b>Periódicos</b>	<b>Contexto Geográfico</b>	<b>Autores</b>
Empírico	<i>Strategic HR Review; Library Review (5); Journal of Enterprise Information Management; Journal of Technology Management in China; Information Development (2); Journal of Librarianship and Information Science; Expert Systems with Applications; VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems; Journal of medical systems; Journal of Systems and Information Technology; Journal of Knowledge Management (3); International Journal of Manpower; International Journal of Event and Festival Management; Quality Assurance in Education; International Journal of Public Sector Management; Global Business Review; SAGE Open; Middle-East Journal of Scientific Research; Global Health Action.</i>	Ásia (14) África (3) Oceania Europa (3) América Latina (2) América do Norte (2) Não Informado	Patil e Kant (2012); Wei, Choy, Chew e Yen (2012); Yao, Kam e Chan (2007); Yang, Chen e Xu (2012); Yuen e Majid (2007); Fathi, Eze e Goh (2011); Boateng e Agyemang (2014); Zhou e Nunes (2012); Hong, Suh e Koo (2011); Duffield (2016); Stella, Anasi, Adedokun e Adedokun (2014); Chong, Yuen e Gan (2014); Gider, Ocak e Top (2015); Wendling, Oliveira e Maçada (2013); Bloice e Burnett (2016); Israilidis, Siachou, Cooke e Lock (2015); Oliva (2014); Iqbal, Toulson e Tweed (2015); Ragsdell e Jepson (2014); Awang, Ismail, Flett e Curry (2011); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Olatokun e Nwafor (2012); Pandey (2014); Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014); Alhalhouli, Hassan e Abualkishik (2013); Zhou e Nunes (2016)
Teórico	<i>Journal of Intellectual Capital; E+M Economics and Management; Journal of Knowledge Management (2); Personnel Review; European Journal of Cultural studies;</i>	América do Norte Europa Não Informado (3) Múltiplos países	Serenko, Bontis e Hardie (2007); Bureš (2003); Riege (2005); Smale (2008); Ragsdell (2009); Gehl (2015)



Teórico-Empírico	<i>Journal of Knowledge Management</i> (4); <i>Journal of Workplace Learning</i> ; <i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> ; <i>Australian Journal of Management</i>	Europa (2) Ásia (3) Oceania (2)	Vuori e Okkonen (2012); Lilleoere e Hansen (2011); Ranjbarfard, Aghdasi, López-Sáez e López (2014); Riege (2007); Ling, Sandhu e Jain (2009); Sohail e Daud (2009); Riege e Zulpo (2007)
------------------	--	---------------------------------------	--

Fonte: Elaborada pelos autores conforme dados da pesquisa.

No que se refere ao delineamento metodológico dos estudos, 66,66% das publicações são de caráter empírico, destacando-se os cinco trabalhos publicados na *Library Review* (WEI; CHOY; CHEW; YEN, 2012; YUEN; MAJID, 2007; FATHI; EZE; GOH, 2011; STELLA; ANASI; ADEDOKUN; ADEDOKUN, 2014; CHONG; YUEN; GAN, 2014) e o fato de que 53,84% dos estudos empíricos foram desenvolvidos no continente asiático. Estudos teóricos representam 15,38% dos trabalhos publicados (SERENKO; BONTIS; HARDIE, 2007); BUREȘ, 2003; RIEGE, 2005; SMALE, 2008; RAGSDELL, 2009; GEHL, 2015) e os estudos teórico-empíricos (VUORI; OKKONEN, 2012; LILLOERE; HANSEN, 2011; RANJBARFARD; AGHDASI; LÓPES-SÁEZ; LÓPES, 2014; RIEGE, 2007; LING; SANDHU; JAIN, 2009; SOHAIL; DAUD, 2009; RIEGE; ZULPO, 2007), 17,94% do total de artigos analisados.

Quatro trabalhos publicados no *Journal of Knowledge Management* são de caráter teórico-empírico, dois de caráter teórico e três de caráter empírico, concluindo assim, que o *journal* com maior número de publicações com a temática de barreiras ao compartilhamento de conhecimento nas organizações recebe um amplo escopo metodológico de pesquisas na área de gestão do conhecimento.

#### 4.2 LINHA DO TEMPO DAS PUBLICAÇÕES

Bureș (2003), conduziu o primeiro estudo, de caráter teórico, com o objetivo de determinar a existência de barreiras culturais na partilha de conhecimento. Especial atenção foi dada ao conflito de motivos e ao fato de que algumas pessoas não percebem a conexão entre compartilhamento de conhecimento insuficiente e esse tipo de barreira. O autor compilou barreiras individuais e sociais e o conflito de motivos, concluindo que barreiras individuais e sociais muitas vezes evitam a partilha de conhecimento efetivo e devem ser identificadas e eliminadas. Dando continuidade, Riege (2005), realizou uma revisão detalhada da literatura relacionada a gestão do conhecimento com foco nas barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Ofereceu aos gestores sênior conhecimento acerca da grande quantidade de barreiras e dificuldades de implementação da gestão do conhecimento, estabelecendo diferenças entre culturas, porte de empresas e perfil de negócios.

Em 2007, Riege desenvolveu uma revisão de literatura e posterior entrevistas em profundidade com médios e altos gestores de multinacionais instaladas na Austrália e assim, ofereceu uma lista abrangente de ações que auxiliam os gerentes a prevalecer sobre numerosas barreiras de transferência de conhecimento interno. A partir da revisão da literatura e com base nos principais problemas que impactam para o insucesso do compartilhamento e gestão do conhecimento, observou que ainda existe muito desconhecimento por parte dos altos gestores sobre as melhores práticas e procedimento para solução de problemas nessa área.

Ainda em 2007, Riege e Zulpo pesquisaram as formas e/ou métodos que os trabalhadores de chão de fábrica dispõem e utilizam para a transferência do conhecimento “de baixo para cima”, por meio de um estudo de caso em uma empresa de manufatura australiana. Foram entrevistados funcionários e gerentes de operação. Os autores apresentaram resultados que mostram que os trabalhadores de chão de fábrica não codificam seus conhecimentos, apenas



os mantêm e articulam. Assim, os autores sugerem que as empresas devam proporcionar ambientes que suportem o intercâmbio de conhecimento "de baixo para cima" fazendo com que os gerentes ajam como facilitadores do compartilhamento de conhecimento, além de repassá-los a gerência superior.

