

FATORES DETERMINANTES AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: A PERSPECTIVA BIDIRECIONAL

DETERMINANT FACTORS OF KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATIONS: THE BIDIRECTIONAL PERSPECTIVE

FACTORES DETERMINANTES PARA COMPARTIR DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: LA PERSPECTIVA BIDIRECCIONAL

Victor Fraile Sordi

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: UFSC, Centro tecnológico, Trindade, CEP: 88010-970. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3721-9000

E-mail: victor.sordi@yahoo.com.br

Marina Keiko Nakayama

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Professora da Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE) e do Departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC

Endereço: UFSC, R. João Pio Duarte Silva, Córrego Grande, CEP: 88037-000. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3234-8995

E-mail: marina@egc.ufsc.br

Cristiano José Castro de Almeida Cunha

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professor na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: UFSC, Centro tecnológico, Trindade, CEP: 88010-970. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3331-7042

E-mail: 01cunha@gmail.com

Erlaine Binotto

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Professora na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Endereço: UFGD, Rod. Dourados-Itahum, KM 12, Itahum, CEP: 79800000. Dourados, MS, Brasil

Telefone: (067) 3410-2064

E-mail: erlainebinotto@ufgd.edu.br

Artigo recebido em 28/01/2017. Revisado por pares em 17/02/2017. Reformulado em 29/02/2017. Recomendado para publicação em 19/04/2017. Publicado em 30/05/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

A partir de uma revisão integrativa da literatura, este artigo discute e analisa criticamente a produção acadêmica mais difundida sobre os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento e as possíveis barreiras para quem busca e para quem disponibiliza conhecimento. Os resultados sugerem que o compartilhamento de conhecimento pode ser determinado tanto por fatores individuais e organizacionais, como por fatores tecnológicos. O estudo também identificou possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento. Essas barreiras, tanto para quem busca conhecimento, como para quem disponibiliza, estão direcionadas aos custos associados ao ato de compartilhar.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Confiança; Reciprocidade; Cultura Organizacional; Competitividade.

ABSTRACT

From an integrative literature review, this article discusses and critically analyzes the most widespread academic production on the factors that influence knowledge sharing and the possible two types of knowledge sharing barriers in organizations. The results suggest that knowledge sharing can be determined by individual and organizational factors, as by technological factors. The study also identified possible barriers to knowledge sharing. These barriers, for both those who seek knowledge and those who provide it, are directed to the costs associated with the act of sharing.

Keywords: Knowledge Management; Trust; Reciprocity; Organizational Culture; Competitiveness.

RESUMEN

A partir de una revisión integrativa de la literatura, este artículo discute y analiza críticamente la producción académica más difundida sobre los factores que influyen el compartir el conocimiento y las posibles barreras para quien busca y para quien ofrece conocimiento. Los resultados sugieren que el compartir conocimiento puede ser determinado tanto por factores individuales y organizacionales, como por factores tecnológicos. El estudio también identificó posibles barreras al compartir el conocimiento. Estas barreras, tanto para quienes buscan conocimiento, como para quienes ponen a disposición, están dirigidas a los costos asociados al acto de compartir.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento; Confianza; Reciprocidad; Cultura Organizacional; Competitividad.

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias digitais revolucionaram o processo produtivo nas organizações, mudando a forma como as pessoas acessam, utilizam e criam informação e conhecimento, dentro ou fora do contexto organizacional.

No entanto, no ambiente de trabalho o compartilhamento de conhecimento, mesmo com as facilidades emergentes das novas tecnologias, ainda é um desafio (HONG; SUH; KOO, 2011). Estima-se que as 500 empresas listadas pela revista Fortune perdem ao menos 31,5 bilhões de dólares por ano ao não compartilhar o conhecimento de forma eficaz (ABDULCADER; JOHAR, 2015).

Neste contexto, facilitar os processos de compartilhamento de conhecimento é uma das prioridades das organizações da chamada economia baseada no conhecimento. Parte-se do pressuposto que, conhecer os fatores envolvidos e as possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento, pode ser um avanço para futuras iniciativas que visem facilitar tais processos.

Estudos anteriores comumente tratam estes processos de maneira restrita, incompleta, unidirecional, focada no detentor (fonte) do conhecimento (TANGARAJA et al., 2016). Neste estudo, abordamos o compartilhamento de conhecimento pela visão bidirecional. Analisamos este processo como uma das estratégias de transferência de conhecimento (*Personalization Strategy*) em que ambos os agentes, fontes e destinatários do conhecimento, tem papel ativo e observável em forma de comportamento (TANGARAJA et al., 2016).

Desta maneira por intermédio de uma revisão integrativa dos antecedentes sobre a temática, o estudo contribui para a literatura oferecendo uma síntese do estado da arte sob a ótica bidirecional do compartilhamento de conhecimento, destacando fatores determinantes e possíveis barreiras tanto para quem disponibiliza conhecimento, quanto para quem busca.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a revisão integrativa, que consiste em utilizar métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre a temática escolhida, além de sistematizar a coleta e análise de dados dos estudos incluídos na revisão (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Este procedimento foi escolhido por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado, neste caso, os fatores determinantes e as possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento.

Foram utilizadas três bases de dados internacionais (*Scopus, Web of Science e Ebsco*), e duas bases nacionais (*Scielo e Spell*). Foram empregadas oito combinações distintas dos descritores: *Knowledge Sharing, Factors, Barriers e Facilitators* (Compartilhamento de Conhecimento, Fatores, Barreiras e Facilitadores nas bases nacionais).

