



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

*A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO TÁCITO: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA*

Francisco Saavedra Soares Martins d'Andrade

Católica Porto Business School

2021



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

*A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO TÁCITO: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA*

Trabalho final apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

Por

Francisco Saavedra Soares Martins d'Andrade

sob a orientação de

Prof. Dra. Marisa Tavares

Prof. Dra. Isabel Guimarães

Católica Porto Business School,

setembro 2021

(folha em branco)

Resumo

Este trabalho procurou analisar e perceber qual a influência que a cultura organizacional tem na transferência do conhecimento tácito entre os trabalhadores de organizações empresariais. Devido à natureza das características do conhecimento tácito, as organizações encontram inúmeras barreiras, tanto de índole individual como organizacional, quando tentam reter e disseminar este tipo de conhecimento. Uma das barreiras organizacionais apontadas pela literatura é a cultura organizacional, pois é ela que cria o contexto para a interação social e modela comportamentos. Desta forma, esta exerce uma influência nos comportamentos dos trabalhadores, podendo-os levar a ter atitudes promotoras da transferência do conhecimento tácito. A presente revisão sistemática da literatura visa explorar este assunto e responder à questão: “em que medida a Cultura Organizacional influencia a transferência do conhecimento tácito em organizações empresariais?”, com informação contida em 17 artigos recolhidos de duas bases de dados, a *EBSCO* e a *B-On*. Através da análise realizada a estes artigos foi possível concluir que a organização deve promover condições para que se desenvolvam relações confiáveis, de colaboração e cooperação, onde sejam eliminadas barreiras hierárquicas, que inibem as relações e interações sociais, e um contexto onde o erro é visto como uma oportunidade de aprendizagem que gera oportunidades para a experimentação e inovação - uma cultura que incentiva a comunicação e diálogo aberto, de confrontação de ideias, onde o trabalhador viva em segurança psicológica e se sinta bem no e com o seu trabalho. Foi revelado também a importância do líder no desenvolvimento desta cultura promotora à transferência do conhecimento tácito, na medida em que são eles que, através das suas estratégias, práticas de gestão e estilo de liderança, podem gerir alguns fatores que criam este ambiente facilitador e promotor de comportamentos desejáveis. Desta forma, foi possível identificar alguns indicadores que poderão guiar práticas de gestão de conhecimento promotoras à emergência de uma cultura organizacional facilitadora da transferência de conhecimento tácito.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Transferência do Conhecimento Tácito; União Europeia

Abstract

This study aims to analyse and understand the influence that organisational culture has on the tacit knowledge transfer between workers in business organisations. Due to the nature of the tacit knowledge characteristics, organisations encounter numerous barriers, both individual and organisational, when trying to retain and disseminate this type of knowledge. One of the organisational barriers pointed out in the literature is organisational culture, which creates the context for social interaction and shapes behaviours. In this way, it exerts an influence on workers' behaviours, which may lead them to have attitudes that promote the tacit knowledge transfer. The present systematic literature review aims to explore this subject and answer the question: "to what extent does Organisational Culture influence the tacit knowledge transfer in business organisations?", with information contained in 17 articles collected from two databases, *EBSCO* and *B-On*. Through the analysis of these articles, it was possible to conclude that the organisation should promote conditions for the development of trustful, collaborative and cooperative relationships, where hierarchical barriers, which inhibit social relationships and interactions, are eliminated, and a context where error is seen as a learning opportunity that generates opportunities for experimentation and innovation - a culture that encourages open communication and dialogue, confrontation of ideas, where the worker lives in psychological security and feels good in and with his/her work. The importance of the leader in developing this culture that promotes the transfer of tacit knowledge was also revealed, insofar as it is they who, through their strategies, management practices and leadership style, can manage some of the factors that create this facilitating environment and promote desirable behaviour. In this way, it was possible to identify some indicators that may guide knowledge management practices that promote the emergence of an organisational culture that facilitates the transfer of tacit knowledge.

Keywords: Organisational Culture; Tacit Knowledge Transfer; European Union

Índice

Introdução.....	8
CAPÍTULO I. Enquadramento Teórico	11
1.1. O desafio da gestão do conhecimento.....	11
1.2. O conhecimento.....	13
1.3. Barreiras na partilha do conhecimento tácito.....	16
1.4. A Cultura organizacional.....	18
1.5. A cultura organizacional e a transferência do conhecimento tácito	22
CAPÍTULO II. Metodologia de investigação	27
CAPÍTULO III. Apresentação e Discussão dos Resultados	38
3.1. Conhecimento Tácito e a sua transferência	46
3.2. Característica da Cultura Organizacional.....	47
3.2.1. Promoção de um ambiente de apoio e suporte à transferência de conhecimento.....	48
3.2.2. Promoção da colaboração.....	50
3.2.3. Promoção da Confiança.....	52
3.2.4. Promoção da Satisfação Laboral.....	53
3.3. Gestão.....	55
3.3.1. Liderança orientada para o conhecimento.....	55
3.3.2. Sistema de recompensas	59
CAPÍTULO IV. Conclusão	64
Referências bibliográficas:	70
Apêndice	77

Índice de tabelas

Tabela 1. Tabela de recolha dos artigos.....	30
Tabela 2. Indexação dos artigos seleccionados aos respetivos temas e subtemas	34
Tabela 3. Operacionalização da categorização e excerto ilustrativos dos artigos incluídos na RSL	39

Índice de figuras

Figura 1. Processo de seleção tendo como base o diagrama de PRISMA	32
---	----

Introdução

Atualmente, as empresas enfrentam ambientes cada vez mais crescentes de complexidade e dinamismo, fruto das consequências da evolução tecnológica e conhecimento a ela ligado. O conhecimento é reconhecido, entre os muitos outros recursos organizacionais, como o principal diferenciador e crucial para qualquer organização fortalecer ou manter a sua vantagem competitiva (De la Vega & Stankosky, 2010; Halawi et al., 2005). Por conseguinte, as empresas precisam de prestar uma maior atenção ao desenvolvimento e preservação das competências e capacidades internas, o que significa que deve haver uma mudança tanto na base dos conhecimentos que existem dentro da organização, bem como na forma como a mesma utiliza os seus conhecimentos existentes para competir (Lopez et al. 2004). Desta forma, o estabelecimento de uma estratégia de gestão do conhecimento pode ser considerado a melhor forma de canalizar os esforços da organização para este fim. O conhecimento pode ser classificado em dois tipos distintos: explícito e tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995), dependendo se ele pode ser ou não estruturado e codificado. A dimensão tácita do conhecimento é subjetiva, inerente às habilidades de uma pessoa, resultante e associada à experiência do indivíduo que, por este motivo, não é tão acessível e de fácil disseminação. Contudo, parece ser um conhecimento de enorme valor para a organização (Davenport & Prusak, 1998), o que torna relevante a partilha deste conhecimento para a mesma.

Contudo, embora se reconheça os benefícios relativos à partilha do conhecimento, existe alguma resistência e dificuldade na sua transferência. Várias são as razões apontadas (Haldin-Herrgard, 2011) e, entre elas, a literatura tem identificado a cultura organizacional como um desses fatores (Al-Alawi et al., 2007; Alavi et al., 2005; Suppiah & Sandhu, 2011), pois esta molda as assunções acerca de qual conhecimento é importante, medeia a relação entre os diferentes níveis de conhecimento, cria o contexto para a interação social e molda a criação e aceitação de um novo conhecimento (DeLong & Fahey, 2000). Logo, pelas suas características, a cultura organizacional enquanto fenómeno emergente provocado pela promoção de

determinados valores e princípios, modela comportamentos que podem ser facilitadores à transferência do conhecimento tácito.

É por este motivo que este trabalho tem como propósito discorrer acerca desta temática, sob forma de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), para dar resposta à questão: “em que medida a Cultura Organizacional influencia a transferência do conhecimento tácito em organizações empresariais?”. Para isto, foi realizada uma Análise de Conteúdo de 17 artigos que compõem a amostra e que foram cuidadosamente selecionados. Para efeitos de comparabilidade e minimizarmos as influências externas da cultura nacional nas práticas organizacionais a investigação foi restringida a países da União Europeia. É esperado que esta RSL possibilite uma melhor compreensão da temática da transferência do conhecimento tácito e como é que a cultura organizacional a pode promover e facilitar. Assim, este trabalho torna-se pertinente porque visa identificar alguns indicadores que poderão guiar as práticas de gestão de conhecimento, que podem levar, concomitantemente, à emergência de uma determinada cultura organizacional facilitadora à transferência do conhecimento tácito. Desta maneira, podemos ajudar a renová-las e/ou aprimorá-las.

No que diz respeito à estrutura deste trabalho, o mesmo encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro tem o papel de contextualizar a temática em questão e encontra-se dividido em cinco pontos. Num primeiro momento tentamos explorar e perceber qual é o desafio que é colocado atualmente à gestão do conhecimento. Contudo, para isso, necessitamos de compreender um pouco melhor o objeto de estudo, o conhecimento. Assunto que versamos no ponto seguinte. De seguida, depois de termos compreendido o que é o conhecimento para a organização, a sua importância e os desafios à sua gestão, abordamos aquelas que são as barreiras à disseminação do mesmo. Posto isto, percebemos que a cultura organizacional é considerada como um dos importantes obstáculos a esta partilha, o que nos leva a finalizar este capítulo com a tentativa de entender quais os fatores que influenciam a emergência da cultura organizacional e em que medida ela se relaciona com a partilha do conhecimento tácito.