No mesmo ano, Serenko, Bontis e Hardie (2007), desenvolveram um trabalho teórico objetivando analisar o efeito do tamanho da unidade organizacional em quatro fatores que afetam os fluxos de conhecimento. Concluiu-se que quando um grupo aumenta de tamanho, os indivíduos podem acreditar que suas sugestões não atingirão aqueles que podem precisar da informação e desenvolver um menor grau de eficácia que pode impedir comportamentos de partilha do conhecimento. Ainda, segundo os autores, quando uma organização possui mais de 150 funcionários, fluxos de conhecimento interno diminuem drasticamente e o compartilhamento do conhecimento é impedido.

Yao, Kam e Chan (2007), usando a literatura existente e observações pessoais, procuraram determinar como os funcionários públicos chineses veem o papel e o valor do conhecimento. Também examinaram o conhecimento, compartilhamento de cultura e comportamento na organização, bem como as barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Desenvolveram um estudo de caso no departamento de governo de Hong Kong, entrevistando administradores de sistema e funcionários da gerência sênior e concluíram que o compartilhamento do conhecimento tácito e informal teve lugar, mas a cultura chinesa manteve-se como uma barreira para a partilha de conhecimento. Além da cultura, foram encontradas barreiras relacionadas a falta de incentivos/recompensas, falta de tempo, dificuldade para perceber benefícios, medo de perder o poder e mentalidade individualista por parte dos detentores do conhecimento.

No mesmo ano, Yuen e Majid (2007), realizaram estudo empírico com 180 alunos de três universidades públicas de Cingapura, buscando identificar fatores inibidores da partilha de conhecimento entre os estudantes. Os autores concluíram que a falta de profundidade no relacionamento entre os alunos, receio de serem superados pelos colegas, falta de reciprocidade na partilha, receio de ser percebido como alguém que quer "aparecer" e medo de fornecer informações erradas são barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Verificou-se que a falta de profundidade no relacionamento e a pressão para superar os colegas, bem como alguns outros medos, dificultam a partilha do conhecimento entre os alunos.

Smale (2008), revisou a literatura sobre a gestão de recursos humanos em empresas multinacionais a partir de uma perspectiva de transferência do conhecimento. O trabalho demonstrou a importância da integração da gestão do conhecimento para o gerenciamento de recursos humanos em pequenas e médias empresas. Ling, Sandhu e Jain (2009), analisaram as opiniões de altos executivos de uma empresa multinacional com sede nos EUA sobre o compartilhamento de conhecimento, barreiras ao compartilhamento de conhecimento e estratégias para promover o compartilhamento por meio de um estudo de campo. Concluíram que 22% dos entrevistados acreditam que compartilhar conhecimento é válido e que 27% não querem compartilhar seu conhecimento.

Ragsdell (2009), contribuiu para o debate sobre as ferramentas de gerenciamento de conhecimento, como podem ser efetivamente pesquisadas e como a prática da gestão do conhecimento poderá ser melhorada, por meio da revisão de estudos de caso publicados com a temática de investigação, compartilhamento e gestão do conhecimento. Sohail e Daud (2009), descobriram que fatores contribuem e quais barreiras existem para o sucesso do compartilhamento de conhecimentos entre docentes universitários provenientes de universidades públicas e privadas da Malásia. Concluiu-se que a análise dos fatores e barreiras contribui para o êxito no compartilhamento de conhecimento entre professores universitários e são informações úteis para promover melhorias no processo de compartilhamento.



Em 2011, Awang, Ismail, Flett e Curry estudaram as mudanças no sistema de educação da Malásia, com especial referência para o desenvolvimento das “Escolas Inteligentes” para avaliar os progressos realizados na gestão do conhecimento na educação escolar. Foram entrevistados 50 professores, sendo 25 pertencentes a “Escolas Inteligentes” e 25 à escolas tradicionais. Os autores localizaram elementos que comprovam fatores que contribuem para a gestão do conhecimento, sua relevância, sucesso e barreiras.

No mesmo ano, Fathi, Eze e Goh (2011), desenvolveram um estudo de caso envolvendo 141 funcionários de uma empresa de manufatura da Malásia buscando identificar quais os determinantes para o compartilhamento do conhecimento. Concluíram que o individualismo atua como barreira a partilha do conhecimento, assim como, influências culturais nacionais.

Hong, Suh e Koo (2011), realizaram um estudo de caso em uma empresa financeira coreana, onde entrevistaram 40 funcionários e identificaram como barreiras individuais ao compartilhamento do conhecimento a resistência interna, a confiança, a motivação e a percepção de lacunas no conhecimento. Como barreiras organizacionais ao compartilhamento do conhecimento foram identificadas o idioma, a prevenção de conflitos, a burocracia e a distância. Os autores concluíram que as barreiras organizacionais e individuais, muitas vezes, evitam a partilha do conhecimento efetivo, devendo, portanto, serem identificadas e eliminadas ou pelos menos, minimizadas.

Ainda em 2011, Lilleoere e Hansen realizaram um estudo de caso em uma empresa farmacêutica na Dinamarca, entrevistando cientistas e técnicos atuantes em pesquisa e desenvolvimento, totalizando 47 participantes. Os conceitos dominantes de barreiras a partilha de conhecimento entre o grupo de cientistas foram: nenhuma proximidade física com os colegas, ninguém poder usar o conhecimento, medo de ser considerado tolo, conhecimento como poder e não saber quem é o detentor do conhecimento. Os conceitos dominantes de barreiras a partilha de conhecimento entre o grupo de técnicos foram: falta de apreço e atenção, ninguém poder usar o conhecimento, medo de ser considerado tolo, não saber quem é o detentor do conhecimento e o conhecimento como forma de poder. Sandhu, Jain e Ahmad (2011), identificaram a opinião dos empregados do setor público da Malásia para a importância do compartilhamento de conhecimento, identificando barreiras e iniciativas. Concluíram que comportamentos e falta de habilidades impedem o compartilhamento do conhecimento.