Foram definidos como critérios de busca, somente artigos publicados em periódicos científicos, em português, inglês ou espanhol. As buscas foram baseadas na presença dos descritores no título, resumo ou palavras chave dos artigos.

Como filtro para a seleção final dos artigos, utilizou-se o critério dos 10 artigos mais citados em cada estratégia de busca, com o conteúdo relacionado ao objetivo deste estudo. Tal critério foi utilizado com o intuito de se trabalhar com os artigos mais difundidos sobre a temática. Ou seja, os artigos mais citados e reconhecidos.

A busca sistemática obteve 71 artigos. Após a leitura integral dos manuscritos, foram selecionados 32 artigos com conteúdo compatível ao escopo proposto no estudo. Além desses 32, foram integrados à amostra final, outros três artigos (HENDRIKS, 1999; WITHERSPOON et al., 2013 e YUSOF et al., 2012) que, por conhecimento prévio dos autores, apresentam alta compatibilidade com os critérios adotados e com o escopo do estudo.

Posteriormente, os manuscritos foram analisados com a utilização do método da matriz, proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011) conforme as seguintes categorias criadas: (a) Fatores Determinantes e (b) Barreiras ao Compartilhamento de conhecimento. As análises e discussões resultantes desta revisão sistemática serão expostas nos tópicos a seguir.

3 FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Há na literatura uma série de indícios de fatores que podem influenciar o compartilhamento de conhecimento tanto positivamente [facilitadores], como negativamente [barreiras] (ALVES et al., 2010; WANG; NOE, 2010; WITHERSPOON et al., 2013). No entanto, essa influência positiva ou negativa é contextual, pois depende essencialmente do contexto analisado, de uma série de características organizacionais, tecnológicas e pessoais (WANG; NOE, 2010).

É comum na literatura (LIN, 2007; RIEGE, 2005; SENTHIL VELMURUGAN et al., 2010; YUSOF et al., 2012) a distinção de tais fatores em: (a) Fatores Individuais; (b) Fatores Organizacionais; e (c) Fatores Tecnológicos.

A revisão integrativa proposta, também sugere a existência de ao menos três conjuntos de fatores cruciais ao compartilhamento, estes fatores estão relacionados: (1) às pessoas, suas motivações e características pessoais; (2) à própria organização, sua estrutura de trabalho, cultura e estratégias; e (3) às redes e ferramentas tecnológicas que oferecem oportunidades de compartilhamento e apoiam os processos de compartilhamento. Neste estudo, visando a melhor organização e apresentação dos resultados da revisão, também utilizamos essa distinção.

3.1 FATORES INDIVIDUAIS

Há evidências na literatura de que os principais fatores individuais que podem influenciar o compartilhamento de conhecimento nas organizações são (ver Quadro 1): (1) Motivação, (2) Confiança, (3) Custos e Benefícios Percebidos, (4) Auto Eficácia do Conhecimento, (5) Reciprocidade, (6) Altruísmo e (7) Capacidade de Absorção.

O compartilhamento de conhecimento neste contexto envolve ao menos uma fonte de conhecimento, que vai disponibilizar o conhecimento a ser compartilhado, e um destinatário de conhecimento, que vai adquirir o conhecimento a ser compartilhado (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; HE; WEI, 2009; TONET; PAZ, 2006).

Os fatores individuais são os fatores pessoais relativos aos indivíduos inseridos nesse processo que interferem no compartilhamento de conhecimentos entre fontes e destinatários, de modo a facilitar ou dificultar sua efetivação. Um desses fatores recorrentemente evidenciados na literatura é a motivação a compartilhar.

Tanto fontes como destinatários de conhecimento necessitam estar motivados para que ocorra o compartilhamento. A motivação capta a disposição do indivíduo em compartilhar (SIEMSEN et al., 2008) e está relacionada a personalidade dos indivíduos (CABRERA et al., 2006), suas atitudes diante do compartilhamento de seus conhecimentos (CABRERA; CABRERA, 2005), às intenções de compartilhar ou não determinados conhecimentos (WITHERSPOON et al., 2013), aos seus comportamentos tanto como fontes ou destinatários (BOCK et al., 2005) e aos seus interesses relativos ao compartilhamento (HEW; HARA, 2007).

Outro fator recorrente na literatura é a confiança, que também pode influenciar na motivação a compartilhar dos indivíduos envolvidos no processo. Quando há confiança entre fonte e destinatário, o comportamento de compartilhar conhecimento é significativamente mais identificado (LIN et al., 2009).

Já a falta de confiança gera incerteza que é identificada como prejudicial ao compartilhamento de conhecimento (HSU; CHANG, 2014). A confiança pode estar relacionada aos laços sociais existentes entre fontes e destinatários (LAWSON et al., 2009; HSU; CHANG, 2014), assim como a afinidade e empatia entre eles (ALCARÁ et al., 2009).

Além de possivelmente impactar na motivação, a confiança pode interferir em outro fator indicado pela literatura, a percepção de custos e benefícios por parte dos envolvidos no processo de compartilhar. Os indivíduos envolvidos no compartilhamento de conhecimento podem perceber o processo como vantajoso ou custoso, dependendo do contexto em que estão inseridos (CABRERA; CABRERA, 2005).

Os indivíduos que não percebem vantagens e benefícios em compartilhar diante das dificuldades (custos) não se encorajam em disponibilizar seus conhecimentos (HALL, 2001). Essa vantagem relativa percebida determina se o indivíduo estará propício ou não a compartilhar conhecimento (LIN et al., 2009).