O segundo capítulo expõe as opções metodológicas que estiveram subjacentes à identificação do conjunto de artigos reunidos, fundamentando as opções tomadas que asseguram o rigor ao longo de todo o processo e orientaram todo o processo de investigação.

O terceiro capítulo é relativo à apresentação e discussão de resultados e encontra-se dividida em três grandes pontos: o conhecimento tácito e a sua transferência, as características da cultura organizacional que parecem ser necessárias ser promovidas para facilitar esta mesma partilha e a temática da gestão, enquanto modeladora desta mesma cultura facilitadora.

Por fim, o quarto capítulo propõe-se a destacar as conclusões da análise da literatura recolhida, identificando e realçando as ideias-chave, ao mesmo tempo que aponta para sugestões de oportunidade para suprimir eventuais *gaps* que ainda não foram colmatados na literatura, bem como recomendações para estudos futuros.

CAPÍTULO I. Enquadramento Teórico

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer organização e de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.” (Peter Drucker)

1.1. O desafio da gestão do conhecimento

Ao pensarmos que todas as organizações são compostas por pessoas e são elas que tornam a organização naquilo que são, o desenvolvimento do potencial dos recursos humanos, que a empresa dispõe, parece ser algo importante.

Hoje, as organizações parecem estar cada vez mais comprometidas com a formação e o desenvolvimento dos seus trabalhadores para que possam fazer frente ao desafio da competitividade do atual mercado globalizado. Estas, estão a transformar-se em organizações de aprendizagem em que, grande parte destas, estão a estabelecer uma lógica de aprendizagem organizacional com vista ao desenvolvimento de meios de controlo do conhecimento para que este possa conduzir a novas oportunidades de negócio, entrar em novos mercados globais, criar ou fortalecer, de forma mais profunda, relações com os clientes e impulsionar a própria organização para o futuro. “É claro que a aprendizagem organizacional não é a mesma coisa que a aprendizagem individual, mesmo quando os indivíduos que aprendem são membros da organização. Existem muitos casos em que as organizações sabem menos do que os seus membros. Há mesmo casos em que a organização não consegue aprender o que cada membro conhece” (Argyris & Schön, 1978, p. 8).

Parece ser consensual, na literatura, que esta aprendizagem organizacional, que pode levar a estes resultados, é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual. No entanto, não é possível haver aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual. Isto é, a aprendizagem individual é condição necessária, mas não suficiente para a aprendizagem organizacional. Ou seja, a organização aprende através dos seus membros, apesar dos seus membros poderem aprender sem a organização aprender (Kim, 1993). Desta forma, a aprendizagem organizacional resulta

da interação entre os indivíduos, sendo um fenómeno mais complexo do que a aprendizagem individual, pois, o conhecimento e as ideias inovadoras ocorrem nos indivíduos e não nas organizações. Assim, a transferência de conhecimentos do indivíduo para a organização irá resultar na aprendizagem ao nível da organização, que é diferente da aprendizagem ao nível individual (Argyris & Schön, 1978).

O conhecimento possui uma característica dinâmica que, mediante a formação e aprendizagem contínua dos recursos humanos, se renova e se adapta a novas situações – o que o torna um recurso crítico – que afeta a capacidade de a organização se manter competitiva no mercado global (Chivu & Popescu, 2008). Sobretudo, porque é praticamente ilimitado o potencial para emergirem novas ideias e novo conhecimento a partir daquele que já existe e é armazenado na organização. As ideias geram novas ideias e o conhecimento partilhado permanece com o transmissor, ao mesmo tempo que enriquece o recetor (Davenport & Prusak, 1998). Assim, as pessoas, por intermédio do conhecimento e da aprendizagem, adquirem novas perspectivas e visões do mundo e das suas relações, recriam-se, tornam-se capazes de fazer algo que nunca tinham conseguido fazer antes, ampliam as suas capacidades de criar.

Desta maneira, pela importância reconhecida que o conhecimento tem para as organizações, uma das crescentes preocupações das mesmas, atualmente, é a gestão do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998; DeLong & Fahey, 2000). Esta gestão do conhecimento, enquanto conceito, refere-se a “um conjunto de procedimentos e ferramentas tecnológicas que garantem uma abordagem integrada e sistemática na identificação, gestão e compartilhamento da propriedade intelectual das organizações” (Pivar et al., 2012, p. 138). Ou seja, é uma prática organizacional que procura a criação, aquisição, armazenamento, partilha, transferência e utilização do conhecimento. É uma prática que está, por isso, estrategicamente relacionada com a inovação e operacionalmente ligada à qualidade do desempenho e eficácia de produção da mesma (Chen & Edgington, 2005). No entanto, este é um recurso intangível e, como tal, a sua gestão e difusão é um desafio (Haldin-Herrgard, 2000).

Desta forma, para que possamos perceber melhor este desafio que é colocado à gestão do conhecimento, necessitamos de compreender um pouco melhor aquele que é o objetivo de estudo em questão, o conhecimento.

1.2. O conhecimento

Bhatt (2001) define o conhecimento como uma “combinação organizada de dados, assimilado através de um conjunto de regras, procedimentos e operações aprendidas através da experiência e prática” (p. 70). Ou seja, o conhecimento é uma combinação organizada de ideias, regras, procedimentos e informação, fruto da reflexão e experiência humana. DeLong e Fahey (2000) seguem a mesma linha de pensamento, corroborando que o conhecimento é a informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, que resulta no aumento de capacidade para a tomada de decisão e na ação para atingir um objetivo. Portanto, por tudo isto, o conhecimento torna-se “uma forma de informação de elevado valor pronta a aplicar em decisões ou ações” (Davenport et al., 1998, p. 43).

Quando se atenta naquilo que a literatura nos diz, percebemos que, na maioria das discussões acerca do conhecimento, esta, distingue-o de duas formas, dependendo se ele pode ser, ou não, estruturado e codificado: o explícito e o tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nesta perspectiva, o conhecimento explícito é aquele que é “preciso, fácil de articular e, portanto, fácil de codificar, documentar por escrito ou através de imagens, fácil de transportar, compartilhar e comunicar – geralmente é mais acessível e sistemático do que o conhecimento tácito e está relacionado com o conhecimento técnico” (Pivar et al., 2012, p. 139). É, portanto, uma parte do conhecimento humano que se torna fácil de identificar e reconhecer e, por isso, de disseminar (Nonaka & Takeuchi, 1995). Em contrapartida, o tácito é a parte do conhecimento que está mais associada à experiência do indivíduo e aquilo que ele foi absorvendo e construindo, implicitamente, nas suas vivências (Nonaka & Takeuchi, 1995). Está mais relacionado com um tipo de conhecimento profundamente pessoal, que comporta as suas crenças, valores e sensações e, por isso, subconscientemente

entendido e colocado em prática (Pivar et al., 2012). Desta maneira, é mais difícil de articular e exteriorizar e, por essa razão, menos fácil de partilhar.

No entanto, os conhecimentos explícitos e tácitos parecem ter uma relação simbiótica, em que o conhecimento tácito contribui para o conhecimento explícito e vice-versa. Nonaka e von Krogh (2009) afirmam que o conhecimento explícito não está completamente separado do conhecimento tácito, ou seja, estes dois tipos de conhecimento estão em interação dinâmica e são, portanto, inseparáveis e complementares. Por exemplo, ao pronunciar uma frase, contendo conhecimento explícito, é necessário ter conhecimento tácito para poder expressar uma pausa, para formar um som, ritmo e encontrar palavras para enfatizar os indivíduos.

Desta forma, entende-se que o conhecimento se encontra incorporado nas rotinas, nos sistemas, em ferramentas e requer um mínimo de intervenção humana para realizar uma atividade. Portanto, parece que o conhecimento apresenta um nível individual, grupal e organizacional, sendo esta a razão para que um dos focos do esforço da gestão do conhecimento seja, primeiramente, melhorar a criação de conhecimento e usá-lo no grupo e na organização (DeLong & Fahey, 2000). Isto é, de acordo com DeLong e Fahey (2000), existem três níveis de conhecimento: o conhecimento humano, que constitui o que o indivíduo sabe e sabe fazer. Um conhecimento que pode ser senciante ou cognitivo. O conhecimento social, que apenas existe nas relações entre os indivíduos ou entre grupos. É um conhecimento que é largamente tácito, partilhado pelos membros do grupo e que se desenvolve apenas enquanto resultado de trabalharem conjuntamente. E o conhecimento estruturado, que é aquele conhecimento enraizado nos sistemas da organização, nos processos, nas ferramentas e rotinas. É um conhecimento que depende de saberes acumulados ao longo do tempo, onde não há uma dependência do conhecimento dos atuais membros. Este, surge, essencialmente, na forma explícita do conhecimento.

Assim sendo, podemos compreender que o conhecimento depende de uma exigência particular, de uma perspectiva ou intenção; que está, igualmente, relacionado com a ação, uma vez que está direcionado para alcançar um objetivo; e que depende

do contexto, já que pressupõe relações e significados e surge enquanto resultado da interação social entre os indivíduos. A partir disto, podemos perceber rapidamente que uns dos desafios que é colocado às organizações, ao nível da gestão do conhecimento, parece ser o incentivo à partilha, do mesmo, internamente – entre os seus trabalhadores – sobretudo na sua dimensão mais tácita.