Olatokun e Nwafor (2012), estudaram o efeito da atitude e contextos de motivação intrínseca e extrínseca de funcionários em 6 ministérios de serviços civis da Nigéria no compartilhamento de conhecimentos. No total, foram entrevistados 297 funcionários. Para buscar os motivadores usou-se a Teoria da Ação Racional (TRA) adaptada. Os principais achados afirmam que a atitude não influenciou de forma significativa as intenções dos funcionários para compartilhar o conhecimento. Recompensas organizacionais e benefícios recíprocos não foram encontrados como influenciadores significativos nas atitudes dos funcionários para a partilha de conhecimento. Motivos extrínsecos também não causaram influências, já motivos intrínsecos, como prazer em ajudar e auto eficácia, foram apontados como motivos intrínsecos relevantes.

Também em 2012, Patil e Kant realizaram um estudo de caso envolvendo gestores, líderes de equipe e funcionários de uma empresa de manufatura que trazem a importância de se criar um ambiente de conhecimento amigável, composto de características culturais, estruturais e estratégicas adequadas como parte da estratégia de recursos humanos. O estudo apontou também as seguintes barreiras para o compartilhamento do conhecimento: falta de motivação e recompensa, falta de compromisso da gestão com a estrutura organizacional, falta de cultura organizacional saudável, dificuldade de codificar o conhecimento, falta de uma metodologia adequada ao compartilhamento, falta de tempo, problemas de comunicação, sobrecarga de informações, perda de funcionários e gestão antiética.



Vuori e Okkonen (2012), realizaram um estudo de caso em duas empresas a fim de discutir os fatores motivacionais que afetam o compartilhamento de conhecimento em uma plataforma de mídia social dentro das organizações. Foram coletados 148 questionários válidos. A barreira mais significativa encontrada foi a preocupação quanto ao tempo e esforço necessário para compartilhar conhecimentos através da plataforma de mídia social. Os autores conceituam que a atitude dos funcionários para com o compartilhamento do conhecimento é decisivamente moldada pela cultura organizacional. Se a cultura não suporta o compartilhamento do conhecimento, não importa qual canal é utilizado para isso.

Wei, Choy, Chew e Yen (2012), realizaram uma *survey* com alunos universitários da Malásia. Sete áreas importantes foram o foco deste estudo: atitude geral para com a partilha de conhecimento, fontes preferencias para o estudo, frequência percebida do compartilhamento de conhecimento para tarefas relacionadas ao estudo, tipos de informação e conhecimentos compartilhados, canais, fatores limitantes da partilha e motivadores do compartilhamento do conhecimento. Os dados foram coletados com 423 estudantes de 18 universidades públicas e privadas. As principais barreiras encontradas referem-se a falta de relacionamento, medo de que outro estudante obtenha melhor desempenho, compartilhar apenas quando outros já partilham seu conhecimento, não “mostrar”, medo de fornecer informações erradas, falta de uma cultura para o compartilhamento, timidez, falta de tempo, falta de apreciação, medo de ofender ao outro e não saber o que compartilhar.

Ainda em 2012, Yang, Chen e Xu desenvolveram um estudo de caso em uma empresa de consultoria, realizando entrevistas com grupos focais e entrevistas em profundidade com 24 consultores. A pesquisa identificou que políticas de gestão facilitam o compartilhamento do conhecimento no contexto social e cultural da empresa. Além disso, os pesquisadores identificaram seis barreiras ao compartilhamento do conhecimento no contexto social e cultural, sendo quatro relacionadas ao processo de socialização e duas relacionadas ao processo de exteriorização do conhecimento.

Zhou e Nunes (2012), tiveram como objetivo identificar, caracterizar e discutir as barreiras ao compartilhamento do conhecimento entre os praticantes da Medicina Tradicional Chinesa e a Medicina Ocidental. Para tal, os autores desenvolveram um estudo de caso único em um hospital público chinês, onde 49 profissionais foram entrevistados. Os resultados da investigação revelaram quatro categorias principais de barreiras ao compartilhamento do conhecimento: divergência filosófica, tensões interprofissionais, falta de conhecimento interprofissional comum e insuficiência na educação interprofissional e treinamento.

Já em 2013, Alhalhouli, Hassan e Abualkishik determinaram quais obstáculos impedem o compartilhamento de conhecimento. Assim, desenvolveram um modelo conceitual com base na Teoria do Comportamento Planejado (TPB) e no Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM), para entender quais fatores afetam o compartilhamento de conhecimentos em hospitais da Jordânia e, posteriormente, realizaram entrevistas com médicos, enfermeiros e farmacêuticos. Os resultados demonstraram que 18 das 36 barreiras universais afetam o comportamento dos funcionários e por conseguinte, os processos de compartilhamento de conhecimento. Comparando resultados obtidos com estudos anteriores, desenvolveu-se modelo conceitual para incentivar o compartilhamento de conhecimento entre os trabalhadores dos hospitais e demais serviços de saúde.

Wendling, Oliveira e Maçada (2013), realizaram entrevistas com funcionários de duas multinacionais, uma americana e uma brasileira, sendo que foram entrevistados os funcionários da área de desenvolvimento de *softwares* nas filias das empresas localizadas no Brasil. Assim, elencaram as barreiras para o compartilhamento de conhecimento identificadas na literatura e relacionaram outras barreiras a partir de entrevistas: tecnologia, competências profissionais, custos e metodologia de desenvolvimento de *software*. Os autores ainda oferecem perspectivas para melhor compreensão da interação e barreiras para o compartilhamento de conhecimento.



Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014), partiram de pesquisa anterior realizada sobre cultura organizacional e cultura da informação, examinando o impacto na utilização da informação, o resultado percebido no compartilhamento de informações e os principais problemas de compartilhamento. Realizam entrevistas com oficiais de polícia em três órgãos de segurança pública canadense. Revelaram 7 variações exclusivas de impedimentos ligados ao compartilhamento de conhecimento: processos/tecnologia, vontade individual, vontade organizacional, carga/sobrecarga, localização/estrutura, liderança e gerenciamento de risco.