Um dos fatores que influenciam nesta percepção de custos e benefícios em compartilhar é a “auto eficácia” do conhecimento. Que é o senso de competência, o julgamento das próprias capacidades de compartilhar e de que o conhecimento a ser compartilhado é útil (CABRERA et al., 2006; LIN, 2007; WITHERSPOON et al., 2013).

O indivíduo que não tem a percepção de que sua contribuição fará diferença (CABRERA et al., 2006), que não tem a consciência de que o seu conhecimento é útil (HALL, 2001), que tem insegurança em compartilhar algo errado ou equivocado (LILLEOERE; HOLME HANSEN, 2011), fatalmente não compartilhará. Outros aspectos relacionados à auto eficácia são a autoestima e a incerteza, que serão também identificadas como possíveis barreiras na seção 4 que vem a seguir.

Outro fator influente com evidências citadas na literatura é a reciprocidade. Os indivíduos que compartilham conhecimento esperam que o ato de compartilhar seja recíproco entre as partes (SORDI; BINOTTO; RUVIARO, 2014). Ou seja, quando precisarem de determinado conhecimento, esperam que no futuro consigam esse conhecimento com o próprio destinatário [reciprocidade direta] ou por outras fontes [reciprocidade indireta] (HALL, 2001).

A reciprocidade está relacionada com a confiança (CABRERA; CABRERA, 2005) e com os custos e benefícios percebidos (LIN et al., 2009). Se o comportamento de compartilhar não for recíproco, a confiança é abalada e os custos envolvidos podem ser maiores que os benefícios.

O altruísmo também é um dos fatores evidenciados pela literatura como influentes no compartilhamento de conhecimento (HEW; HARA, 2007; SALIM et al., 2011). Pessoas com comportamento altruísta estão mais propensas a compartilhar seus conhecimentos já que possuem prazer em ajudar os outros (HE; WEI, 2009; LIN, 2007), sentindo-se satisfeitas em contribuir (LILLEOERE; HOLME HANSEN, 2011). Comportamentos altruístas são mais comuns em culturas coletivistas (ARDICHVILI et al., 2006).

Para Hong et al. (2011) e Hsu e Chang (2014) a capacidade de absorção também pode ser um fator individual influente no compartilhamento de conhecimento. A baixa capacidade

do destinatário em assimilar os conhecimentos compartilhados pode desmotivar as fontes de conhecimento, que podem perceber custos envolvidos no ato de compartilhar (HSU; CHANG, 2014). Linguagem, diferenças no nível educacional e no nível de especificidade do conhecimento também podem influenciar nessa capacidade de absorção dos destinatários.

No entanto, a percepção de alta capacidade de absorção, pode influenciar positivamente, fazendo com que as fontes de conhecimento percebam vantagem em compartilhar seus conhecimentos.

Quadro 1 - Fatores Individuais que influenciam o compartilhamento de conhecimento

Fatores Individuais	Aspectos relacionados	Autores
Motivação	Personalidade; Atitudes; Intenções; Comportamentos; Interesse.	Alcará et al. (2009), Alves e Barbosa (2010), Cabrera e Cabrera (2005), Hew e Hara (2007), Hong, Suh e Koo (2011), Lilleoere e Holme Hansen (2011), Ryu et al. (2003), Siemsen et al. (2008), Tonet e Paz (2006), Wang e Noe (2010), Witherspoon et al. (2013) e Yusof et al. (2012).
Confiança	Laços sociais; Afinidade; Empatia.	Alcará et al. (2009), Alves e Barbosa (2010), Cabrera e Cabrera (2005), He e Wei (2009), Hong, Suh e Koo (2011), Hsu e Chang (2014), Lawson et al. (2009) Lin et al. (2009), Loureiro e Corrêa (2012), Senthil Velmurugan et al. (2010), Sordi et al. (2014), Wang e Noe (2010), Witherspoon et al. (2013) e Yusof et al. (2012).
Custos e Benefícios percebidos	Custos sociais; Desvantagens; Percepção de custos e recompensas em compartilhar; Custo/Benefício em compartilhar; Ganhos pessoais; Vantagem relativa percebida; Poder; Status; Reputação; Medo de ser plagiado.	Alcará et al. (2009); Bock et al. (2005); Bures (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Cabrera et al. (2006); He e Wei (2009); Hew e Hara (2007); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Lin et al. (2009); Loureiro e Corrêa (2012); Wang e Noe (2010) e Witherspoon et al. (2013).
Auto Eficácia do Conhecimento	Percepção de que sua contribuição fará diferença, Consciência de que o conhecimento é útil, Insegurança em compartilhar algo errado ou equivocado, Senso de Competência, Autoestima, Incerteza.	Bock et al. (2005); Bures (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Cabrera et al. (2006); Hall (2001); Hew e Hara (2007); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Lin (2007); Lin et al. (2009); Salim et al. (2011); Senthil Velmurugan et al. (2010); Wang e Noe (2010) e Witherspoon et al. (2013).

