

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: BARREIRAS E FACILITADORES

Juliana Augusto Clementi
(UFSC)

Maurílio Tiago Brüning Schmitt
(UFSC)

Gertrudes Aparecida Dandolini
(UFSC)

João Artur Souza
(UFSC)

Resumo

O conhecimento e a informação estão, cada vez mais, inerentes aos produtos e serviços que preenchem o cotidiano humano. A criação do conhecimento, com base na gestão do conhecimento, implica na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, distribuídas em quatro etapas: socialização, exteriorização, internalização e combinação. Na etapa de socialização o conhecimento é compartilhado. Esta etapa é fundamental e complexa, o que faz as organizações desenvolverem uma série de estratégias e procedimentos. De acordo com pesquisas recentes, é necessário superar as barreiras que impedem o compartilhamento do conhecimento e desenvolver estudos sobre as variáveis que interferem no processo. Com isso, esta pesquisa, baseada em revisão bibliográfica, visa produzir um panorama sobre as barreiras e facilitadores do processo de compartilhamento do conhecimento. Ela orienta o desenvolvimento de novas pesquisas e aplicação de estratégias de disseminação de conhecimento.

Palavras-chaves: Compartilhamento do conhecimento, cultura organizacional, comunicação organizacional, relações interpessoais.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento e a informação tornam-se, cada vez mais, inerentes aos produtos, processos e serviços que preenchem o cotidiano humano. De acordo com Sveiby (1998, p.177) “uma estratégia orientada para o conhecimento pode ser aplicada a uma ampla variedade de setores e organizações”. As pesquisas apontam que as organizações que se orientam para a criação, a aquisição e o compartilhamento do conhecimento têm maior probabilidade de alcançar bons resultados (DAVENPORT, 1998).

Lidar com o conhecimento humano e transformá-lo em produtos e serviços estão se tornando rapidamente habilidades fundamentais para a sobrevivência de uma organização. Porém, enquanto as habilidades e as experiências permanecem interiorizadas no indivíduo, a organização está limitada em sua capacidade de utilizar esse conhecimento num sentido mais amplo, estratégico (CHOO, 2006).

Esta realidade emergente é o cenário onde as organizações buscam assumir o domínio do conhecimento para usá-lo de forma a ganhar vantagem competitiva progressiva e gerar procedimentos eficientes (TONNET; PAZ, 2006). Os gestores das organizações baseadas em conhecimentos utilizam a gestão do conhecimento para superar os desafios e alcançar o sucesso por meio da criatividade e inovação (PAGHALED; SHAFIEZADEH; MOHAMMADI, 2011).

Conforme Santos e Souza (2010, p.277)

Para lidar com o grande fluxo de informações, não basta disponibilizar diversas tecnologias da informação, é preciso criar um ambiente propício a trabalhar com foco no conhecimento, com estratégias e procedimentos suportados por sistemas adequados aos problemas enfrentados.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.12) complementam afirmando que a gestão do conhecimento (GC) é “a capacidade que a empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Seu processo abrange desde a coleta de dados, de informações e de conhecimento ao compartilhamento destes e a criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT, 1998; MAIER, 2007; SPANHOL; SANTOS, 2009; CLEMENTI; DANDOLINI; SOUZA, 2011b).

Este trabalho se baseia na Abordagem da Espiral do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi, na qual a criação do conhecimento organizacional implica na interação dinâmica e contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, distribuída em quatro etapas: socialização, exteriorização, internalização e combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Segundo essa abordagem, a gestão do conhecimento só acontece quando a organização completa a espiral do conhecimento, um processo que transforma o conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dentro desta abordagem, neste trabalho busca-se investigar a literatura sobre a etapa de socialização do conhecimento, ou seja, a etapa no qual o conhecimento é compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; TERRA, 2001; CHOO, 2006). De acordo com Choo (2006, p.204), “socialização é o processo de experiências compartilhadas que cria o conhecimento tácito, como, por exemplo, modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas”. Em outras palavras, o indivíduo transforma seu conhecimento pessoal de uma maneira que seja entendido, absorvido e utilizado por outros atores, sendo que isso não significa ceder, mas usufruir em conjunto, colaborar com os pares, disponibilizar o conhecimento para que possa ser utilizado por outras pessoas (ALCARÁ *et al.*, 2009; ALVES; BARBOSA, 2010; WANG; NOE, 2010; LIN; WU; LU, 2011).