Também em 2014, Boateng e Agyemang examinaram os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento em uma instituição do setor público de Gana. Um estudo de caso buscando os fatores que afetam o compartilhamento entre os funcionários foi usado na pesquisa. 23 funcionários participaram do estudo, onde concluiu-se que os mesmos escondem seu conhecimento quando não percebem benefícios no compartilhamento e se sentem desvalorizados.

Chong, Yuen e Gan (2014), investigaram as barreiras a partilha de conhecimento e estratégias dos docentes em universidades públicas e privadas da Malásia. Foram coletados 502 questionários, sendo 259 questionários provenientes de universidades públicas e 243 questionários provenientes de universidades privadas que identificaram como barreiras: a falta de reconhecimento, falta de tempo, ausência de atividades formais e informais para cultivar a partilha, cultura organizacional, falta de interação entre os funcionários, retenção de funcionários, *layout* e ambiente físico do trabalho, falta de confiança, medo de que o conhecimento seja “roubado”, falta de sistemas e processos de compartilhamento, noção de que “conhecimento é poder”, má comunicação e relacionamento interpessoal.

Oliva (2014), pesquisou as barreiras e melhores práticas aplicadas a gestão do conhecimento em grandes empresas brasileiras por meio de entrevistas com gerentes. Além de levantar as barreiras e melhores práticas empregadas, criou um modelo de avaliação do nível de maturidade baseado nas práticas dos gestores.

Ainda em 2014, Pandey realizou um estudo de caso visando determinar os processos de gestão do conhecimento, principais ferramentas utilizadas e processos de implementação nas duas principais empresas de energia indianas por meio da observação de práticas internas. Concluiu que os processos de gestão do conhecimento atingiram alto grau de maturidade em ambas as empresas e foram encontrados traços de cultura voltada a partilha de conhecimento, bem como o conhecimento das armadilhas que impedem o compartilhamento. Dando continuidade, Ragsdell e Jepson (2014), relataram os resultados de um projeto financiado pela Academia Britânica que investigou as atividades de compartilhamento do conhecimento por voluntários de três empresas pertencentes a *Campaign for Real Ale*. Para tal, os autores entrevistaram voluntários atuantes em três festivais de degustação de cervejas por meio de entrevistas semiestruturadas. Os autores categorizaram facilitadores e inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento, reafirmando as principais literaturas ligadas a gestão do conhecimento.

Ranjbarfard, Aghdasi, López-Sáez e López (2014), realizaram uma revisão da literatura e validação das barreiras a aplicação da gestão do conhecimento com a realização de uma *survey* onde foram entrevistados funcionários de empresas do setor de petróleo e gás iranianas, comparando os resultados obtidos com os achados de estudos anteriores. Foram constatados resultados diferenciados para as empresas do setor de petróleo e gás. Os autores sugeriram a geração de uma nova classificação como sugestão, visando encontrar e classificar as quatro barreiras conhecidas ao gerenciamento do conhecimento: geração, armazenamento, distribuição e aplicação.

Stella, Anasi, Adedokun e Adedokun (2014), se utilizaram de uma pesquisa descritiva, com entrevistas a 52 profissionais bibliotecários de bibliotecas acadêmicas do sudoeste da Nigéria, para investigar o grau e a frequência de utilização da tecnologia da informação e



comunicação habilitada para plataformas de partilha de conhecimento. O estudo foi desenvolvido em uma universidade federal, duas universidades estaduais e duas universidades privadas. Assim, as principais barreiras que impedem a partilha de conhecimento entre bibliotecários acadêmicos na Nigéria são: insuficiência de competências em tecnologias da informação e comunicação, falta de consciência da existência de partilha de conhecimento nas plataformas, falta de um incentivo formal para a partilha de conhecimentos, instalações inadequadas de tecnologia da informação e ambientes que desencorajam a partilha de conhecimento.

Já em 2015, Gehl realizou uma revisão de literatura utilizando como base estudos de caso e concluiu que, nos aspectos ligados ao compartilhamento de conhecimento, o excesso de dados pode minar o poder e gerar confusão aos profissionais de comando pelo excessivo uso de dados gerados automaticamente a partir de sistemas de mineração de dados. Gider, Ocak e Top (2015), tiveram como objetivo determinar se variáveis demográficas interferem nas barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Para tal, realizaram a coleta de 209 entrevistas com médicos turcos atuantes em um hospital público, um hospital universitário e um hospital privado. O estudo revelou que nos hospitais incluídos neste estudo há barreiras ao compartilhamento do conhecimento, que médicos mais jovens percebem mais barreiras individuais e que médicos mais antigos percebem mais frequentemente as barreiras tecnológicas. Além disso, o estudo concluiu que alguns dos fatores que impedem o compartilhamento do conhecimento diferem de acordo com o gênero, posição, especialidade e cargo no hospital.

Israilidis, Siachou, Cooke e Lock (2015), procuraram aprimorar o processo de compartilhamento de conhecimentos e facilitar o desenvolvimento de maior capital intelectual, identificando variáveis individuais de impacto sobre o compartilhamento do conhecimento. Assim, realizam entrevistas com funcionários de empresas do setor aeroespacial e de defesa, multinacionais, com sedes nos EUA. Os achados sugerem que a conduta dos funcionários pode afetar negativamente a intenção de compartilhar conhecimento, prejudicando diretamente a tomada de decisão e os processos de comunicação, barrando processos de inovação e gerenciamento de riscos futuros.

Iqbal, Toulson e Tweed (2015), investigaram o efeito das práticas de gestão de recursos humanos sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários de empresas que tem perfil de utilização intensiva de conhecimento. Foram entrevistados 390 funcionários de 19 empresas. Resultados indicaram que a práticas de gestão de recursos humanos colaborativas contribuem e tem efeito positivo no compartilhamento de conhecimento. Como surpresa, detectou-se que os sistemas de recompensa e reconhecimento não interferiram no nível de prática de compartilhamento de conhecimento dos funcionários.