Reciprocidade	Expectativa de reciprocidade, Reciprocidade direta e indireta, Benefícios Mútuos.	Hall (2001); Hsu e Chang (2014); Lin et al. (2009); Salim et al. (2011) e Sordi et al. (2014).
Altruísmo	Prazer em ajudar os outros, Coletivismo, Satisfação em contribuir.	He e Wei (2009); Hew e Hara (2007); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Lin (2007) e Salim et al. (2011).
Capacidade de Absorção	Capacidade do receptor em assimilar os conhecimentos; Nível Educacional; Nível de Conhecimento.	Hong, Suh e Koo (2011) e Hsu e Chang (2014).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

3.2 FATORES ORGANIZACIONAIS

Os principais fatores organizacionais evidenciados na literatura, que podem influenciar o compartilhamento de conhecimento nas organizações, são (ver Quadro 2): (1) Cultura Organizacional, (2) Normas Subjetivas, (3) Incentivos Organizacionais, (4) Oportunidades de Compartilhar, (5) Apoio da Gestão e (6) Clima Organizacional.

A cultura organizacional é um fator amplamente relacionado ao compartilhamento de conhecimento pela literatura. Isto se deve pela grande influência em que as características da cultura de uma organização (crenças, valores, símbolos, visões e práticas compartilhadas) têm sobre o comportamento dos indivíduos (BURES, 2003).

Na visão de Cabrera e Cabrera (2005) a cultura organizacional pode influenciar positivamente o compartilhamento de conhecimento oferecendo um ambiente no qual existam fortes normas sociais sobre a importância de compartilhar o conhecimento com seus pares e um ambiente que perpetue a confiança e a ajuda mútua. Por outro lado, pode influenciar negativamente, como destacado por Sordi et al. (2014), quando oferece um ambiente de competição acirrada, que favorece a retenção de conhecimentos.

A cultura organizacional está relacionada à visão (HSU; CHANG, 2014), linguagem (SANTOS et al., 2012), vocabulário (HONG et al., 2011) e objetivos (WITHERSPOON et al., 2013) compartilhados pelas pessoas inseridas no contexto da organização. Assim como a aspectos como a identificação de grupo e a identidade coletiva (CABRERA; CABRERA, 2005) e ao coletivismo (HEW; HARA, 2007).

Outro fator organizacional influente no compartilhamento de conhecimento com evidências citadas na literatura são as normas subjetivas (BOCK et al., 2005). As normas subjetivas se referem à pressão social exercida sobre o indivíduo a fim de que ele se comporte ou não de determinada forma. No caso, quando o compartilhamento de conhecimento é institucionalizado na organização, há uma pressão normativa social para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos.

Esta pressão normativa está também relacionada à cultura organizacional e trata-se de pressões normativas exercidas pela organização e pelos colegas (CABRERA et al., 2006), regras e normas compartilhadas (WITHERSPOON et al., 2013), funcionando como um controle comportamental percebido pelos colaboradores (RYU et al., 2003).

As organizações podem interferir no compartilhamento de conhecimento de variadas formas. Além de institucionalizar o compartilhamento por meio das normas subjetivas, também pode oferecer outros incentivos organizacionais. Dentre os incentivos organizacionais a literatura consultada cita os sistemas de recompensas (YUSOF et al., 2012), as premiações (ALVES et al., 2010) e o reconhecimento (RIEGE, 2005).

Outra forma de influenciar no compartilhamento de conhecimento é oferecer as necessárias oportunidades de compartilhar (RIEGE, 2005; SIEMSEN et al., 2008). Por intermédio de mecanismos formais e informais de socialização (LAWSON et al., 2009), como reuniões, eventos, espaços físicos e virtuais, plataformas de interação e canais de relacionamento.

O apoio da gestão também é um dos fatores evidenciados pela literatura como influentes no compartilhamento de conhecimento (LIN, 2007; WANG; NOE, 2010). As lideranças devem funcionar como promotores do compartilhamento de conhecimento (WANG; NOE, 2010), dando suporte às fontes e destinatários no que for necessário (HE; WEI, 2009), visando institucionalizar o comportamento de compartilhamento na cultura da organização.

O clima organizacional também pode influenciar positivamente ou negativamente nos comportamentos de compartilhamento de conhecimentos (BOCK et al., 2005). Um clima

favorável, que estabeleça um estado de confiança social e comprometimento pode influenciar significativamente os comportamentos e atitudes do grupo (WITHERSPOON et al., 2013). Assim como um clima de competição pode intensificar o compartilhamento de conhecimento dentro de um determinado grupo e dificultar o compartilhamento com indivíduos de fora do grupo (SORDI; BINOTTO; RUVIARO, 2014).

Quadro 2 - Fatores Organizacionais que influenciam o compartilhamento de conhecimento

Fatores Organizacionais	Aspectos relacionados	Autores
Cultura Organizacional	Visão compartilhada; Redes sociais; Capital social; Linguagem compartilhada; Vocabulário; Identificação de grupo; Identidade coletiva; Coletivismo; Restrições culturais; Objetivos compartilhados.	Alves et al. (2010); Bures (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Hew e Hara (2007); Hong, Suh e Koo (2011); Hsu e Chang (2014); Kim e Lee (2006); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Rosen et al. (2007); Senthil Velmurugan et al. (2010); Tonet e Paz (2006); Wang e Noe (2010); Witherspoon et al. (2013) e Yusof et al. (2012).
Normas Subjetivas	Pressões normativas exercidas pela organização e pelos colegas; Regras e Normas compartilhadas; Controle comportamental percebido.	Bock et al. (2005); Cabrera e Cabrera (2005); Cabrera et al. (2006); Ryu et al. (2003) e Witherspoon et al. (2013).
Incentivos Organizacionais	Sistema de Recompensas; Premiações; Reconhecimento.	Alves et al. (2010); Kim e Lee (2006); Wang e Noe (2010) e Yusof et al. (2012).
Oportunidades de Compartilhar	Mecanismos formais e informais de socialização; Reuniões; Eventos; Espaços; Plataformas de Interação; Canais de relacionamento.	Lawson et al. (2009); Lilleoere e Holme Hansen (2011) e Siemsen et al. (2008).
Apoio da Gestão	Liderança; Promotores; Institucionalização.	He e Wei (2009); Rosen et al. (2007) e Wang e Noe (2010).
Clima Organizacional	Necessidades; Preocupações e Percepções dos colaboradores; Compromisso; Competitividade.	Bock et al. (2005); Sordi et al. (2014) e Witherspoon et al. (2013).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