Conforme Rosedaal, (2009. p. 6), “sem o compartilhamento do conhecimento, o aprendizado é limitado a um nível individual, no qual uma organização poderá utilizá-lo apenas quando o indivíduo se dispuser a aplicar o conhecimento”. Desta forma, esta é uma etapa essencial para o processo da gestão do conhecimento, pois a partir do momento em que o conhecimento é expresso de alguma maneira, isso ajudará a aplicá-lo e aprimorá-lo, e desta forma promove-se a inovação (LIN; LEE, 2006; BABU; GOPALAKRISHNAN, 2008; CHO; LI; SU, 2007; ANTONOVA; CSEPREGI; MARCHEV, 2011; HONG; SUH; KOO, 2011). Por isso, “o compartilhamento da informação e do conhecimento destaca-se como um dos principais desafios para os administradores contemporâneos” (ALVES; BARBOSA, 2010, p.116).

Há uma crescente literatura multidisciplinar sobre o compartilhamento do conhecimento, porém ainda há muito a ser estudado (WANG; NOE, 2010). Para Cho, Li e Su (2007), novas pesquisas interdisciplinares devem ser desenvolvidas sobre o processo para alavancar a gestão do conhecimento. Nesta direção, segundo Alves e Barbosa (2010, p.126) o “[...] compartilhamento da informação e do conhecimento em contextos organizacionais

constituem vasto campo de estudo para pesquisadores das áreas de administração, ciência da informação, psicologia, comunicação, tecnologia da informação, dentre outras”.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo fazer uma revisão bibliográfica sobre o compartilhamento do conhecimento para identificar os obstáculos e potencialidades e apontar aspectos relevantes deste numa organização.

Na primeira seção do texto delineou-se a introdução sobre o tema. Na próxima seção é apresentado o método de pesquisa utilizado. A terceira seção traz os resultados da revisão de literatura, na qual é descrito a relevância do compartilhamento do conhecimento, o processo, as barreiras e os facilitadores. Por fim, tem-se a conclusão do artigo na qual se sugerem pesquisas neste tema.

2. MÉTODO

Este estudo utilizou a abordagem qualitativa de pesquisa com enfoque exploratório baseado em fontes bibliográficas. Desta forma, a pesquisa em fontes como livros e recentes publicações em periódicos permitiu: levantar informações sobre o tema compartilhamento do conhecimento, familiarizar-se com relação ao fenômeno e descrever o processo (SANTOS, 2000), por último, interpretar e analisar indutivamente os dados (SILVA; MENEZES, 2005) com a finalidade de identificar quais aspectos são relevantes para garantir a eficácia em estratégias adotadas para o compartilhamento do conhecimento e apontar rumos para futuras pesquisas na área.

Assim, segundo os objetivos pretendidos, a técnica de revisão bibliográfica nos principais referenciais teóricos e em artigos recentes, complementadas com a análise qualitativa dos dados coletados, permitiu a identificação de aspectos relevantes ao compartilhamento de conhecimento.

Os resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica sobre o processo de compartilhamento do conhecimento, com ênfase nas barreiras e facilitadores do processo, são apresentados a seguir.

3. RESULTADOS

3.1 Aspectos teóricos: compartilhamento do conhecimento

O conhecimento tem uma importância crescente nas organizações e na sociedade. A gestão deste ativo organizacional proporciona vantagens como: a criação de novos produtos, a agilidade na solução para problemas e na tomada de decisão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; TERRA, 2001; SVEIBY, 2006; TONNET; PAZ, 2006). “A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a torna bem-informada e capaz de percepção e discernimento.” (CHOO, 2006, p. 31).