Finalmente, no período que compreende janeiro a junho de 2016, apresentou-se a pesquisa de Bloice e Burnett (2016), que teve como principal contribuição a verificação da necessidade de reexaminar as bases de literatura para refletir contextos além do setor privado ou outras organizações que não se encaixem no modelo comum de indústria ou serviços com fins lucrativos. Os autores pesquisaram as barreiras na gestão do conhecimento por meio de entrevistas com gestores intermediários e de recursos humanos pertencentes a entidades sem fins lucrativos escocesas e concluíram que elas são pouco exploradas no contexto de serviços sociais para organizações sem fins lucrativos.

Duffield (2016), desenvolveu um estudo aplicando o modelo Syllk – Modelo de Conhecimento Sistêmico Baseado em Lições Aprendidas, por meio de uma pesquisa-ação em uma organização do governo australiano. A aplicação deste modelo para a gestão do conhecimento auxilia a minimizar barreiras, tais como: excesso de confiança, falta de financiamento para treinamentos, atitude de “conhecimento é poder”, motivação e tédio, linguagem, restrições de tempo, prioridades concorrentes, diferentes níveis de conhecimento,



competitividade, incompreensão de aptidões para o trabalho, hierarquia, controle de conversas, medo de ser criticado, distanciamento, baixa confiança, atividade social baixa e comunicação informal desaprovada.

E ainda, Zhou e Nunes (2016), realizaram uma investigação que visa identificar e explicar as barreiras para o compartilhamento de conhecimento na prestação de serviços de saúde em organizações de referência chinesas. Para tal, realizou-se um estudo de caso englobando quatro hospitais onde foram entrevistados profissionais de saúde. Foram localizadas 14 barreiras ao compartilhamento do conhecimento, organizadas em quatro temas principais: barreiras de confiança interpessoal, barreiras de comunicação, barreiras de gerenciamento e liderança e barreiras interinstitucionais. Os autores identificaram que 3 das 14 barreiras são as principais causas do não compartilhamento do conhecimento no setor: ausência de políticas nacionais, falta de locais para cooperação e falta de conhecimento mútuo entre os funcionários.

A Figura 5 ilustra o número de publicações analisadas por ano. Assim, visualiza-se que a temática de barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações oscila ao longo do período de 2003 (primeiro estudo) a 2016 (ano corrente), com picos de maior número de publicações em 2005, 2012 e 2014.

Figura 5 - Número de publicações/Ano analisado



Fonte: Elaborada pelos autores conforme dados da pesquisa.

## 5 RESULTADOS

Após a descrição dos artigos analisados, retoma-se o objetivo de pesquisa: identificar, nos artigos publicados e indexados nas bases de dados *Science Direct*, *Web of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Sage*, as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. Assim, Bureš (2003), traz como barreiras ao compartilhamento do conhecimento o conflito de motivos e as barreiras individuais e sociais. Yao, Kam e Chan (2007), afirmam que a cultura, a falta de incentivos ou recompensas, a falta de tempo, dificuldades para perceber benefícios, medo de perder o poder e mentalidade individualista por parte dos detentores do conhecimento, também caracterizam barreiras a partilha do conhecimento nas organizações.



Yuen e Majid (2007), trazem como barreira ao compartilhamento do conhecimento a falta de profundidade no relacionamento, receio de serem superados por colegas, falta de reciprocidade na partilha, receio de ser percebido como alguém que quer “aparecer” e medo de fornecer informações erradas. Fathi, Eze e Goh (2011), concluíram que o individualismo atua como barreira a partilha do conhecimento, assim como, influências culturais nacionais em pesquisa realizada na Malásia. Hong, Suh e Koo (2011), identificaram como barreiras individuais ao compartilhamento do conhecimento a resistência interna, a confiança, a motivação e a percepção de lacunas no conhecimento. Como barreiras organizacionais ao compartilhamento surge o idioma, a prevenção de conflitos, a burocracia e a distância entre os sujeitos.

Para Lilleoere e Hansen (2011), os conceitos dominantes de barreiras a partilha de conhecimento são a falta de proximidade física entre colegas, ninguém poder utilizar o conhecimento, medo de ser considerado tolo, conhecimento como poder, não saber quem é o detentor do conhecimento e a falta de apreço e atenção. Já Sandhu, Jain e Ahmad (2011), concluíram que comportamentos e falta de habilidades impedem o compartilhamento do conhecimento.

Segundo Patil e Kant (2012), a falta de motivação e recompensa, falta de compromisso da gestão com a estrutura organizacional, falta de cultura organizacional saudável, dificuldade de codificar o conhecimento, falta de uma metodologia adequada ao compartilhamento, falta de tempo, problemas de comunicação, sobrecarga de informações, perda de funcionários e gestão antiética são barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Vuori e Okkonen (2012), concluíram que o tempo e esforço necessários à partilha do conhecimento atuam como barreira ao compartilhamento no contexto organizacional.

Wei, Choy, Chew e Yen (2012), relacionam a falta de relacionamento, medo de que um colega obtenha melhor desempenho, compartilhar apenas quando outros já partilham seu conhecimento, não “mostrar” que tem conhecimento, medo de fornecer informações erradas, falta de uma cultura para o compartilhamento, timidez, falta de tempo, falta de apreciação, medo de ofender ao outro e não saber o que compartilhar como barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Zhou e Nunes (2012), concluíram que divergências filosóficas, tensões interprofissionais, falta de conhecimento interprofissional comum e insuficiência na educação interprofissional e treinamento são também barreiras a partilha do conhecimento.

Já Wendling, Oliveira e Maçada (2013), elencaram como barreiras ao compartilhamento do conhecimento a tecnologia, competências profissionais, custos e metodologia de trabalho. Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014), trazem como barreira ao compartilhamento do conhecimento os processos e tecnologia, vontade individual, vontade organizacional, carga/sobrecarga, localização/estrutura, liderança e gerenciamento de risco. Já Boateng e Agyemang (2014), em sua pesquisa, concluíram que os indivíduos escondem seu conhecimento quando não percebem benefícios no compartilhamento e se sentem desvalorizados.