3.3 FATORES TECNOLÓGICOS

Além de fatores individuais e organizacionais, a literatura aponta fatores tecnológicos que podem influenciar o compartilhamento de conhecimento nas organizações. Os fatores

tecnológicos identificados neste estudo foram (ver Quadro 3): (1) Qualidade de Conteúdo, (2) Disponibilidade, (3) Apoio e Manutenção, (4) Compatibilidade e (5) Infraestrutura.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) podem facilitar de maneira extraordinária os processos de compartilhamento de conhecimento. Porém, um sistema por si só, não garante que o conhecimento seja compartilhado (HENDRIKS, 1999).

Um dos fatores referenciados pela literatura que pode influenciar diretamente no compartilhamento de conhecimento é a qualidade de conteúdo (CABRERA et al., 2006). Os repositórios de conhecimento e as plataformas de comunicação devem oferecer informações e conhecimentos úteis (HALL, 2001). Do contrário, os indivíduos tendem a não aproveitar esses meios para adquirir conhecimento, pois passam a não perceberem vantagens na utilização.

Outro fator com evidências na literatura é a disponibilidade (CABRERA et al., 2006). A tecnologia de informação e comunicação (sistemas, repositórios, intranet) deve estar disponível sempre que necessário, oferecendo acesso facilitado e rápido as informações e conhecimentos (SENTHIL VELMURUGAN et al., 2010). Outro aspecto relevante é a busca por interfaces amigáveis (HALL, 2001), adequadas ao público que irá utilizar. Dificuldades no acesso e indisponibilidade podem se tornam impeditivos fatais ao compartilhamento.

O apoio e manutenção dos sistemas também são essenciais (RIEGE, 2005). A organização deve oferecer treinamentos adequados aos usuários (SENTHIL VELMURUGAN et al., 2010). Assim como, suporte contínuo as demandas e incentivos à utilização das tecnologias disponíveis, para a formação de massa crítica, capaz de abastecer as plataformas com conteúdo útil (HALL, 2001).

Assim como o apoio e a manutenção constantes, a compatibilidade é outro fator fundamental para o compartilhamento de conhecimento via tecnologia de comunicação (RIEGE, 2005). O sistema utilizado, além de ser compatível com as demais ferramentas utilizadas pelos usuários, deve ser adequado às necessidades dos mesmos, sendo compatível com as experiências, valores e cultura da organização (LIN et al., 2009). No caso de

incompatibilidade com outras ferramentas ou com a cultura de trabalho da organização, a utilização do sistema tende a ser baixa.

A infraestrutura é outro fator que pode ser determinante para o compartilhamento de conhecimento (SENTHIL VELMURUGAN et al., 2010). Recursos, equipamentos, sistemas e iniciativas inadequadas podem inviabilizar a utilização das tecnologias disponibilizadas e por consequência, dificultar o compartilhamento de conhecimento por esses meios (SANTOS et al., 2012).

Quadro 3 - fatores tecnológicos que influenciam o compartilhamento de conhecimento

Fatores Tecnológicos	Aspectos relacionados	Autores
Qualidade de Conteúdo	Informações e conhecimentos úteis.	He e Wei (2009); Cabrera et al. (2006) e Hall (2001).
Disponibilidade	Acesso; Interfaces amigáveis.	Cabrera et al. (2006); Hall (2001); Kim e Lee (2006); Santos et al. (2012) e Senthil Velmurugan et al. (2010).
Apoio e Manutenção	Treinamentos; Incentivos; Formação de massa crítica; Suporte.	Hall (2001); Rosen et al. (2007); Senthil Velmurugan et al. (2010) e Witherspoon et al. (2013).
Compatibilidade	Adequação as necessidades; Compatibilidade com as experiências, valores e cultura.	Lin et al. (2009) e Santos et al. (2012).
Infraestrutura	Recursos; Equipamentos; Sistemas; Iniciativas.	Santos et al. (2012); Senthil Velmurugan et al. (2010); Witherspoon et al. (2013) e Yusof et al. (2012).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4 BARREIRAS AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Na seção anterior (Seção 3), ao listarmos os fatores individuais, organizacionais e tecnológicos referenciados na literatura, apresentamos os principais fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente o compartilhamento de conhecimento nas organizações. Destes fatores, os que influenciam negativamente, podem funcionar como barreiras a serem mitigadas pela gestão organizacional. Nesta seção, listaremos mais detalhadamente essas possíveis barreiras identificadas na literatura, classificando-as em: (1)

Barreiras para quem busca conhecimento (destinatário) e (2) Barreiras para quem disponibiliza conhecimento (fonte).

4.1 BARREIRAS PARA QUEM BUSCA CONHECIMENTO

Ao buscar pelo conhecimento o destinatário do processo pode sentir falta de tempo hábil para adquirir o conhecimento (ROSEN et al., 2007; SANTOS et al., 2012), assim como tempo hábil para identificar os colegas que possuem aquele conjunto de conhecimentos específicos ao qual necessita (LILLEOERE; HOLME HANSEN, 2011; RIEGE, 2005).