Lemos e Joia (2012), ao estudarem a transferência do conhecimento tácito nas organizações, identificaram um conjunto de fatores que, garantidos pela organização, predizem o sucesso desse processo. Estes fatores relacionam-se com a organização e o próprio indivíduo, pois, como temos vindo a perceber, o conhecimento tácito é desenvolvido por meio de processos individuais internos, como a experiência e reflexão; e, porque as pessoas trabalham e interagem dentro das organizações, as componentes organizacionais podem facilitar a disseminação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Naturalmente, pelas suas características, o conhecimento explícito tem sido o foco da maioria das iniciativas de transferência do conhecimento (Smith, McKeen & Singh, 2007). No entanto, não é pela sua maior intangibilidade que o conhecimento tácito deve ser descurado ou, no limite, desprezado na gestão do conhecimento. Alwis e Hartmann (2008) defendem que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são essenciais para o processo de criação de conhecimento e só através da valorização das duas dimensões, e respetiva interação, é que as organizações poderão alcançar vantagem competitiva. Haldin-Herrgard (2000) reconhece que o conhecimento mais estruturado e explícito é evidentemente importante, porém, afirma que, para se atingir níveis de excelência e de mestria numa determinada tarefa é necessário alcançar e dominar níveis mais elevados de conhecimento - o tácito. Lawson e Lorenzi (1999) corroboram esta ideia dizendo mesmo que toda a gente consegue ter acesso ao conhecimento explícito e usá-lo, mas é o tácito que distingue os melhores dos restantes. É esta parte do conhecimento que incrementa a qualidade do trabalho e o torna mais harmonioso e eficiente. Este pensamento é igualmente defendido por

Brockmann e Anthony (1998), que nos dizem que a precisão do desempenho na tarefa é aprimorada pelo uso do conhecimento tácito.

Assim, depois de termos compreendido o que é o conhecimento para a organização, a sua importância e os desafios à sua gestão, importa-nos perceber que barreiras têm existido na disseminação do mesmo.

1.3. Barreiras na partilha do conhecimento tácito

Por aquilo que temos vindo a falar, pode perceber-se a importância que o conhecimento tácito tem para as organizações, pois este tem sido evidenciado em relação à tomada de decisão, gestão e tempo, qualidade e competitividade. Por isto, a gestão do conhecimento tácito e a atenção que se dá a esta parte do conhecimento deve ser orientada, certamente, de forma diferente do explícito.

De acordo com Haldin-Herrgard (2000), muitos dos métodos tradicionais de transferência do conhecimento, como manuais e palestras, não são adequados para o conhecimento tácito. No entanto, este conhecimento parece ser vital para o desempenho das organizações e, por esse motivo, estas, devem identificar, preservar, estimular e disseminar, de algum modo, o conhecimento tácito dos seus membros. Contudo, devido à natureza das suas características, as organizações encontram inúmeras barreiras quando tentam reter e disseminar este tipo de conhecimento mais tácito (Pawlowski & Robey, 2004). O facto de este tipo de conhecimento residir apenas no indivíduo, isto é, ele pode não estar disponível numa forma explícita, dificulta, se não mesmo impossibilita, a difusão e a sua partilha, de uma forma rápida, pela organização.

Diversos autores (Haldin-Herrgard, 2011; DeLong & Fahey, 2000; Lemos & Joia 2012; Riege, 2005) estudaram o que dificulta a transferência deste tipo de conhecimento e percebe-se, através dos seus estudos, que essas dificuldades são tanto de índole individual e organizacional.

Ao atentarmos no estudo de Haldin-Herrgard (2000), este autor elenca-nos diversas razões para a dificuldade do processo de transferência do conhecimento tácito entre indivíduos. Nomeadamente, estas referem-se (1) à percepção e à linguagem

de comunicação. A inconsciência deste tipo de conhecimento e a dificuldade de o expressar são geralmente consideradas como os principais problemas na sua difusão. “Não só temos dificuldades em expressar e articular o que sabemos, como podemos nem sequer estar conscientes do que sabemos ou de como o conhecimento tácito se liga ao nosso conhecimento explícito” (Haldin-Herrgard, 2000, p. 364). Uma outra dificuldade apresentada é o (2) tempo necessário que este tipo de conhecimento exige para se incorporar. O tempo, no mundo empresarial atual, é um recurso escasso, o que pode não permitir a necessária demora que um processo de internalização de novas experiências ou conhecimentos exige. Ainda o mesmo autor, menciona uma outra dificuldade relacionada com a (3) importância que se dá ao conhecimento tácito. Isto é, muitas formas de conhecimento tácito, como a intuição por exemplo, não têm sido consideradas valiosas, especialmente nalgumas áreas de negócios, em que é preferível evitar tudo que não tem lógica ou racionalidade. Mas, segundo o mesmo autor, também, a ideia presente na nossa cabeça de que “conhecimento é poder” pode igualmente trazer problemas na gestão do conhecimento tácito, pois, para muitos, esta ideia refere-se ao poder que um indivíduo pode ganhar ao acumular conhecimento para uso individual. Assim, a organização apenas será vista como um campo de batalha para explorar o conhecimento dos colegas e acumular o seu próprio conhecimento. Stenmark (2000) reforça esta ideia, dizendo que se pode criar um obstáculo na partilha do conhecimento quando os indivíduos sentem que podem perder o diferencial competitivo que possuem. Por último, Haldin-Herrgard (2000), no seu estudo, identifica outra adversidade (4) a distância. Isto é, a globalização, a diversificação e virtualização dos negócios trouxeram benefícios a diversos níveis, mas, por outro lado, obstruem a interação cara a cara.

Riege (2005) corrobora as ideias do autor anterior, contudo vai mais longe noutros dois domínios: barreiras tecnológicas, em que aponta problemas relativos às interfaces dos utilizadores ou dificuldades na utilização dos sistemas e processos propostos pela organização; e barreiras organizacionais, que vão desde questões de estruturais, isto é, espaços físicos que não facilitam a interação, bem como a própria

estrutura hierárquica da organização e forma de liderança, até àquilo que são os valores promovidos na mesma.

Sobre estas últimas, as barreiras organizacionais, DeLong e Fahey (2000) dizem que a cultura organizacional é amplamente considerada como um dos importantes obstáculos à criação, partilha e uso do conhecimento. Pois, é ela que (1) molda as assunções acerca de qual conhecimento é importante, (2) medeia a relação entre os diferentes níveis de conhecimento, (3) cria o contexto para a interação social e (4) molda a criação e aceitação de um novo conhecimento. Ou seja, desta maneira, a cultura pode exercer uma influência menos positiva na transferência do conhecimento tácito.

Assim, parece que a liderança - e podemos falar igualmente nas estratégias e práticas de gestão -, a estrutura organizacional e a cultura organizacional são fatores críticos para o sucesso na partilha do conhecimento (Islam et al., 2015). Contudo, apesar desta aparente interdependência destes fatores, importa-nos perceber melhor o que é a cultura organizacional e compreender se ela é um simples elemento de interação nesta relação ou um fenómeno emergente com séria causalidade na transferência do conhecimento tácito, que deve, por isso, ser atendida com cuidado e atenção.

1.4. A Cultura organizacional

De acordo com Schein (1984), a cultura organizacional é “a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por um determinado grupo no processo de aprendizagem de uma solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas” (p. 3). Esta pode ser determinada pela missão e filosofia da organização, pelas normas formais de comportamento, pelos valores, explícitos ou não, que guiam as ações e perceções dos trabalhadores. Desta maneira, a cultura organizacional, manifesta-se através do comportamento dos elementos da mesma

De acordo com Cimpeanu e Pirju (2010), os valores definidos e promovidos nas organizações afetam a estratégia da mesma e de todas as formas de comportamento organizacional, tais como: sistemas de seleção e recompensa, relações chefe-subordinado, e níveis de conflito. Jarnagin e Slocum (2007) corroboram dizendo que este comportamento organizacional acaba por ser determinado mais pela cultura do que pelas diretivas da direção, e que a implementação de novas estratégias é afetada negativamente se estas não estiverem em sintonia com a cultura da mesma. Ou seja, uma cultura forte será uma cultura na qual os valores são intensamente compartilhados por toda a organização. Numa lógica simbiótica, quantas mais pessoas se sentirem comprometidas com estes valores, mais forte será a cultura e maior influência terá sobre os membros da organização. Dessa forma, há um maior e mais estreito sentido coletivo e de identidade entre os elementos da organização.

Contudo, a cultura organizacional é influenciada tanto por fatores externos, relacionados com o ambiente em que a organização está inserida, pois é fortemente dependente do ambiente social e cultural em que funciona e da própria cultura nacional; como por questões internas, isto é, por aquilo que é promovido pela gestão e pela relação humana existente (Szczepańska & Kosiorek, 2017; Van Muijen & Koopman, 1994). Cimpeanu e Pirju (2010) acrescentam que esta é igualmente afetada por fatores como a dimensão da organização, o seu potencial informativo ou pelo próprio estatuto económico da mesma.

Estas influências externas foram analisadas e estudadas por Geert Hofstede. O autor constatou que organizações com filiais noutros países tinham diferenças no seu funcionamento, ainda que procurassem garantir o método de gestão igual ao da matriz. Hofstede (2011) atribuiu essa diferença à cultura do país de acolhimento. No seu modelo de dimensões culturais, o autor, descreve seis tipos de perspetivas de valores presentes nas culturas nacionais: (1) distância ao poder (relacionadas com as diferentes soluções para o problema básico da desigualdade humana); (2) individualismo *versus* coletivismo (relacionados com a integração de indivíduos em grupos primários); (3) masculinidade *versus* feminilidade (relacionados com a divisão

dos papéis emocionais entre mulheres e homens); (4) aversão à incerteza (relacionado com o nível de stress numa sociedade face a um futuro desconhecido); (5) orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo (relacionados com a escolha do foco de atenção para os esforços das pessoas: o futuro ou o presente e o passado); e (6) Indulgência *versus* Restrição (relacionada com a gratificação *versus* o controlo dos desejos humanos básicos relacionados com o prazer da vida). Desta forma, o autor constatou que não existe um método universal de gestão e que este deve ser adaptado à cultura local.