O conhecimento é um novo fator sócio-econômico, capaz de promover a solução de problemas sociais e ambientais (CLEMENTI; DANDOLINI; SOUZA, 2011a). De acordo com Ha, Okigbo e Igboaka, (2008), o conhecimento é determinante principalmente para o desempenho dos países em desenvolvimento. A criação e compartilhamento do conhecimento aumentam o nível do conhecimento da população, desta forma, as pessoas em países emergentes estarão capacitadas com o capital intelectual necessário para competir no mundo política e economicamente. Pressupõe-se que, o conseqüente aumento da geração interna de riquezas, reverte a dependência desses países de nações desenvolvidas. Afinal, conforme Sveiby, (1998, p. 240) “do ponto de vista social, não faz muito sentido investir pesadamente no conhecimento humano e depois não permitir que as pessoas utilizem esse conhecimento”.

O compartilhamento de conhecimento implica em atividades de transferência, ou disseminação, do conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra (BABU; GOPALAKRISHNAN, 2008). Para Antonova, Csepregi e Marchev (2011), o processo de compartilhamento do conhecimento consiste em duas atividades principais: transmissão e absorção entre o proprietário do conhecimento (que possui conhecimento) e quem percebe o conhecimento (que adquire conhecimento). O conhecimento é comunicado e depois o receptor deve percebê-lo e interpretá-lo. Babu e Gopalakrishnan (2008) ampliam o conceito de processo de compartilhamento de conhecimento quando colocam que a atividade vai além de elaborar e enviar mensagens para receptores, e alegam que o importante é conhecê-los e ainda mais, investigá-los, de forma que facilite a disseminação do conhecimento.

No contexto das organizações, a etapa de compartilhamento do conhecimento é fundamental, pois o valor deste ativo cresce à medida que é disponibilizado e aplicado (CHOO, 2006; SANTOS; SOUZA, 2010; LIN; WU; LU, 2011). Para Vilarim e Cocco (2010, p. 217) “o compartilhamento de conhecimentos ocorre com cada vez mais frequência, impulsionado por novas tecnologias de informação e de comunicação, e promove mais do que uma troca no seu sentido econômico, mas um “dar e reter” de conhecimentos e afetos”. As

empresas têm investido tempo e dinheiro em iniciativas de gestão do conhecimento que incluem sistemas de compartilhamento do conhecimento (WANG; NOE, 2010; ALCARÁ *et al.*, 2009). Segundo Wang e Noe (2010), as pesquisas recentes confirmam que o compartilhamento do conhecimento propicia diversos benefícios, por exemplo: aumento da capacidade de inovação da empresa, reduções nos custos de produção, conclusão mais rápida dos projetos, desenvolvimento de novos produtos, melhora no desempenho da equipe, e conseqüentemente, da organização. Lin e Lee (2006) afirmam que o compartilhamento de conhecimentos possibilita a aprendizagem orientada, com isso, aumenta a capacidade de atingir as metas individuais e organizacionais.

Neste contexto, as organizações desenvolvem uma série de estratégias e procedimentos para promover o compartilhamento do conhecimento: criação de espaços físicos abertos, como escritório sem divisórias ou lanchonetes; aplicação de sistemas eletrônicos como a intranet; construção de linguagem comum na elaboração de mensagens; realização de reuniões informais que estimulem a confiança entre os envolvidos, recompensas, organização de reuniões ordinárias, sistemas on-line para criação de comunidade de prática (SVEIBY, 1998; STEWART, 2002; CHOO, 2006; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; CHO; LI; SU, 2007; ANTONOVA; CSEPREGI; MARCHEV, 2011; LIN; WU; LU, 2011; WANG; NOE, 2010). Enfim, as organizações combinam diferentes estratégias para promover o compartilhamento do conhecimento (CHO; LI; SU, 2007).