O tempo escasso para o compartilhamento pode ser agravado por barreiras de cunho tecnológico ou organizacional como: (1) a deficiência de recursos da empresa ao fornecer oportunidades de compartilhamento adequadas; (2) um ambiente físico de trabalho (layout das áreas de trabalho) que restringe as práticas de compartilhamento eficazes; (3) a falta de integração de sistemas e processos de TIC dificultando o fluxo de informações e (4) a falta de apoio técnico de manutenção (interno ou externo) dos sistemas de TIC integrados, que podem obstruir as rotinas de trabalho e os fluxos de comunicação (RIEGE, 2005).

Estas possíveis barreiras citadas por Riege (2005), podem impactar em ainda menos tempo disponível para a busca pelo conhecimento, desmotivando o destinatário que pode passar a perceber essas dificuldades como mais custos envolvidos no processo. Outra barreira que pode elevar esses custos percebidos é a falta de confiança na precisão e credibilidade das informações devido à fonte (RIEGE, 2005; ROSEN et al., 2007).

Como apresentado na seção anterior (Seção 3), a confiança é um fator essencial para o compartilhamento de conhecimento (HSU; CHANG, 2014; LIN et al., 2009). Então a falta de confiança tanto entre quem busca e disponibiliza o conhecimento, quanto na utilidade e credibilidade do conhecimento compartilhado é uma barreira significativa a ser mitigada.

Neste processo de busca pelo conhecimento, Tonet e Paz (2006) ainda indicam outras barreiras consideráveis como a dificuldade de comunicação e uso de linguagem e códigos comuns, pela fonte e pelo destinatário do conhecimento. O destinatário nesse caso pode perceber incompatibilidade na linguagem, nos códigos e na maneira de se comunicar da fonte

de conhecimento, criando uma série de ruídos na comunicação que podem afetar a motivação e o comportamento de busca pelo conhecimento.

Esta barreira de comunicação pode se relacionar com as dificuldades de assimilação do destinatário pela falta de requisitos pessoais necessários ao uso do conhecimento a ser compartilhado, causando a resistência em adquirir o conhecimento, pelo fato de o destinatário ficar desconfortável em estar na posição de “aprendente” e não assimilar a nova aprendizagem (TONET; PAZ, 2006).

Este comportamento de resistência também foi identificado em algumas culturas por Ardichvili et al. (2006). Há indivíduos que por timidez ou medo de passar vergonha, apresentam um comportamento que o autor intitula de “Salvar a face”, não buscando conhecimento com os demais colegas de trabalho.

Quadro 4 – Barreiras para quem busca conhecimento

Barreiras	Aspectos relacionados	Autores
Escassez de Tempo Hábil	Aquisição de conhecimento, Identificação das fontes de conhecimento, Trabalho adicional.	Lilleoere e Holme Hansen (2011); Riege (2005); Rosen et al. (2007) e Santos et al. (2012).
Falta de Confiança	Credibilidade, Utilidade, Precisão.	Riege (2005) e Rosen et al. (2007).
Deficiências Tecnológicas	Recursos, Equipamentos, Oportunidades de Compartilhamento, Processos de TIC, Sistemas Desintegrados, Apoio Técnico, Manutenção.	Riege (2005).
Limitações de Layout	Restrições do ambiente físico, Limitações de contato face a face.	Lin et al. (2009) e Santos et al. (2012).
Problemas de Comunicação e Relacionamento	Linguagem e códigos comuns, Ruídos na comunicação, Dificuldades de assimilação, Capacidade de absorção, Resistência cultural, Timidez.	Ardichvili et al. (2006) e Tonet e Paz (2006).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em síntese, as barreiras para quem busca conhecimento (Quadro 4) estão direcionadas ao esforço envolvido no ato de busca (HE; WEI, 2009). Esse esforço pode ser visto como um “preço muito alto a pagar”, seja por restrições de tempo, dificuldades de comunicação e

assimilação, desconfiança e incerteza, ou mesmo dificuldade de relacionamento entre os envolvidos.

4.2 BARREIRAS PARA QUEM DISPONIBILIZA CONHECIMENTO

O tempo também é uma barreira restritiva para quem disponibiliza conhecimento (ROSEN et al., 2007; SANTOS et al., 2012). O ato de compartilhar conhecimento é entendido muitas vezes como trabalho adicional, pois geralmente não faz parte das atribuições formais do colaborador (BURES, 2003). Desta forma, quem disponibiliza conhecimento, seja face-a-face ou por intermédio de alguma tecnologia de comunicação, pode perceber o processo como um empecilho para sua atividade.

Outra barreira recorrentemente apontada na literatura é a retenção de conhecimento associada ao poder (BURES, 2003; LILLEOERE; HOLME HANSEN, 2011). O conhecimento é comumente associado a poder, pois no contexto de trabalho, pode ser concebido com um diferencial para quem o detêm (LOUREIRO; CORRÊA, 2012). Um ativo que pode render benefícios se detido por poucas pessoas (fonte de conhecimento).

Além desta associação com o poder, Riege (2005) aponta a possível existência de apreensão e medo de que o compartilhamento possa reduzir ou pôr em risco a segurança do emprego das pessoas, assim como o medo de não receber reconhecimento dos gerentes e colegas. Tonet e Paz (2006) acrescentam à associação de poder, o status relacionado ao detentor do conhecimento. Para o autor algumas fontes de conhecimento possuem resistência em repassar o conhecimento que detêm, por receio de perder o status perante o grupo e por temer ser substituído pelo “aprendente” (destinatário).