Todavia, compreender e diagnosticar a cultura organizacional tem sido objeto de algum estudo e debate ao longo dos tempos. Na literatura, várias são as discussões e teorias. Outros autores conceituados nesta área são Kim Cameron e Robert Quinn (2006). Para estes investigadores, a cultura é vista como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que caracterizam as organizações e seus membros. Assim, a cultura é assumida como um atributo da própria organização, algo que a organização possui (tem) e não meramente como uma metáfora (algo que a organização é). Através desta ideia, os autores desenvolveram um modelo, *Competing Values Framework*, que tem sido amplamente utilizado na investigação destes assuntos da cultura organizacional. A premissa fundamental deste modelo é que as organizações podem tipicamente ser caracterizadas de acordo com traços culturais comuns e classificam a cultura organizacional em quatro tipos: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado (Cameron & Quinn, 2006). Uma organização com uma cultura do tipo Clã é caracterizada por valores e objetivos comuns, onde se fomenta a coesão, participação, individualidade e sentido de grupo, o que leva ao trabalho de equipa e ao desenvolvimento dos colaboradores, através da disponibilização de meios e recursos que facilitam a sua participação e empenho. Ou seja, têm um foco no desenvolvimento a longo prazo em que se promove a colaboração. Relativamente às segundas, as Adhocráticas, são organizações que fomentam a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade, e que enfrentam o desafio de produzir bens ou serviços inovadores, adaptando-se rapidamente a novas oportunidades. Têm uma preocupação maior com

o progresso e com a criação. As culturas do tipo Hierárquicas focam-se na avaliação e medição, controlo de processos, estruturação, melhoria da eficiência ou melhoria da qualidade. Baseiam-se mais no controlo e progressos graduais. E, por fim, as de Mercado, são culturas organizacionais que se focam na competitividade, resposta rápida, resposta decisiva, no ultrapassar de barreiras ou alcance de objetivos. São organizações que se focam na competição e no desempenho a curto prazo.

Estes quatro tipos classificação da cultura emergiram a partir da interação de um conjunto de indicadores que os investigadores utilizaram para medir a eficácia de uma organização, que foram, posteriormente, organizados em duas dimensões maiores: (1) tensões que geralmente existem num ambiente organizacional, que confrontam flexibilidade, iniciativa e dinamismo com estabilidade, ordem e controlo, e o (2) foco da orientação da organização quanto ao ambiente. Isto é, uma contraposição entre uma orientação interna, na qual a efetividade organizacional acontece enquanto resultado de características internas harmônicas, obtidas pela tentativa de unidade dos seus membros; e uma orientação externa, mais focada na diferenciação e na competição com as demais organizações, em que a efetividade ocorre pela concorrência com os outros (Cameron & Quinn, 2006).

Desta maneira, estes quatro tipos de cultura representam um conjunto específico de indicadores de efetividade organizacional, apontando o que as pessoas valorizam mais em termos daquilo que é o desempenho da organização. Ou seja, representam os pressupostos básicos, as orientações e os valores principais de uma organização, que, naturalmente por serem opostos, competem entre si. No entanto, nenhuma organização reflete um único tipo de cultura, mas sim uma combinação deles, podendo ser alguns mais dominantes do que outros (Cameron & Quinn, 2006).

Portanto, ao atentarmos nos indicadores e particularidades que estão subjacentes para a efetiva transferência de conhecimento tácito, podemos comparar e, talvez, compreender como é que a cultura organizacional, pelas suas características, pode facilitar e promover esta mesma transferência.

1.5. A cultura organizacional e a transferência do conhecimento tácito

Entre os diversos fatores que facilitam ou impedem a partilha de conhecimentos, a literatura identificou consistentemente que a cultura organizacional é mesmo uma das mais importantes pela sua capacidade criar um contexto de interação social e de modelar comportamentos (Al-Alawi et al., 2007; Alavi et al., 2005; Suppiah & Sandhu, 2011).

Gold et al. (2001) dizem-nos que há uma relação estreita entre certos valores organizacionais, as capacidades de gestão do conhecimento e a subsequente eficácia organizacional. Através do seu estudo, os autores concluíram que organizações com uma orientação de valores mais acessíveis e de apoio são predispostas para comportamentos de criação de conhecimento, tais como a partilha de conhecimentos por parte dos membros da organização uns com os outros. DeLong e Fahey (2000) identificaram também orientações de valores específicos que acreditam que facilita ou impede a partilha de conhecimentos. Estes autores argumentam que a promoção de valores como a confiança e colaboração levam a uma maior vontade de os membros de uma organização partilharem conhecimentos entre eles. Em contraste, o enaltecimento de valores que enfatizam o poder individual e a competição entre os seus membros conduzem a comportamentos de retenção de conhecimento. Consequentemente, os investigadores defendem que as empresas devem procurar reforçar e moldar os valores culturais mais consistentes e em consonância com aqueles que facilitam e favorecem comportamentos de partilha de conhecimento.

Assim, podemos compreender que a promoção de certos tipos de valores organizacionais conduzem a diferentes tipos de comportamento ao nível da gestão do conhecimento e que estes comportamentos levam a resultados diversos. Valores culturais "bons" como a partilha, abertura e confiança conduzem a comportamentos positivos de gestão do conhecimento (por exemplo, contribuição e partilha de conhecimento), o que permite a inovação e eficiência, enquanto que valores "menos bons" conduzem a comportamentos de gestão do conhecimento disfuncionais (por exemplo, retenção de informação) e, por conseguinte, a resultados indesejáveis, tais

como ineficiências nesta gestão (Alavi et.al, 2005). Desta forma, as organizações devem procurar promover e construir os tipos de valores culturais que apoiam os seus objetivos específicos de gestão do conhecimento, pois o conhecimento e a cultura estão indissociavelmente vinculados às organizações (DeLong & Fahey, 2000).

Suppiah e Sandhu (2011), tendo por base o modelo de Cameron e Quinn, identificaram que as organizações com predominância de cultura Clã eram as mais propensas a desenvolver comportamentos de partilha de conhecimento tácito. Ao contrário de culturas de Mercado e Hierárquica que contribuem negativamente para estes comportamentos. Os autores não conseguiram recolher informação de culturas Adhocráticas pois os dados recolhidos não eram estatisticamente significativos para a análise.

Desta maneira, percebemos que a cultura é, portanto, parte fundamental para que a transferência de conhecimento tácito ocorra, pois é ela que cria o contexto para que a interação social aconteça e determinados comportamentos surjam. Como vimos, a partilha do conhecimento tácito, pelas suas particularidades, não é fácil de acontecer através de instrumentos convencionais, como documentos, bases de dados, sistemas ou processos, daí a importância de se gerar um determinado ambiente que estimule a interação social, pois quando diferentes pessoas se relacionam e interagem, sem uma preocupação à partida de explicitar os seus conhecimentos, isto é, convivem e se conectam, diferentes canais de transmissão de conhecimento poderão ser espontaneamente criados e a transferência do conhecimento tácito facilitada (Dinur, 2011; Borges, 2013). Assim, pelo que temos vindo a dizer, a transferência do conhecimento tácito não só requer uma participação ativa e de cooperação (Nonaka & Takeuchi, 1995), que acontece através de busca ativa do conhecimento associada a uma vontade de aprender, mas, também, da promoção de um tal ambiente de confiança, que facilite a interação entre quem procura e quem partilha (Burnette, 2017).

Algumas estratégias e práticas organizacionais, que terão impacto no desenvolvimento de uma cultura, têm sido descritas na literatura como promotoras e facilitadoras de comportamentos de partilha conhecimento, nomeadamente sistemas

de recompensas ou de incentivo. Contudo, parece que esta transferência do conhecimento não acontece de forma forçada, mas sim numa base altruísta e personalizada (Mahmood et al., 2011), o que leva a que estas estratégias tenham eventualmente até efeitos contraditórios. Algo que é corroborado pelos estudos de Bock et al. (2005) e Osterloh e Frey (2000) que nos dizem que não foram encontrados aspetos económicos, como recompensas monetárias, que influenciassessem a vontade de partilha de conhecimento, pois estas recompensas extrínsecas podem, por um lado, interferir com a motivação intrínseca (associada às relações recíprocas antecipadas e ao sentido de valor próprio), por outro, apenas garantem um cumprimento temporário e podem levar a discrepâncias entre aquilo que os trabalhadores e a direção consideram ser recompensas extrínsecas adequadas para os comportamentos que estão a ser encorajados. Contudo, esta relação entre as recompensas e a transferência do conhecimento não é consensual na literatura. Sobretudo, porque as recompensas variam desde incentivos extrínsecos, tais como bónus ou promoções, até recompensas intrínsecas, tais como elogios e reconhecimento público, e a maioria dos estudos anteriores tendeu a concentrar-se em recompensas extrínsecas, talvez pela relativa facilidade e mediação da aquisição deste tipo de recompensas (Nguyen, & Malik, 2020). Alguns investigadores têm argumentado que as recompensas intrínsecas conseguem ser mais importantes do que as recompensas extrínsecas no incentivo da partilha de conhecimentos (Bartol & Srivastava, 2002; Choi et al., 2008). Porém, outros autores afirmam que as recompensas externas influenciam positivamente o comportamento de partilha do conhecimento (Choi et al., 2008; Nguyen, & Malik, 2020; Kim & Lee, 2006), mas outros não reportam qualquer efeito (Seba et al., 2012) ou impacto negativo até (Bock et al., 2005). Kim e Lee (2006) argumentam também que esta inconsistência acontece pelo facto de não ter havido ainda uma distinção entre intenções tácitas e explícitas de partilha de conhecimentos. Ou seja, discernir o tipo de conhecimento envolvido pode aprofundar significativamente a compreensão do efeito contingente de vários fatores de partilha de conhecimento organizacional, tais como estas recompensas extrínsecas. O seu estudo revela que pode não ser muito sensato

fornecer recompensas para aumentar as intenções tácitas e explícitas de partilha de conhecimento dos funcionários, considerando o seu impacto positivo muito pequeno nas intenções explícitas de partilha de conhecimento, mas um impacto negativo muito mais forte nas intenções de partilha de conhecimento tácito, principalmente porque estas recompensas podem ir contra a natureza de "doação voluntária" da partilha tácita de conhecimentos, cuja intenção frequentemente se baseia na confiança e no sentido coletivo (Kim & Lee, 2006). Nahapiet e Ghoshal (1998) reforçam esta ideia dizendo que quando existe um ambiente de colaboração e cooperação, os trabalhadores podem partilhá-lo sem necessidade de benefícios extrínsecos.