3.2 Barreiras e Facilitadores

Nesta seção, busca-se identificar na literatura as barreiras e facilitadores no processo de compartilhamento de conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento ocorre basicamente na interação entre pessoas, por isto, requer uma mudança no foco de uma abordagem tecnologicamente orientada para uma abordagem orientada para pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; HONG; SUH; KOO, 2011). A literatura da gestão do conhecimento enfatiza a importância do uso de sistemas de informação para seus fins, no entanto, as características individuais que influenciam o compartilhamento do conhecimento são largamente ignoradas (LIN; LEE, 2006; CHO; LI; SU, 2007). As pesquisas recentes têm destacado as barreiras, principalmente as humanas, que interferem no compartilhamento do conhecimento, como serão descritas a seguir e as quais estão resumidas no Quadro 1.

Referência	Barreiras
Lin e Lee (2006) Cho, Li e Su (2007)	Ignorar características individuais.
Lin e Lee (2006) Paghaleh, Shafiezadeh e Mohammadi (2011)	Pensar que as TICs são suficientes para promover o compartilhamento do conhecimento.
Tonnet e Paz (2006)	Acomodação, ameaça à auto-imagem, falta de compreensão dos processos da organização, pouca motivação, linguagem inadequada e as relações de poder implícitas.
Alcará <i>et al.</i> (2009)	A natureza do conhecimento, as motivações pessoais, as relações sociais.
Rosedaal (2009)	Ambiente desfavorável, diversidade de valores entre os participantes, variedade cognitiva, e diferentes formações profissionais.
Hong, Suh e Koo (2011)	Individuais: Resistência interna, falta de confiança e motivação e insciência sobre o conhecimento. Organizacionais: linguagem, burocracia e distância.
Paghaleh, Shafiezadeh e Mohammadi (2011)	Falta de atenção para a infraestrutura cultural das organizações e questões relativas à organização da propriedade, confiança, poder e política.

Quadro 1: Barreiras no processo de compartilhamento do conhecimento segundo a literatura
Fontes: Dos autores.

Nas últimas décadas, o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) permitiu manipular a informação (e o conhecimento) de forma estratégica (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2001; STEWART, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; SVEIBY, 2006; CHO; LI; SU, 2007; MAIER, 2007; CLEMENTI; DANDOLINI; SOUZA, 2011b). Embora as TICs exerçam um papel importante no processo de compartilhamento do conhecimento, principalmente com a evolução dos sistemas eletrônicos, e conseqüentemente do aumento crescente das suas capacidades, ainda não são suficientes, pois esse processo é complexo (PAGHALED; SHAFIEZADEH; MOHAMMADI, 2011) e envolve as pessoas e suas culturas. Lin e Lee (2006) também advertem que as TICs não devem ser consideradas como o principal meio para facilitar o compartilhamento do conhecimento, isto porque elas não são suficientes para criar as relações sociais e interações interpessoais entre os participantes.

Para Tonnet e Paz (2006) entre as variáveis humanas que dificultam o processo estão: capacidade de acomodação, ameaça à auto-imagem, falta de compreensão dos processos da organização, pouca motivação, linguagem inadequada e as relações de poder implícitas.

Cho, Li e Su (2007), apontam as seguintes sugestões que podem contribuir com o processo: estimular trocas sociais antes das iniciativas de compartilhamento do conhecimento; apoiar ativamente a formação e desenvolvimento de comunidades, e assegurar *feedback* aos envolvidos; aplicar recompensas individuais como para melhorar a auto-eficácia; desenvolver um ambiente favorável à cooperação interpessoal; realizar ambientes de interação formal como sessões de formação, seminários e reuniões periódicas; combinar diferentes mecanismos de compartilhamento do conhecimento. Em estudos futuros, os autores sugerem incluir as análises sobre os traços de personalidade e emoções, que podem ser relacionados com a utilização de novas tecnologias da informação que facilitam o compartilhamento de conhecimento.