Estas barreiras associadas ao conhecimento como poder dentro de um ambiente organizacional, estão diretamente associadas à competitividade (SORDI et al., 2014). A competitividade interna e externa às unidades de negócio ou às áreas funcionais e entre filiais pode ser alta, dificultando o compartilhamento (RIEGE, 2005).

Sordi et al. (2014) apresentam evidências de que o acirramento da competição entre esses grupos (departamentos, seções, equipes, unidades), podem diminuir o compartilhamento entre os grupos, e aumentar o compartilhamento interno. Já Ardichvili et

al. (2006) relacionam a competitividade com a segurança do emprego. Onde um indivíduo fonte de conhecimento, inserido num ambiente competitivo, não compartilha conhecimento visando a sustentação do cargo.

Outras barreiras relacionadas a não disponibilização de conhecimento são associadas a Auto Eficácia. Bures (2003) sugere que quando o indivíduo não está certo da utilidade de seu conhecimento ele não o compartilha para evitar constrangimentos. Os empregados mais jovens e menos experientes, por exemplo, podem se sentir inseguros de quanto seus conhecimentos representam valor para os outros.

Essa baixa consciência de realização do valor e dos benefícios do conhecimento possuído, podem funcionar como um impeditivo de compartilhamento de conhecimento por parte das fontes (RIEGE, 2005). Isso pode ser explicado, na visão de Lilleoere e Holme Hansen (2011), pelo medo de ser considerado tolo. No caso de a fonte ocupar um alto cargo hierárquico, esse medo pode ser o de demonstrar fraqueza (ARDICHVILI et al., 2006).

Assim como no caso dos destinatários, o relacionamento e a confiança podem funcionar como barreiras para o compartilhamento por parte das fontes de conhecimento. A falta de confiança nas pessoas, pelo risco de elas empregarem mal esses conhecimentos ou tomarem os créditos para si podem impossibilitar o compartilhamento de conhecimento (RIEGE, 2005).

Bures (2003) acrescenta o fato de alguns empregados visualizarem no compartilhamento de conhecimento uma maneira de perder as suas recompensas de trabalho, porque eles dão o seu conhecimento e experiência para alguém que pode ser recompensado com aumentos salariais. Essa visão causa incerteza e desconfiança, dificultando o ato de compartilhar (ALCARÁ et al., 2009).

Outro aspecto do relacionamento “fonte/destinatário” citado na literatura como uma possível barreira, é a falta de apreciação e atenção dos destinatários no processo de compartilhamento (LILLEOERE; HOLME HANSEN, 2011). Para Hew e Hara (2007), tal comportamento negativo, demonstra falta de interesse o que pode desmotivar a fonte a compartilhar.

As preocupações com a capacidade de absorção do destinatário (HSU; CHANG, 2014), ou seja, com a falta de capacidade de absorção dos beneficiários (HONG et al., 2011), é outra barreira a ser considerada. Como citado no tópico anterior (3.1), o destinatário de conhecimento pode não estar preparado para assimilar os conhecimentos a serem compartilhados e a frustração desse processo pode ser considerada uma perda de tempo por parte do indivíduo fonte de conhecimento.

Quadro 5 – Barreiras para quem disponibiliza conhecimento

Barreiras	Aspectos relacionados	Autores
Tempo Disponível	Trabalho adicional, Empecilho para demais atividades, Perda de tempo.	Bures (2003); Rosen et al. (2007) e Santos et al. (2012).
Propensão a Retenção de Conhecimento	Associação a poder, Exclusividade, Segurança do emprego, Status.	Bures (2003); Lilleoere e Holme Hansen (2011); Loureiro e Correa (2012); Riege (2005) e Tonet e Paz (2006).
Alta Competitividade	Interna e Externa, Sustentação no cargo, Competição por resultados.	Ardichvili et al. (2006); Riege (2005) e Sordi et al. (2014).
Auto Eficácia	Insegurança, Consciência de Utilidade e Valor, Medo.	Ardichvili et al. (2006); Bures (2003); Lilleoere e Holme Hansen (2011) e Riege (2005).
Falta de Confiança	Risco, Incerteza, Perda de recompensas.	Alcará et al. (2009); Bures (2003); Riege (2005) e Rosen et al. (2007).
Problemas Comportamentais e de Relacionamento	Falta de interesse e atenção dos destinatários, Capacidade de absorção do destinatário, Despreparo, Qualificação.	Hew e Hara (2007); Hong et al. (2011); Hsu e Chang (2014); Lilleoere e Holme Hansen (2011).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Assim como no caso dos destinatários de conhecimento, em síntese, as barreiras para quem disponibiliza conhecimento (Quadro 5) estão direcionadas ao custo associado ao comportamento de contribuir (HE; WEI, 2009). Esse custo pode ser considerado elevado por diversos fatores como: restrições de tempo, percepção de status e poder, desconfiança, incerteza, competitividade e a consciência de utilidade do conhecimento (auto eficácia).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado, a revisão integrativa possibilitou: (1) apresentar uma série de fatores determinantes do compartilhamento de conhecimento nas organizações e (2) discutir as possíveis barreiras tanto para quem busca conhecimento quanto para quem disponibiliza.