Assim, o fomento de um sentido de comunidade numa organização, que promova uma cultura colaborativa, parece ser um promotor esta partilha do conhecimento (Stoddart, 2007). Jalal et al. (2010) reforçam esta conexão dizendo que esta partilha é sobretudo afetada por três valores culturais como: o sentido de colaboração entre os membros da organização e de colaboração nas atividades da mesma; o reconhecimento dos colaboradores que partilham conhecimento; e a confiança dos colaboradores no trabalho em equipa e confiança nas capacidades da mesma. Logo, podemos entender que a cultura pode exercer, desta forma, uma influência positiva e significativa na transferência do conhecimento tácito, mas também negativa. Como suprarreferimos, Suppiah e Sandhu (2011) estudaram esta relação e constataram que uma cultura que promova valores e objetivos comuns, que fomente a coesão, participação, individualidade e sentido de grupo, tem uma influência claramente positiva no comportamento tácito de partilha de conhecimento; ao contrário de culturas que se baseiam mais no controlo e progressos graduais, e na competitividade e resposta rápida para ultrapassar barreiras ou alcançar de objetivos têm já uma influência negativa.

Desta forma, parece que uma cultura organizacional que promova o trabalho em equipa, a confiança, o envolvimento dos trabalhadores, o empenho dos empregados na organização e entreajuda laboral, que fomente o comprometimento organizacional e estimule e incentive a aprendizagem, é uma cultura facilitadora da

partilha de conhecimento (Suppiah & Sandhu, 2011; Máynez-Guaderrama et al., 2012; Pivar et al., 2012; Borges, 2013; Lemos & Joia, 2012; Islam et al., 2015). Jalal et al. (2010) reforçam que organizações que promovem valores e atitudes de comprometimento individual na partilha de conhecimento têm uma maior probabilidade de fazer com que esta transferência aconteça de uma forma eficaz, isto é, com sucesso. Portanto, parece que uma apropriada cultura organizacional é um pré-requisito para a disseminação do conhecimento tácito.

Desta forma, por tudo aquilo que temos vindo a dizer, parece que comportamentos de partilha de conhecimento advêm de uma favorável cultura organizacional, que cria e promove determinadas e necessárias condições. Com base nisso, o nosso estudo tem como pretensão perceber concretamente quais são essas propriedades da cultura organizacional que levam à emergência de um ambiente que facilita e promove a transferência do conhecimento tácito.

CAPÍTULO II. Metodologia de investigação

Revisão Sistemática de Literatura (RSL) foi o método selecionado para responder à questão de investigação, “em que medida a Cultura Organizacional influencia a transferência do conhecimento tácito em organizações empresariais?”

Como já foi referido, o objetivo maior deste trabalho é identificar os princípios ou indicadores que melhor permitem guiar as práticas de gestão de conhecimento tácito numa organização. Práticas essas promotoras à emergência de uma cultura organizacional facilitadora da transferência do conhecimento tácito. Para tal, propomo-nos a tentar compreender e analisar de que maneira diferentes dimensões da cultura organizacional influenciam a transferência do conhecimento tácito, na medida em que a cultura de uma organização é complexa e resultado da interação de diferentes elementos. Desta maneira, esta opção metodológica justifica-se porque este método permite evitar os erros suscetíveis de ocorrer caso a revisão não fosse sistemática. A diferença está, sobretudo, nos procedimentos, nomeadamente os que antecedem a seleção dos artigos, bem como a construção da amostra que proporciona os conteúdos a partir dos quais se responde a uma questão claramente formulada (Sousa & Ribeiro, 2009). Esta, combina a informação de estudos individuais e assenta numa amostra que inclui, em geral, os trabalhos mais recentes na área temática. Em suma, a RSL é um estudo secundário realizado a partir de uma amostra de estudos primários.

Para MacLure, Paudyal e Stewart (2016), este método de investigação permite ao investigador identificar, avaliar e interpretar evidências de pesquisa disponíveis relevantes para um tópico específico; proporcionar a minimização de enviesamentos, usando métodos explícitos e sistemáticos; ajudar a informar práticas e políticas fornecendo evidências integradas e imparciais sobre onde se devem basear as decisões; e identificar lacunas na literatura para informar estudos futuros. Desta maneira, a RSL parece particularmente adequada quando há incertezas em relação a um determinado tema, questão, ou problema, bem como nas demais situações em que esteja em causa a avaliação de uma intervenção. Justifica-se igualmente quando se visa

a sistematização dos resultados da investigação já realizada e até quando se procuram novos caminhos para a investigação e até de novos métodos (Petticrew & Roberts, 2006). Portanto, são diversos os motivos que aconselham a realização de uma RSL quando o propósito é analisar, avaliar e discutir os resultados da investigação empírica ou dos modelos teóricos divulgados num determinado intervalo de tempo. A RSL é um método de investigação qualitativa que segue um protocolo metodológico rigoroso, nomeadamente no que se refere à construção da amostra. Esse protocolo é igualmente uma garantia de qualidade do trabalho realizado.

Como o método de investigação a RSL, obedece ao protocolo de construção da amostra proposto pelo (Moher, et al., 2009). O primeiro procedimento é a definição clara da questão de investigação. Segue-se a identificação das fontes adequadas ao propósito do trabalho, bem como a definição dos critérios de inclusão e de exclusão das fontes, alguns dos quais terão de ser operacionalizados durante a pesquisa a pesquisa bibliográfica. Depois de recuperada a bibliografia produzida sobre o tema é preciso seleccioná-la em função da questão de investigação e dos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. No final, e depois de uma seleção aturada e devidamente justificada, será altura de apresentar os resultados e a respetiva discussão (Petticrew & Roberts, 2006). O protocolo Prisma visa assegurar a fiabilidade das RSL, ainda que não se limite aos estudos qualitativos, uma vez que o procedimento é extensivo às meta-análises quantitativas. Em todo o caso, a construção da amostra tem início com a definição da questão de investigação.

A definição da questão de investigação requer uma pesquisa exploratória, sobretudo quando o tema é pouco conhecido. Essa pesquisa visa compreender, não só a relevância do tema, mas também as palavras-chave adequadas para a recolha da informação. Como ponto de partida da nossa pesquisa esteve a palavra-chave "tacit knowledge transfer". A pesquisa exploratória revelou que alguns autores referem-se à difusão do conhecimento tácito enquanto transferência mas também como partilha. Desse modo, as palavras-chave *share* e *transfer*, conjugadas com o termo "tacit knowledge", foram incluídas na pesquisa realizada. Como o nosso propósito era

estudar esta temática, relacionando-a com a cultura organizacional, esta expressão foi igualmente inserida entre as palavras e expressões-chave da pesquisa. A literatura apresenta outras expressões para transmitir a ideia de cultura organizacional, tal como “corporate culture” ou “workplace culture”. Desta maneira, através da combinação e pela conjugação das diferentes palavras-chave, e grafias alternativas, estabelecemos como palavras e expressões-chave “tacit knowledge shar*” or “tacit knowledge transfer*” AND “organizational culture” or “corporate culture” or “workplace culture”.

A pesquisa de artigos foi efetuada com recurso às bases de dados disponibilizadas pela biblioteca online da Universidade Católica Portuguesa, nomeadamente a *Biblioteca do Conhecimento Online (B-On)* e EBSCO. A pesquisa eletrónica decorreu entre maio e outubro de 2020. Seguindo as recomendações do protocolo PRISMA (Moher, et al., 2009), definimos, depois, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos, com o objetivo de construir a amostra a meta-análise. Os critérios de inclusão e exclusão clarificam todos os procedimentos que conduzem à seleção dos artigos, de modo que alguns sejam incluídos na amostra e outros não. Os critérios de inclusão foram os seguintes:

- a) Artigos científicos publicados em Revistas Académicas;
- b) Artigos publicados entre 2016 e 2021;
- c) Estudos empíricos ou teóricos sujeitos a revisão por pares;
- d) Estudos científicos redigidos em inglês, castelhano ou português.