Alcará *et al.* (2009) também apontam as procedências das barreiras: a natureza do conhecimento, as motivações pessoais, as relações sociais. Para os autores, o desenvolvimento da interação social é primordial para alcançar resultados.

Para Rosedaal (2009), um ambiente desfavorável, por exemplo, competitivo, diminui a confiança entre os envolvidos e dificulta o compartilhamento do conhecimento. Outros obstáculos assinalados, por esse autor, são: diversidade de valores entre os participantes, variedade cognitiva, e diferentes formações profissionais.

Conforme Hong, Suh e Koo (2011), as barreiras dividem-se em duas categorias: individuais e organizacionais. As barreiras individuais incluem resistência interna, confiança, motivação e insciência sobre o conhecimento. As barreiras organizacionais consistem em linguagem, burocracia e distância.

Paghaled, Shafieezadeh e Mohammadi (2011) dividem os fatores que dificultam o compartilhamento do conhecimento em duas categorias: a falta de atenção para a infraestrutura cultural das organizações e questões relativas à organização da propriedade, confiança, poder e política.

Resumindo, pode-se citar que as relações interpessoais e as interações sociais estão entre os aspectos mais importantes para a aquisição, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento (LIN; LEE, 2006; LIN, 2008; PAGHALED; SHAFIEZADEH; MOHAMMADI, 2011; LIN; WU; LU, 2011). Os indivíduos envolvidos estão expostos a

diferentes valores, ambientes ou interesses, e até de diferentes organizações, assim, a partilha pode não ser tão simples (ROSEDAAL, 2009; BABU; GOPALAKRISHNAN, 2008).

Lin e Lee (2006) ressaltam a importância da criação de uma cultura organizacional que promova compartilhamento. Para isto, a criação de um clima organizacional depende de aspectos subjacentes como: suporte gerencial, envolvimento dos indivíduos, estímulos para desenvolver, sugerir e aplicar novas ideias, comunicação aberta, expor e valorizar exemplos de sucesso de outras organizações. De acordo com a pesquisa Lin e Lee (2006), o processo não será difícil se a cultura de interação social for encorajada e estimulada, e, além disto, de estudos empíricos evidenciam a importância dos mecanismos de confiança e recompensa como facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

Lin, Wu e Lu (2011) destacam dois comportamentos individuais: o altruísmo, no sentido de capacidade de ajudar outras pessoas, e a confiança afetiva, que se estabelece no companheirismo entre colegas ou a confiança com base na racionalidade que acontece com a compreensão da capacidade de uma pessoa sobre determinado assunto.

De acordo Alves e Barbosa (2010) seis principais itens influenciam o processo do compartilhamento do conhecimento: a cultura organizacional, a motivação pessoal, a confiança e a reciprocidade, os mecanismos de compartilhamento da informação, o poder e o *status* e as premiações ou sistemas de recompensa.

As barreiras levantadas por Rosedaal (2010) podem, segundo o autor, ser superadas pela integração interpessoal de forma que resulte numa identificação social, ou seja, é necessário o desenvolvimento de pesquisas sobre: mecanismos que podem direcionar a diversidade de valores numa forma produtiva de compartilhamento do conhecimento e de aprendizado organizacional; identificação interpessoal; aspectos cognitivos relativos ao impacto da troca de conhecimento e da cooperação entre participantes de diferentes formações profissionais.

O Quadro 2, a seguir, apresenta a síntese dos facilitadores no processo de compartilhamento do conhecimento com base na literatura.

Referência	Facilitadores
Lin e Lee (2006) Lin (2008)	Relações interpessoais e as interações sociais.