Chong, Yuen e Gan (2014), investigaram as barreiras a partilha de conhecimento e encontraram como resultado a falta de reconhecimento, falta de tempo, ausência de atividades formais e informais para cultivar a partilha, cultura organizacional, falta de interação entre os funcionários, retenção de funcionários, *layout* e ambiente físico do trabalho, falta de confiança, medo de que o conhecimento seja “roubado”, falta de sistemas e processos de compartilhamento, noção de que “conhecimento é poder”, má comunicação e relacionamento interpessoal ausente ou conflituoso. Já Stella, Anasi, Adedokun e Adedokun (2014), concluíram que a insuficiência de competências em tecnologia da informação e comunicação, falta de consciência da existência de partilha de conhecimento nas plataformas, falta de um incentivo formal para a partilha de conhecimentos, instalações inadequadas de tecnologia da informação e ambientes que desencorajam a partilha de conhecimento são barreiras ao compartilhamento. Gehl (2015), traz como barreira o excesso de dados.



Para Gider, Ocak e Top (2015), existem barreiras individuais, organizacionais e tecnológicas ao compartilhamento do conhecimento. Seus achados também sugerem que a conduta dos funcionários atua como barreira à partilha. Conforme Duffield (2016), barreiras ao compartilhamento do conhecimento podem ser o excesso de confiança, a falta de financiamento para treinamentos, atitude de “conhecimento é poder”, motivação e tédio, linguagem, restrições de tempo, prioridades concorrentes, diferentes níveis de conhecimento, competitividade, incompreensão de aptidões para o trabalho, hierarquia, controle de conversas, medo de ser criticado, distanciamento, baixa confiança atividade social baixa e comunicação informal desaprovada. Para finalizar, Zhou e Nunes (2016), elencam como barreiras a confiança interpessoal, barreiras de comunicação, gerenciamento e liderança, barreiras interinstitucionais, ausência de políticas, falta de locais para a cooperação e falta de conhecimento mútuo entre os funcionários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações estão relacionadas a atitudes dos indivíduos, contextos organizacionais e culturais a nível local ou de macroambiente e podem também estar relacionadas ao acesso e disseminação de recursos tecnológicos de informação e comunicação.

As barreiras relacionadas ao indivíduo e seu contexto social podem ser a falta de tempo para esse compartilhamento, dificuldades para perceber benefícios, receio de perder o poder, uma mentalidade individualista, falta de profundidade no relacionamento interpessoal, receio de serem superados por colegas, falta de reciprocidade na partilha do conhecimento, receio de ser visto como alguém que quer chamar a atenção para si, medo de fornecer informações erradas, a resistência interna, a confiança, a motivação, a percepção de lacunas no conhecimento, medo de ser considerado tolo, não saber quem é o detentor do conhecimento, falta de apreço e atenção por parte dos receptores do conhecimento, ausência de habilidades para a partilha do conhecimento, dificuldades em codificar o conhecimento compartilhado, divergências filosóficas e tensões interprofissionais dentro do grupo de trabalho.

Barreiras organizacionais ao compartilhamento do conhecimento incluem uma cultura organizacional não favorável a partilha de conhecimento, ausência de incentivos e/ou recompensas a quem compartilha seu conhecimento, a linguagem, a não prevenção de conflitos internos, a burocracia, os limites físicos que impõe distâncias entre os trabalhadores, a falta de compromisso da gestão com a estrutura organizacional, falta de uma cultura organizacional saudável, ausência de métodos adequados ao compartilhamento a nível organizacional, conflitos de comunicação, sobrecarga de informações turnover organizacional, gestão antiética, insuficiência na promoção de educação e treinamento, ausência de atividades formais e informais para cultivar a partilha, falta de sistemas e processos que facilitem o compartilhamento, prioridades concorrentes, hierarquia, controle de conversas, baixo índice de atividade social entre os funcionários e comunicação informal desaprovada como recurso de compartilhamento do conhecimento.

Quanto ao acesso a ferramentas tecnológicas, a insuficiência de competências em tecnologias da informação e comunicação, falta de consciência da existência de partilha de conhecimento nas plataformas, instalações inadequadas de tecnologia da informação e a ausência de treinamentos e estímulos a utilização das plataformas e sistemas de tecnologia da informação atuam como barreiras ao compartilhamento do conhecimento.

Assim, identificar, analisar, avaliar e desenvolver estratégias de minimização e/ou eliminação das barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações, tanto a nível individual quanto organizacional, é vital para que as organizações desenvolvam processos de gestão do conhecimento coerentes com seus objetivos a curto, médio e longo prazo, mantenham



vigor competitivo em seu mercado de atuação e garantam o desenvolvimento organizacional constante a nível de conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, D. E.; GOODMAN-DELAHUNTY, J. Impadiments to Information and Knowledge Sharing Within Policing: A Study of Three Canadian Policing Organizations. **SAGE Open**, p. 1-17, 2014.

AGARWAL, A; VRAT, P. Line and Staff Functions in Organizations Revisited: A Bionic System Analogy Using ISM. **Vision**, v. 19, n. 2, p. 89-103, 2015.

AHMED, G.; RAGSDELL, G.; OLPHERT, W. Knowledge sharing and information security: a paradox? IN: Vivas, C. and Sequeira, P. (eds.) **Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2014)**, Polytechnic Institute of Santar em Portugal, 4-5 September, p. 1083-1090, 2014.

ALHALHOULI, Z. T.; HASSAN, Z. B. H.; ABUALKISHIK, A. M. 1An Updated Model to Enhance Knowledge Sharing among Stakeholders in Jordanian Hospitals Using Social Networks. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 18, n. 8, p. 1089-1098, 2013.

AWANG, M.; ISMAIL, R.; FLETT, P.; CURRY, A. Knowledge management in Malaysian school education: Do the smart schools do it better? **Quality Assurance in Education**, v. 19, n. 3, p. 263-282, 2011.

BABCOCK, P. Shedding Light on Knowledge Management. **HR Magazine**, v. 49, n. 5, p. 46-51, 2004.

BARSON, R. J.; FOSTER, G.; STRUCK, T.; RATCHEV, S.; PAWAR, K. Inter-and intra organisational barriers to sharing knowledge in the extended supplychain. In: **Proceedings of the eBusiness and eWork**, (e2000). Madrid, Spain, 2000.