Estes critérios de inclusão implicaram a rejeição de publicações sem reconhecimento académico internacional e sujeitas à revisão por pares. Deste modo, foi possível eliminar a “literatura cinzenta”. A delimitação temporal possibilitou-nos aceder à investigação mais recente sobre o tema. Embora controversa, a decisão de excluir artigos redigidos noutras línguas que não o inglês, castelhano e português justifica-se pelo desconhecimento de outras línguas e a parca fiabilidade dos tradutores *online*. Sendo o inglês a língua na qual a maior parte dos artigos é publicada, acreditamos que esta opção não se reflita na qualidade da amostra.

Enquanto que, os critérios de exclusão selecionados foram:

- e) Artigos científicos duplicados e que,
- f) Não tinham texto integral na fonte de dados;
- g) Estudos científicos que não abordassem o assunto no setor corporativo empresarial;
- h) Estudos científicos relativos a investigação realizada concretamente fora da União Europeia.

Estes critérios de exclusão, particularmente o c) e d), foram definidos aquando da investigação exploratória realizada para efeitos da contextualização teórica da temática em questão. Nessa altura, constatámos que a cultura organizacional é influenciada por fatores externos, relacionados com o ambiente social e cultural em que a organização está inserida, e internos (Szczepańska & Kosiorek, 2017). Desta maneira, é de esperar que uma empresa que opere em território europeu tenha uma cultura organizacional distinta, em termos daquelas que são as suas práticas (Van Muijen & Koopman, 1994), das demais que operam nos EUA ou no continente asiático, por exemplo. Assim, assumindo que a relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional é factual, decidimos circunscrever o estudo à União Europeia para reduzir uma diferenciação excessiva nas práticas organizacionais. O mesmo acontece com o setor em que opera e a área de atividade da organização. Instituições privadas e públicas, pela sua orientação e objetivos, têm certamente culturas organizacionais diferentes (Rus e Rusu, 2015). Deste modo, excluámos estudos que abordassem, exclusivamente, o tema em organizações que não empresariais. A Tabela 1, em baixo, sumaria o processo de pesquisa, que decorreu em dois momentos. O primeiro incidiu numa pesquisa partir das bases de dados, *B-On* e *EBSCO*, com os termos e opções de pesquisa definidos na fase de projeto do presente estudo e limitado ao período entre 2017 e 2020. No segundo momento e recorrendo às mesmas bases de dados, o período de pesquisa foi alargado, de 2016 a 2021.

Tabela 1

Tabela de recolha dos artigos

Primeira pesquisa (realizada a 23 de maio de 2020)	Bases de dados		Total de artigos pesquisa
	B-on	EBSCO	
Termo de pesquisa: "tacit knowledge shar*" or "tacit knowledge transfer*" AND "organizational culture" or "corporate culture" Data de publicação: entre 2017 e 2020 Outros critérios: Revistas Académicas e Revisão por pares	153	306	459
Segunda pesquisa (realizada a 30 de março de 2020)			
Termo de pesquisa: "tacit knowledge shar*" or "tacit knowledge transfer*" AND "organizational culture" or "corporate culture" or "workplace culture" Data de publicação: entre 2016 e 2021 Outros critérios: Revistas Académicas e Revisão por pares	416	440	856
Total de artigos Bases dados	569	746	
	1315		

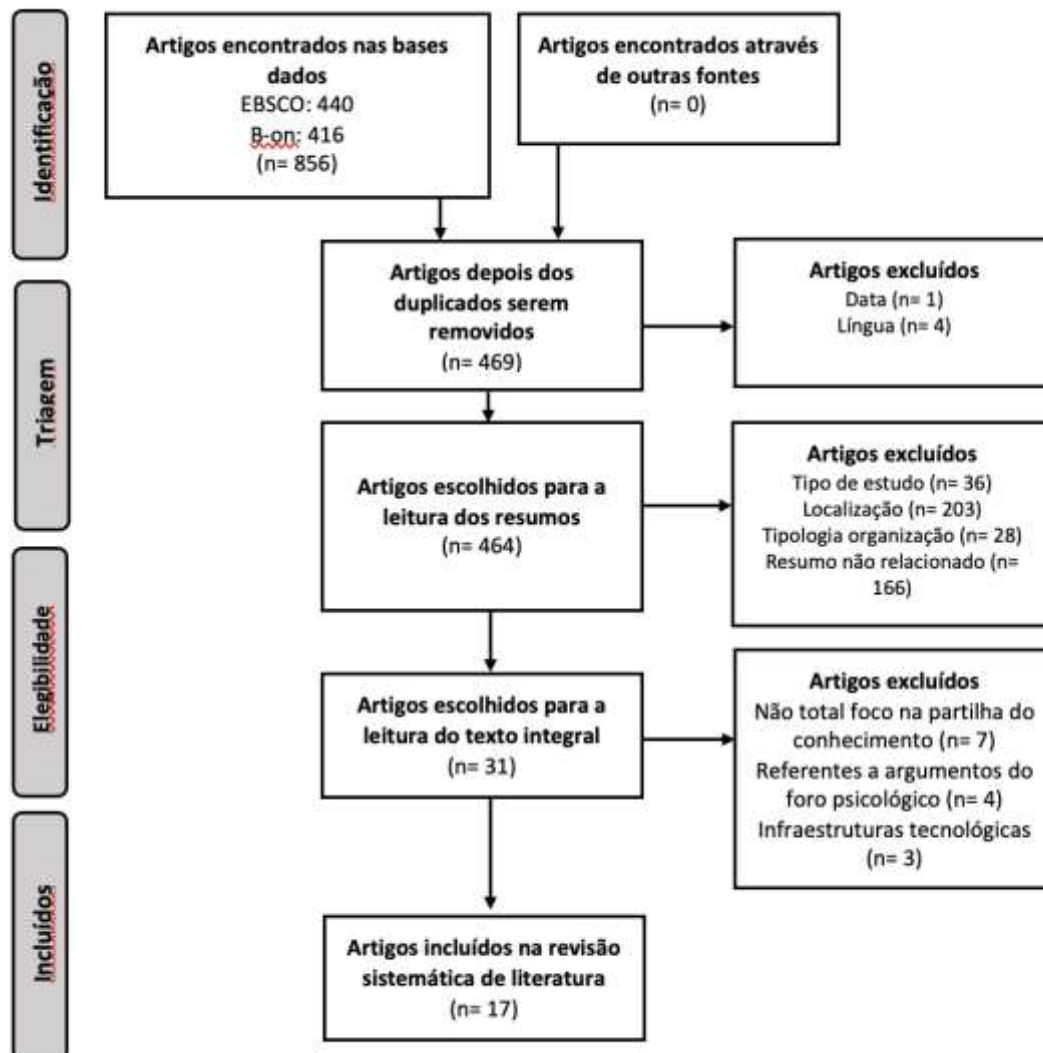
A primeira pesquisa resultou num total de 459 publicações. Contudo, realizou-se uma segunda pesquisa para atualização da informação. Nesta altura, pareceu-nos adequado alterar o período de publicação, alargando o mesmo, mas, também, acrescentando a expressão-chave "workplace culture". Esta segunda pesquisa permitiu recuperar um total de 856 publicações. A aplicação dos critérios de inclusão e de exclusão conduziu à construção de uma amostra de 17 artigos, como se pode verificar pela Figura 1, o Diagrama Prisma.

Figura 1

Processo de seleção tendo como base o diagrama de PRISMA

Fonte: adaptação do diagrama PRISMA. Disponível em <http://prisma-statement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

Inicialmente, foram descartados 387 que se encontravam duplicados, com a ajuda do gestor de referências *Mendeley*. Ficaram 469 artigos, dos quais 1 foi excluído por não se enquadrar dentro do período de publicação proposto e mais 4 cuja exclusão



se ficou a dever à língua de publicação. Dos 464 artigos remanescentes, 433 foram rejeitados por falharem alguns critérios de inclusão, nomeadamente o tipo de estudo, a localização, o tipo de organização ou porque o *abstract*, ao contrário do título, não

continha informação relevante para o estudo. Finalmente, dos 31 artigos selecionados para leitura detalhada, eliminámos 14 por diversos motivos, nomeadamente porque alguns incidiam na criação do conhecimento e não apenas na partilha do mesmo; ou, tratavam a problemática com argumentos do foro psicológico, isto é, relativos à personalidade, e, portanto, individuais e não necessariamente culturais; ou visavam a transferência do conhecimento com base apenas em questões tecnológicas, como comunidades online. Desta forma, chegamos à amostra final de 17 artigos, para realização da meta-análise .

Após a selecção da amostra de artigos para realização da RSL, foi realizada uma leitura superficial destes artigos por forma a possibilitar identificar pontos chave e as ideias dos mesmos que nos auxiliaria a organizar o pensamento com vista a dar resposta à nossa questão de investigação. Desta forma, foi possível categorizar os artigos de acordo com um tema, em consonância com a nossa questão de investigação, como a Tabela 2 documenta.