Paghaleh, Shafieezadeh e Mohammadi (2011)	
Lin, Wu e Lu (2011)	
Lin e Lee (2006)	Mecanismos de confiança e recompensa (principais), suporte gerencial, envolvimento dos indivíduos, estímulos para desenvolver, sugerir e aplicar novas ideias, comunicação aberta, expor e valorizar exemplos de sucesso de outras organizações.
Cho, Li e Su (2007)	Interações sociais precedentes ao processo , formação e desenvolvimento de comunidades, <i>feedback</i> coletivo e individual, cooperação interpessoal; interação formal, combinação de diferentes mecanismos de compartilhamento do conhecimento. Em pesquisas, incluir as análises sobre os traços de personalidade e emoções.
Alves e Barbosa (2010)	A cultura organizacional, a motivação pessoal, a confiança e a reciprocidade, os mecanismos de compartilhamento da informação, o poder e o <i>status</i> e as premiações ou sistemas de recompensa.
Lin, Wu e Lu (2011)	O altruísmo e a confiança.

Quadro 2: Facilitadores no processo de compartilhamento do conhecimento segundo a literatura

Fontes: Dos autores

O compartilhamento do conhecimento ainda é um desafio organizacional. (CHO; LI; SU, 2007; ALVES; BARBOSA, 2010; PAGHALED; SHAFIEZADEH; MOHAMMADI, 2011; HONG; SUH; KOO, 2011; LIN; WU; LU, 2011). Este é um desafio complexo, desde o princípio envolve dimensões cognitivas que abarcam os valores, as crenças, as experiências e as emoções pessoais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; TERRA, 2001; SVEIBY, 2006; CHO; LI; SU, 2007; SANTOS; SOUZA, 2010; LIN; WU; LU, 2011). Ainda são perdidos muitos conhecimentos vitais durante o processo (PAGHALED; SHAFIEZADEH; MOHAMMADI, 2011). De acordo com Wang e Noe (2010) uma importante razão para o fracasso no compartilhamento do conhecimento está na desconsideração de como o contexto organizacional e interpessoal, bem como as características individuais que interferem no processo.

Para isso, é importante identificar e eliminar ou minimizar, as barreiras sociais e individuais que impedem o compartilhamento do conhecimento (LIN, LEE 2006; WANG; NOE, 2010; HONG; SUH; KOO, 2011). Neste sentido, o desenvolvimento de pesquisas para descobrir novos antecedentes importantes do compartilhamento de conhecimento, tanto

separadamente e em combinação é necessário (MARKS *et al.*, 2008). Na seção seguinte, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

4. CONCLUSÕES

Esta pesquisa apontou a importância de compartilhamento do conhecimento, dentro do processo de gestão do conhecimento. Porém, a revisão bibliográfica sobre o tema revelou que tanto nas pesquisas como na implementação de estratégias, o viés humano ainda está pouco incorporado, e que para o desenvolvimento da área é necessário incluir uma análise mais social do processo de compartilhamento do conhecimento.

Neste sentido, foram identificadas as barreiras individuais para o compartilhamento do conhecimento, entre eles: confiança entre os participantes, capacidade de identificação e expressão do conhecimento, ganância, insatisfação com sistema de recompensas e benefícios, insegurança pessoal, não reconhecimento da linguagem e mecanismos utilizados no processo. Entre os fatores coletivos ressalta-se: cultura organizacional, burocracia e distância física.

Os facilitadores apontados pelos autores foram poucos, porém congruentes, individualmente destaca-se comportamentos como o altruísmo e a confiança afetiva que são estimuladas por meio da interação social, desta forma cria-se um clima organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento. De acordo com os autores pesquisados, as relações interpessoais e as interações sociais devem ser consideradas, além de outros aspectos como: mecanismos de confiança e recompensa, estabelecimento de linguagem coerente com o público envolvido, e estratégias de comunicação pautadas nos sistemas de crenças e valores individuais.

Portanto, de acordo com os autores, a desconsideração dos aspectos individuais e coletivos, para o estabelecimento de uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, podem causar o fracasso dos resultados finais.