Os resultados sugerem que o compartilhamento de conhecimento pode ser determinado tanto por fatores individuais e organizacionais, como por fatores tecnológicos. Esses fatores estão relacionados respectivamente às pessoas (fontes e destinatários), suas motivações e características pessoais; às próprias organizações, suas estruturas de trabalho, cultura e estratégias; e às redes e ferramentas tecnológicas que oferecem oportunidades de compartilhamento e apoiam os processos de compartilhamento.

O estudo também identificou possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento, que são desdobramentos dos fatores determinantes com efeitos negativos. Essas barreiras, tanto para quem busca conhecimento, como para quem disponibiliza, estão direcionadas ao esforço envolvido no ato de compartilhar (HE; WEI, 2009). Ou seja, ao custo associado ao comportamento de compartilhamento. Cabe à gestão organizacional fazer com que esse esforço percebido seja minimizado.

Evidentemente cada organização possui uma realidade diferente com necessidades distintas. O papel da gestão organizacional nesse contexto é perceber quais as barreiras existentes, quais os fatores envolvidos e construir estratégias que modifiquem tal cenário. Fortalecendo uma cultura favorável ao compartilhamento, oferecendo meios mais rápidos e seguros de compartilhar, institucionalizando esses comportamentos na rotina da organização, criando assim um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento.

Por se tratar de uma revisão integrativa que selecionou estrategicamente a parte mais difundida da literatura sobre a temática nas bases de dados utilizadas, é possível que contribuições importantes não tenham sido analisadas. No entanto, considera-se a importância dos artigos analisados e dos resultados apresentados, assim como se espera que o arcabouço teórico resultante possa servir como ponto de partida para novas pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

ABDUL-CADER, K. M.; JOHAR, G. Md. A Comparison of Factors Influencing Knowledge Sharing through EKR among Sri Lankan and Singaporean Knowledge Workers. **Management**, v. 4, n. 6, 2015.

ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.

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

ARDICHVILI, A.; MAURER, M.; LI, W.; WENTLING, T.; STUEDEMANN, R. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. **Journal of knowledge management**, v. 10, n. 1, p. 94-107, 2006.

BARBOSA, J. G. P.; MONTEIRO, L. S. I.; FREITAS, J. A. S. B. Compartilhamento de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição financeira. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 137-154, 2012.

BOCK, G.-W.; ZMUD R. W.; KIM, Y.-G.; LEE, J.-N. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS quarterly**, p. 87-111, 2005.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BURES, 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.

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 720-735, 2005.

CORREIA, R. R. Associações entre princípios sociotécnicos e compartilhamento de conhecimento: Estudo de caso em projetos de sistemas de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 175-191, 2013.

HALL, H. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of information science**, v. 27, n. 3, p. 139-146, 2001.

HE, W.; WEI, K.-K. What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and-seeking beliefs. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 4, p. 826-838, 2009.

HEW, K. F.; HARA, N. Empirical study of motivators and barriers of teacher online knowledge sharing. **Educational Technology Research and Development**, v. 55, n. 6, p. 573-595, 2007.

HENDRIKS, P.. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

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**, v. 38, n. 12, p. 14417-14427, 2011.

HSU, M.-H.; CHANG, C.-M.. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 24, n. 2, p. 119-142, 2014.

KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006.

LAWSON, B.; PETERSEN, K. J.; COUSINS, P.D.; HANDFIELD, R.B. Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 156-172, 2009.

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

LIN, H.-F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.

LIN, M.-J. J.; HUNG, S.-W.; CHEN, C.-J. Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. **Computers in Human Behavior**, v. 25, n. 4, p. 929-939, 2009.

LOUREIRO, R. S.; CORRÊA, D. A. Compartilhamento de conhecimento com foco no processo de socialização e sustentabilidade em projetos de inovação: Um estudo de caso no centro de tecnologia canavieira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 2, 2012.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RIVERA-VAZQUEZ, J. C.; ORTIZ-FOURNIER, L. V.; ROGELIO FLORES, F. Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 5, p. 257-270, 2009.

ROSEN, B.; FURST, S.; BLACKBURN, R. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 36, n. 3, p. 259-273, 2007.

RYU, S.; HO, S. H.; HAN, I. Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. **Expert Systems with applications**, v. 25, n. 1, p. 113-122, 2003.

SALIM, M.; JAVED, N.; SHARIF, K.; RIAZ, A. Antecedents of Knowledge Sharing Attitude and Intentions. **European Journal of Scientific Research**, v. 56, n. 1, p. 44-50, 2011.

SANTOS, V. R.; SOARES, A. L.; CARVALHO, J. Á. Knowledge sharing barriers in complex research and development projects: An exploratory study on the perceptions of project managers. **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 1, p. 27-38, 2012.

SENTHIL VELMURUGAN, M.; KOGILAH, N.; DEVINAGA, R. Knowledge Sharing in Virtual Teams in Malaysia: its benefits and barriers. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 9, n. 02, p. 145-159, 2010.

SIEMSEN, E.; ROTH, A. V.; BALASUBRAMANIAN, S. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 426-445, 2008.

SORDI, V. F.; BINOTTO, E.; RUVIARO, C. F. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 119-134, 2014.

TANGARAJA, G. Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, p. 653-670, 2016.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

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.

WITHERSPOON, C. L.; BERGNER, J.; COCKRELL, C.; STONE, D. N. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 250-277, 2013.

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.

ZHANG, J.; DAWES, S. S.; SARKIS, J. Exploring stakeholders' expectations of the benefits and barriers of e-government knowledge sharing. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 18, n. 5, p. 548-567, 2005.