Tabela 2

Indexação dos artigos selecionados aos respectivos temas e subtemas

Tema	Subtema	Artigo
Conhecimento Tácito	Transferência do Conhecimento Tácito	<p>“The construction of enterprise tacit knowledge sharing stimulation system oriented to employee individual”</p> <p>“Tacit knowledge sharing in IT R&D teams: Nonlinear evolutionary theoretical perspective”</p> <p>“Tacit knowledge sharing in knowledge - intensive firms: the perceptions of team members and team leaders”</p> <p>“A critical discourse on tacit knowledge management and the performative agenda - Implications for industry training and development”</p> <p>“Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing”</p> <p>“The impact of tacit knowledge sharing on job performance”</p> <p>“Simulating the impacts of mutual trust on tacit knowledge transfer using agent-based modelling approach”</p> <p>“The mediating effect of team cooperation on tacit knowledge transfer and interpersonal trust”</p>
Características da Cultura Organizacional	Promoção de um ambiente de apoio e suporte à transferência de conhecimento	<p>“Exploring knowledge management in agile software development organizations”</p> <p>“The role of organizational culture in knowledge management in small companies”</p> <p>“A link between knowledge sharing and managers’ characteristics”</p>

	<p>"Tacit knowledge sharing in knowledge - intensive firms: the perceptions of team members and team leaders"</p> <p>"The Relationship between Management Support and Knowledge Sharing: An Exploratory Study of Manufacturing Firms"</p>
Promoção da Confiança	<p>"The impact of tacit knowledge sharing on job performance"</p> <p>"Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs"</p> <p>"The role of organizational culture in knowledge management in small companies"</p> <p>"Simulating the impacts of mutual trust on tacit knowledge transfer using agent-based modelling approach"</p> <p>"Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing"</p> <p>"How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case"</p> <p>"Tacit knowledge sharing in knowledge - intensive firms: the perceptions of team members and team leaders"</p> <p>"The mediating effect of team cooperation on tacit knowledge transfer and interpersonal trust"</p>
Promoção da Colaboração	<p>"The role of organizational culture in knowledge management in small companies"</p> <p>"Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing"</p> <p>"How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case"</p> <p>"The Relationship between Management Support and Knowledge Sharing: An Exploratory Study of Manufacturing Firms"</p>

		<p>"Exploring knowledge management in agile software development organizations"</p> <p>"The mediating effect of team cooperation on tacit knowledge transfer and interpersonal trust"</p>
	Promoção da Satisfação Laboral	<p>"Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter?"</p> <p>"The impact of tacit knowledge sharing on job performance"</p> <p>"Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs"</p>
Gestão	Liderança orientada para o conhecimento	<p>"Exploring knowledge management in agile software development organizations"</p> <p>"A critical discourse on tacit knowledge management and the performative agenda - Implications for industry training and development"</p> <p>"The role of organizational culture in knowledge management in small companies"</p> <p>"Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter?"</p> <p>"How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case"</p> <p>"Knowledge management in family businesses - Empirical evidence from Germany"</p> <p>"A link between knowledge sharing and managers' characteristics"</p> <p>"Tacit knowledge sharing in knowledge - intensive firms: the perceptions of team members and team leaders"</p> <p>"The Relationship between Management Support and Knowledge Sharing: An Exploratory Study of Manufacturing Firms"</p>

Sistema de Recompensas	<p>"The construction of enterprise tacit knowledge sharing stimulation system oriented to employee individual"</p> <p>"Exploration of multi-layered knowledge sharing participation: the roles of perceived benefits and costs"</p> <p>"Tacit knowledge sharing in IT R&D teams: Nonlinear evolutionary theoretical perspective"</p>
------------------------	--

Esta classificação dos artigos facilita a análise da informação que deverá ser detalhada (Kitchenham, 2004). A análise de conteúdo, que Bardin (2011, p. 42) define como "uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações", permitiu escrutinar a informação pertinente de cada artigo para dar resposta à questão de investigação. A secção seguinte analisa e discute os artigos em que esta RSL se baseia.

CAPÍTULO III. Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste ponto do trabalho, pretendemos apresentar os resultados alcançados, decorrentes da RSL efetuada neste estudo. Os resultados serão interpretados e discutidos em função da questão de investigação tendo em vista o objetivo deste mesmo estudo.

A análise dos 17 artigos recolhidos, suportada pela nossa questão de investigação, levou à construção da Tabela 3. Esta tabela contém excertos exemplificativos retirados dos artigos para a análise do conteúdo e a sua versão completa está disponível no Anexo A. Esta, permitiu-nos organizar e conduzir a discussão da informação recolhida para responder à nossa questão de investigação.

Tabela 3

Operacionalização da categorização e excerto ilustrativos dos artigos incluídos na RSL

Tema	Subtema	Definição	Excertos exemplificativos
Conhecimento Tácito	Transferência do Conhecimento Tácito	A transferência do conhecimento é definida como o processo de transmissão, absorção e uso do conhecimento Davenport e Prusak (1998). Desta forma, a transferência do conhecimento tácito ocorre quando o conhecimento é transmitido entre membros da organização: quando os trabalhadores compartilham as suas experiências. (Mayfield, 2010)	<p>“Social exchange theory indicates that tacit knowledge sharing is essentially and initially a social exchange behavior between a knowledge provider and a knowledge receiver. (...)To cooperate effectively in accomplishing an R&D project (e.g., conceptualizing an idea and researching and developing a software system) by a deadline, team members constantly engage in random communication with one another. In a knowledge-based team, such communication is based on (or directly described by) the interpersonal exchange of intellectual capital, particularly tacit knowledge, i.e., the members randomly send a request for knowledge requirement to one another and determine whether they should share/exchange core knowledge.” (Jiang & Xu, 2020)</p> <p>“This kind of tacit knowledge is difficult to obtain, transfer, share and manage. Besides, tacit knowledge is always been ignored as an important part of the enterprise internal knowledge management, because it is easy to loss heavily accompanied by the corporate activities of employees’ leave, retirement and scale reduction etc. (...) Researches about the influence factors of tacit knowledge management include ICT Support and Reverse Logistics, weak ties and trust, the style of KM, personality traits, level of teams etc. (...) Either, tacit knowledge is influenced by the sharing willingness of employees and the organizational environment of enterprise, because of its characteristics of occult, personality, difficultly coded and expressed. Therefore, it is necessary for enterprise to establish a perfect incentive system to realize the flow, transfer and sharing of tacit knowledge belonging to the employee individual. (...) During the participation in the process of daily management and production activities, tacit knowledge is constantly produced and created from the experience and perception of employee individual, and internalized in their own minds.” (Jin-Feng et al., 2017)</p>

Características da Cultura Organizacional	Promoção de um ambiente de apoio e suporte à transferência de conhecimento	Uma cultura organizacional que apoia e suporta a transferência do conhecimento é aquela que cria um ambiente de aprendizagem favorável, proporciona um contexto que apresenta as características de segurança psicológica, onde há apreciação das diferenças, dá abertura a novas ideias e proporciona tempo para reflexão (Mueller, 2012).	<p>“Thus, agile engineering and management practices provide a context where team members are predisposed to combining, creating and sharing their knowledge. They encourage experience and knowledge sharing and subsequently increase the capabilities of team members to cope with uncertain and ambiguous situations. (...) Regular meetings facilitate informal interactions and foster knowledge creation. Team members can rapidly react to urgent problems and adjust to changes «by frequently communicating with each other we come up fast with solutions».” (Khalil & Khalil, 2020)</p> <p>“TLs [team leaders] felt that it was important to create a work climate that encourages learning through experience and mistakes (learning by doing). In short, the TLs considered the adoption of a charismatic leadership style as fundamental. The TMs [team members] had a fairly good perception of the tolerance of errors manifested by the leaders. (...) These conditions include trust between TMs and trust in their leader, time for collaboration, time for comparison (in the context of work done side by side among colleagues), the elimination of hierarchical barriers that inhibit personal relationships between TMs and TLs, and a culture of error as an opportunity for learning that opens opportunities for experimentation and innovation.” (Castellani et al., 2021)</p> <p>“In company B, the employees often shared their work with their peers in order to gather feedback. Those who advised did not expect special privileges in return. This was an unofficial norm which was set up by employees without the interference of the management. In company E, open and straightforward communication was part of the organizational values chart (...). In company E, it was visible in the organizational value called “It is OK to make a reasonable mistake”. Employees were not punished for committing mistakes, but were encouraged to share their experience in a way to make it less likely for others to make a similar mistake.” (Prystupa, 2017)</p>
	Promoção da Confiança	A confiança faz parte de uma relação entre duas pessoas que envolve a aceitação voluntária do risco com base nas ações do outro (Thomas et al., 2009).	<p>“As a result, the creation of a trusting environment is important. Employee loyalty is built through the formation of trust which increases the willingness to share tacit knowledge.” (Huie et al., 2020)</p> <p>“Trust has significantly positive effects on KS [knowledge sharing] (9.461) (...). The results show that trust positively influences knowledge sharing in top exporting Portuguese SMEs. (...) Such results show the SMEs’ managers the importance of encouraging a trustful environment on behalf of KS (...).” (Curado & Vieira, 2019)</p>

"(...) the value of trust has key importance to create grounds for easy knowledge exchange and application (...). Both employees and founders tried to behave in a manner to create conditions for trust development and maintenance." (Prystupa, 2017)

"From our study, in addition to the direct effects of trust on tacit knowledge transfer, due to experience of honesty related interaction between individuals among the organisation, trust indirectly impact tacit knowledge transfer. (...) The higher the initial level of trust in the organisation, the greater the chance for the members to share the tacit knowledge. Therefore, at the beginning of the organisation to establish or there are new members to join the organisation managers should actively conduct activities for the new members to enhance the level of trust between the members, especially when the level of trust climate is low. Moreover, managers should support the creation of informal groups, and ensure good cooperation between new and old employees to develop informal communication and high trusting relationship." (Li et al., 2019)

Promoção da Colaboração

Colaboração é "um processo através do qual as partes, que veem diferentes aspetos de um problema, podem explorar construtivamente as suas diferenças e procurar soluções que vão para além da sua própria visão limitada do que é possível" (Gray, 1989, cit. Kucharska, 2017).