BLOICE, L.; BURNETT, S. Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. **Journal of knowledge Management**, v. 20, n. 1, p. 125-145, 2016.

BOATENG, H.; AGYEMANG, F. G. A qualitative insight into key determinants of knowledge sharing in a public sector institution in Ghana. **Information Development**, v. 32, n. 1, p. 35-43, 2014.

BOATENG, H; DZANDU, M. D.; AGYEMANG, F. G. The effects of demographic variables on knowledge sharing. **Library Review**, v. 64, n. 3, p. 216-228, 2015.

BUREŠ, V. Cultural barriers in knowledge sharing. **E+M economics and management**. Liberec, v. 6, p. 57-62, 2003.

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.



CHADWICK, I. C.; RAVER, J. L. Motivating organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. **Journal of Management**, v. 41, n. 3, p. 957-986, 2015.

CHAUDHRY, A. S. Knowledge sharing practices in Asian institutions: A multicultural perspective from Singapore. In: **Proceedings of 71th IFLA general conference and council**, Oslo, Norway, August 14-18, 2005.

CHENG, J. H.; YEH, C. H.; TU, C. W. Trust and knowledge sharing in green supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 4, p. 283-295, 2008.

CHONG, C. W.; YUEN, Y. Y.; GAN, G. C. knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. **Library Review**, v. 63, n. 3, p. 203-223, 2014.

CONLEY, C. A.; ZHENG, W. Factors Critical to Knowledge Management Success. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 3, p. 334-348, 2009.

CONNELLY, C. E.; ZWEIG, D.; WEBSTER, J.; TROUGAKOS, J. P. Knowledge Hiding in Organisations. **Journal of Organisational Behaviour**, v. 33, n. 1, p. 64-88, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: How organizations manage what they know. MA, Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

DISTERER, G. Individual and social barriers to knowledge transfer. In: **Proceedings of the 34th Hawaii international conference on system sciences**, Hawaii, USA, January 3-6, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DUFFIELD, S.M. Application of the Syllk model wiring na organisation for the capability of na online community of practice. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 46, n. 2, p. 267-294, 2016.

FATHI, N. M.; EZE, U. C.; GOH, G. G. G. Key determinants of knowledge sharing in na electronics manufacturing firm in Malaysia. **Library Review**, v. 60, n. 1, p. 53-67, 2011.

FILIERI, R.; ALGUEZAUI, S. Extending the enterprise for improved innovation. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 3, p. 40-47, 2012.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.



FOSTER, A. Initiatives. **Business Information Review**, v. 28, n. 4, p. 256-272, 2011.

GEHL, R. W. Sharing, knowledge management and big data: A partial genealogy of the data scientist. **European Journal of Cultural Studies**, v. 18, n. 4-5, p. 413-428, 2015.

GIDER, Ö.; OCAK, S.; TOP, M. Perceptions of Physicians About Knowledge Sharing Barriers in Turkish Health Care System. **Journal of medical systems**, v. 39, n. 42, 2015.

GONG, Y.; JANSSEN, M. Demystifying the benefits and risks of Lean service innovation: a banking case study. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 17, n. 4, p. 364-380, 2015.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

HANSEN, M. T.; MORS, M. L.; LOVAS, B. Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 776-793, 2005.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

HISLOP, D. Linking Human Resource Management and Knowledge Management Via Commitment: A Review and Research Agenda. **Employee Relations**, v. 25, n. 2, p. 182-202, 2003.

HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company, **Expert Systems with Applications**, n. 38, 2011.

HUBER, G. P. Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies. **European Journal of Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 72-79, 2001.

INKPEN, A. C. Creating knowledge through collaboration. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 123-140, 1996.

IQBAL, S.; TOULSON, P.; TWEED, D. Employees as performers in knowledge intensive firms: role of knowledge sharing. **International Journal of Manpower**, v. 36, n. 7, p. 1072-1094, 2015.

ISRAILIDIS, J.; SIACHOU, E.; COOKE, L.; LOCK, R. Individual variables with na impact on knowledge sharing: the critical role of employees' ignorance. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p. 1109-1123, 2015.

JACQUIER-ROUX, V.; PARAPONARIS, C. Diversity and Knowledge sharing: 1An analysis of integration processes in multinational firms (MNFs). **VINE Journal of information and knowledge management systems**, v. 42, n. 3/4, p. 335-349, 2012.

JAIN, K. K.; SANDHU, M. M.; SIDHU, G. Knowledge sharing among academic staff: a case study among business schools in Klang Valley, Malaysia. **Journal for the Advancement of Arts and Science**, v. 2, p. 23-29, 2007.



JIANG, X.; FLORES, H. R.; LEELAWONG, R.; MANZ, C. C. The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 27, n. 1, p. 62-87, 2016.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**: building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LILLEOERE, A.; HANSEN, E. H. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 53-70, 2011.

LIN, R. J.; CHE, R. H.; TING, C. Y. Turning Knowledge Management into Innovation in the High-tech Industry. **Industrial Management & Data Systems**, v.112, n.1, p.42-63, 2012.

LING, C. W.; SANDHU, M. S.; JAIN, K. K. Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 2, p. 125-142, 2009.

LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parentes in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 877-904, 1996.

MASSINGHAM, P. Na evaluation of knowledge management tools: Part 2 - managing knowledge flows and enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1101-1126, 2014.

MADITINOS, D.; CHATZOUEDES, D.; SARIGIANNIDIS, L. Factors affecting e-business sucessful implementation. **International Journal of Commerce and Management**, v. 24, n. 4, p. 300-320, 2014.

NAACHIMUTU, K. P. We are from Knowledge Sharing Culture. **Management & Labour Studies**, v. 32, n. 3, p. 369-374, 2007.

NEELEN, M.; FETTER, S. Lurking: A challenge or a fruitful strategy? A comparison between lurkers and active participants in na online corporate community of practice. **International Journal of Knowledge and Learning**, 2010.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento**: managing flow. Porto Alegre: Bookman, 2011.