Baseado em revisão bibliográfica, este artigo sugere o desenvolvimento de mais pesquisas empíricas que investiguem o papel da linguagem, crenças e valores individuais e coletivos no processo de compartilhamento do conhecimento. Estes três aspectos representam uma maior compreensão dos envolvidos no processo e consideram as características individuais e coletivas na construção de estratégias eficientes para o processo de compartilhamento do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. D.; RODRIGUES, J. L.; TOMÁEL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, 2009, p. 170-191.

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 39 n. 2, maio/ago. 2010, p.115-128.

ANTONOVA, A.; CSEPREGI, A.; MARCHEV Jr, A. How to Extend the ICT Used at Organizations for Transferring and Sharing Knowledge. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v. IX, n. 1, 2011, p. 37-56.

BABU, B.R.; GOPOLAKRISHNAN, S. Knowledge Sharing Tools and Technology: An Overview. **DESIDOC Journal of Library and Information Technology**. Vol. 28, No. 5, pp. 19-26, set. 2008.

CHO, N.; LI, G. Z.; SU, C. An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. **Journal of Global Business and Technology**, v. 3, N. 2, 2007.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisão. 2ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.

CLEMENTI, J. A.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. A gestão do conhecimento e o desenvolvimento territorial sustentável nos órgãos públicos: a contribuição das TIC, estratégias de comunicação e sistema de informação. **Anais do 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**, 2011a.

CLEMENTI, J. A.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. Gestão do conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação: a função e as estratégias de comunicação com base nas relações públicas. **Anais do 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**, 2011b.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 15ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HA, L.; OKIGBO, R. N.; IGBOAKA, P. Knowledge creation and dissemination in sub-Saharan Africa. **Management Decision**, v. 46, n. 3, 2008, p. 392-405.

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).

LIN, H.F., LEE, G.G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision* Vol. 44 No. 1, 2006 pp. 74-88.

LIN, T., WU S., LU, C. Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective, **Expert Systems with Applications** 39 (2012) 751-764, 2011.

LIN, W. The effect of knowledge sharing model. **Expert Systems with Applications** 34 1508-1521, 2008.

MAIER, R. **Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management**. 3ed. Berlin: Springer, 2007.

MARKS, P.; POLAK, P.; MCCOY, S.; GALLETTA D. How managerial prompting, group identification, and social value orientation affect knowledge-sharing behavior: Sharing Knowledge. **Communications of Association for Computing Machinery**, v. 51, n. 2, p. 60-65, fev. 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAGHALED, M.; SHAFIEZADEH, E.; MOHAMMADI, M. Information Technology and its Deficiencies in Sharing Organizational Knowledge. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 8, p. 192-198, Maio 2011.

ROSEDAAL, Bastiaan. Sharing knowledge, being different and working as a team. **Knowledge Management Research & Practice** (2009) 7, 4-14.

SANTOS, A . R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora. 2000.

SANTOS, F. M. R.; SOUZA, R. P. L. O conhecimento no campo de engenharia e gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, 2010, p. 259-282.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SPANHOL, G. K.; SANTOS, N. As Tecnologias da Informação e Comunicação e a Gestão do Conhecimento Como Apoio Ao Gerenciamento Das Comunicações Em Projetos. *Revista Gestão Industrial*. Vol. 05, n. 01, 43-45, 2009.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A nova riqueza das organizações**. 7ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. 4ªed. São Paulo: Negócio, 2001.

TONNET, H.; PAZ, M. G. T. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **RAC**, v. 10, n. 2, Abr./Jun. 2006.

VILARIM, G. O.; COCCO, G. Produção de conhecimentos por meio de conhecimentos: a outra produção no capitalismo cognitivo. In. LARA, M. L. G.; SMIT, J. W. (Org.) **Temas de pesquisa em Ciência da Informação no Brasil**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes/USP, 2010, p.215 – 226.

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.