OLATOKUN, W. O.; NWAFOR, C. I. The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria. **Information Development**, v. 28, n. 3, p. 216-234, 2012.

OLIVA, F. L. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 2014.

PANDEY, K. N. Knowledge Management Processes: A Case Study of NTPC and POWERGRID. **Global Business Review**, v. 15, n. 1, p. 151-174, 2014.



- PARIROKH, M.; DANESHGAR, F.; FATTAHI, R. Identifying knowledge-sharing requirements in academic libraries. **Library Review**, v. 57, n. 2, p. 107-122, 2008.
- PATIL, S. K.; KANT, R. Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. **Strategic HR Review**, v. 6, n. 4, p. 322-328, 2012.
- RACHERLA, P.; HU, C. A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 50, n. 4, p. 561-577, 2009.
- RAGSDELL, G. Participatory action research: a winning strategy for KM. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, p. 564-576, 2009.
- RAGSDELL, G.; JEPSON, A. Knowledge sharing: insights from Campaign for Real Ale (CAMRA) Festival volunteers. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 5, n. 3, p. 279-296, 2014.
- RAHMAN, M. S.; KHAN, A. H.; ALAM, M.; MUSTAMIL, N.; CHONG, C. W. A comparative study of knowledge sharing pattern among the undergraduate and postgraduate students of private universities in Bangladesh, **Library Review**, v. 63, n. 8/9, p. 653-669, 2014.
- RANJBARFARD, M.; AGHDASI, M.; ALBADVI, A.; HASSANZADEH, M. Identifying knowledge management problems using a process-based method (a case study of process 137). **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 263-291, 2013.
- RANJBARFARD, M.; AGHDASI, M.; LÓPEZ-SÁEZ, P.; LÓPEZ, J. E. N. The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 494-522, 2014.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research Methods in Practice: Strategies for Description and Causation**, 2 ed. Sage Publishing, 2011.
- RENZL, B. Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation, **Omega**, v. 36, n. 2, p. 206-220, 2008.
- RIEGE, A. Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.
- RIEGE, A. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 48-67, 2007.
- RIEGE, A.; ZULPO, M. Knowledge Transfer Process Cycle: Between Factory Floor and Middle Management. **Australian Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 293-314, 2007.
- ROBERTSON, M.; SWAN, J. Control – What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge firm. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 4, p. 831-858, 2003.
- ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed., rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.



- RYAN, J. J. Knowledge Management Needs Security Too. **Vine**, v. 36, n. 1, p. 45-48, 2006.
- SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. Knowledge sharing among public sector employess: evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 3, p. 206-226, 2011.
- SCHNECKENBERG, D. Open innovation and knowledge networking in a multinational corporation. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 1, p. 14-24, 2015.
- SHAH, R.; SINGER, P. A.; DAAR, A. S. Science-based health innovation in Tanzania: bednets and a base for invention, **BMC International Health & Human Rights**, v. 10, suppl 1, 2010.
- SMALE, A. Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. **Personnel Review**, v. 37, n. 2, p. 145-164, 2008.
- SOHAIL, M. S.; DAUD, S. Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. **VINE Journal of information and knowledge management systems**, v. 39, n. 2, p. 125-142, 2009.
- SOUTO, L. F. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.
- SERENKO, A; BONTIS, N.; HARDIE, T. Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link. **Journal of Intellectual Capital**, v. 8, n. 4, p. 610-627, 2007.
- STELLA, N. I.; ANASI, I. J.; ADEDOKUN, A.; ADEDOKUN, T. Information and communication technologies and knowledge sharing among academic librarians in south-west Nigeria: Implications for professional development. **Library Review**, v. 63, n. 4/5, p. 352-369, 2014.
- SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, p. 27-43, 1996.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VUORI, V.; OKKONEN, J. Knowledge sharing motivational factors of using na intra-organizational social media platform. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 592-603, 2012.
- WANG, S.; NOE, R.A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.
- WANG, M.; VOGEL, D.; RAN, W. Creating a performance-oriented e-learning environment: a design science approach. **Information & Management**, v. 48, n. 7, p. 260-269, 2011.
- WASKO, M. M.; FARAJ, S. Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice, **MIS Quarterly**, v. 29, n.1, p. 35-57, 2005.
- WEI, C. C.; CHOY, C. S.; CHEW, G. G.; YEN, Y. Y. Knowledge sharing patters of undergraduate students. **Library Review**, v. 61, n. 5, p. 327-344, 2012.



WENDLING, M.; OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G. Knowledge sharing barriers in global teams. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 15, n. 3, p. 239-253, 2013.

WU, B.; ZHANG, C. Trust evaluation for inter-organization knowledge sharing via the e-learning community. **The Electronic Library**, v. 33, n. 3, p. 400-416, 2015.

YAO, L. J.; KAM, T. H. Y.; CHAN, S. H. Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 20, n. 1, p. 51-69, 2007.

YANG, H.; CHEN, P.; XU, Y. Facilitating knowledge sharing in a Chinese consulting company. **Journal of Technology Management in China**, v. 7, n. 2, p. 198-217, 2012.

YUSOF, Z. M.; ISMAIL, M. B.; AHMAD, K.; YUSOF, M. M. Knowledge sharing in the public sector in Malaysia: a proposed holistic model. **Information Development**, v. 28, n. 1, p. 43-54, 2012.

YUEN, T. J.; MAJID, M. S. Knowledge-sharing patterns of undergraduate students in Singapore. **Library Review**, v. 56, n. 6, p. 485-494, 2007.

ZHOU, L.; NUNES, M. B. Identifying knowledge sharing barriers in the collaboration of traditional and western medicine professionals in Chinese hospitals: A case study. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 44, n. 4, p. 238-248, 2012.

ZHOU, L.; NUNES, M. B. Doing qualitative research in Chinese contexts: Lessons learned from conducting interviews in a Chinese healthcare environment. **Library Hi Tech**, v. 31, n. 3, p. 419-434, 2013.

ZHOU, L.; NUNES, M. B. Barriers to knowledge sharing in Chinese healthcare referral services: na emergent theoretical model. **Global Health Action**, v. 9, 2016.