"Knowledge transfer is easier and quicker within the networks that the firm has nurtured over time, where every member feels part of the "family": all parties share the same language and values. (...) A second key finding derives from fraternization, i.e., the capability to develop stable and long-term relationships with employees and outside partners, by devoting continuous attention to capitalizing on existing relationships and building trust in social interactions. (...) Family firms provide a unique context to create strong social capital constituted by the firms' network ties, shared vision and language, trust, norms, obligations, and identification. These resources lead to easier information access and greater associability (Pearson et al., 2008). Social capital increases trust and consequently facilitates knowledge transfer mechanisms, both within and between the firm's boundaries." (Casprini et al., 2017)

"Additionally, it identifies the role of collective experience in developing the tacit knowledge sharing attitude among employees. Such a successful collaboration allows establishing the common understanding within a team which in turn enhances the knowledge transfer. Moreover, tacit knowledge can be successfully disseminated through collective experience and cooperative learning. Therefore, tacit knowledge transfer based on trust, but this relationship is mediated through team collaboration, which enables the ability to convey individual expertise and know-how. (...) What is

more, it confirms that highly personal tacit knowledge can be transferred based on collective experiences.” (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2019)

Promoção da Satisfação Laboral	<p>A satisfação laboral refere-se a um estado emocional positivo resultante da avaliação que o trabalhador tem do seu trabalho.</p> <p>A satisfação laboral depende de todas as características de um emprego e do ambiente de trabalho, tais como: oportunidades de desenvolvimento de carreira, sistema de recompensas, relações dos trabalhadores com os superiores, segurança no emprego, e condições para o envolvimento dos trabalhadores (Rutherford et al., 2009).</p>	<p>“When an employee feels valued, heard, and supported, they flourish in a workplace environment. By assessing the role self-image and mental health play in work ethic, the dynamic of trust along with the influence of management and organizational culture is better understood. Together, these factors impact willingness to share mental knowledge and in turn, improve job performance.” (Huie et al., 2020)</p> <p>“The CVs’ [Control variables] imputation (Figure 3 and 4) not only enabled confirmation of the theoretical investigation conclusion about the correlation of job satisfaction and knowledge sharing of Rafique and Mahmood (2018), but also highlighted that job satisfaction supports the willingness of knowledge workers to share their knowledge. (...) The findings prove that job satisfaction is a strong mediator for knowledge sharing influenced by company culture, and both significantly influence company performance. (...) In turn, when the work environment is dominated by rules, procedures, or a distributed control system, employees feel more comfortable and safe (Hofstede, 2001; Wilkesmann et al., 2009; Blomkvist, 2012), which is also confirmed by the Hypothesis 1–2b verification presented in Table 2. (...)”. (Kucharska & Bedford, 2019)</p>	
Gestão	Liderança orientada para o conhecimento	<p>A liderança orientada para o conhecimento é definida como o estilo pelo qual um</p>	<p>“They [founders] served as the indicator of desired organizational norms and values. Founders played an important role in enhancing knowledge sharing by being engaged in various process of knowledge management. In companies B, D and E, the founders were engaged in mentoring new employees. In all companies, during team meetings,</p>

líder desempenha o papel de facilitador do conhecimento e modelo que reconhece e recompensa a partilha de conhecimento, promove a confiança e a aprendizagem e enfatiza o empoderamento do pessoal (Donate & Guadamillas, 2011).

founders shared their knowledge and created room for others to participate in the discussion. (...) This is an important indication for founders and managers as it shows that they need to take an active role as the role-models in shaping organizational culture.” (Prystupa, 2017)

“All the items in the KOL [knowledge-oriented leadership] inventory correlated with the extent of KS [knowledge sharing], which supports the claim by Sharifkhani et al. (2016) about the importance of high-quality leader–member exchange for KS. It can therefore be assumed that, in regard to facilitating KS, companies need to train and develop managers for their job positions. The most vital qualities are probably a superior’s broadmindedness and interest in employees’ opinions. (...) An implication of this is the possibility that an authoritative/directive leadership style is not ideal if the company wants to facilitate KS. A part of the perceived support from the superiors seems to be a belief in their fairness. (...) The results further support the idea that managers need to allow their teams to “make time” for KS, including time for formal meetings and for social interaction (Riege, 2005; Seba et al., 2012). Managers should not suppose that “talking” is always a waste of time because informal conversations are an important KS channel. Moreover, if employees have too many tasks and duties, they will not have enough time for KS. (...) This result seems to be consistent with that of Seba et al. (2012) or Pham et al. (2015) who found that leadership affects KS. A possible explanation for this might be that employees consider their superiors to be their role models (Matošková and Směšná, 2017). Additionally, managers create standards for the exchange of knowledge (Husted and Michailova, 2002).” (Matošková et al., 2018)

“Likewise, motivation for TKS [tacit knowledge sharing] deriving from the commitment of the leader to make TMs [team members] understand the importance of sharing knowledge for the realisation of a successful project was perceived. (...) An aspect requiring further attention is the role of leadership. (...) The TLs could fill this gap by using, for example, team meetings both to communicate service information and as meeting opportunities for people cognisant of the wider objectives of the company and who, as part of a larger project team context, may feel motivated to share knowledge to contribute to business success. (...) The TLs demonstrated a considerable propensity towards informal practices for sharing TK [tacit knowledge], as this process can occur more naturally if the contextual conditions that favour it are created. These conditions include trust between TMs and trust in their leader, time for collaboration, time for

comparison (in the context of work done side by side among colleagues), the elimination of hierarchical barriers that inhibit personal relationships between TMs and TLs, and a culture of error as an opportunity for learning that opens opportunities for experimentation and innovation. It is fundamental that the TL's leadership is able to generate this context. (...) To reach better results in terms of KS [knowledge sharing], they could demonstrate greater attention to the state of mind of their employees and commit to conveying the importance of ethical conduct in the exercise of company activities." (Castellani et al., 2021)

Sistema de
Recompensas

O sistema de recompensas é "o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade" (Camara, 2000, pp. 87).

"Therefore, on the premise of individual tacit knowledge as the matrix of enterprise knowledge management, enterprises need to design an external incentive mechanism to eliminate the negative psychological factors according to the problems, such as the factor of employee transactional psychological contract, the low degree of psychological safety longer psychological distance, etc, in the process of tacit knowledge sharing. (...)Through the design of positive incentive system, On the one hand, it can promote a positive psychology of employees' tacit knowledge sharing willingness, and help employees to achieve the material and psychological goals, such as better winning respect, prestige, reputation in the enterprise and realizing self value (...).However, activities of knowledge sharing are affected by tacit knowledge ownership, psychological contract and etc, which requires enterprises to implement a certain incentive measures to promote the transformation process of knowledge sharing, flow and so on. Therefore, a tacit knowledge management system should include a framework of tacit knowledge management relying on information technology and the an effective internal incentive mechanism. (...)" (Jin-Feng et al., 2017)

"... this research contributes to managerial strategies in tacit knowledge sharing by examining the role boundary of reward and punishment mechanisms. In general, rewards can stimulate knowledge sharing, whereas the supervising mechanism can suppress the intention to share knowledge. (...) to motivate the occurrence of knowledge sharing behavior, managers should focus on modifying the reward system and sharing cost rather than on reciprocity, reputation feedback, and supervising mechanisms. (...) Thus, these inferences prove that the occurrence of knowledge sharing cannot be forced (i.e., by increasing the social reputation penalty and supervision intensity) and can only

be encouraged (i.e., by improving the reward system) and facilitated (i.e., by reducing the sharing cost and potential loss). (...) Our results confirm that the contradictions in the influence of reward systems on knowledge sharing behavior are unified. However, several critical factors (e.g., reciprocity, penalty of social reputation, and supervising mechanism) can lose their efficacy in special scenarios." (Jiang & Xu, 2020)

"Contrary to our expectations regarding to the resource-constrained economy with a high inflation rate, material (non-monetary) rewards are not shown to have a significant effect on the quantity and quality of participation in knowledge sharing. (...) Perceived enhancement of one's reputation has a significant positive effect on the quantity of knowledge sharing. This finding suggests that participants are more likely to engage in knowledge sharing with the aim of building their professional reputation. (...) The statistical results show that reciprocity benefits play a vital role in both the quantity and the quality of knowledge sharing. Consistent with the social exchange theory, reciprocal benefits have a significant effect on the knowledge sharing. The significant effects of reciprocity on participation signify participants' engagement in knowledge sharing significantly depends on expectations to receive help in the future. (...) In fact, effort and time consuming to share knowledge with colleagues has a significant negative effect on the quality and the quantity of knowledge sharing." (Sedighi et al., 2016)

3.1. Conhecimento Tácito e a sua transferência

Da análise de todos os artigos da nossa amostra, podemos perceber que existe uma sintonia naquela que é a caracterização do conhecimento tácito já descrito na literatura. Este, como vimos, é um conhecimento com um maior grau de subjetividade, que é gerado e acumulado pela e na experiência na mente do ser humano. É um bem intangível difícil de ser codificado e transferido para outra pessoa, mas que se revela, frequentemente, influente e crucial na criação de valor e no desempenho das organizações (Huie et al., 2020; Kucharska, 2017; Jin-Feng et al., 2017). Por isto, parece existir a necessidade de haver uma gestão deste conhecimento com foco na promoção da sua partilha.

Jiang e Xu, (2020) e Li et al. (2019) suportam-se, para os seus estudos, na ideia de que a partilha de conhecimentos tácitos é, essencialmente, e a princípio, um comportamento de troca social entre um fornecedor e um recetor de conhecimentos, na procura e partilha do mesmo. Contudo, como outro estudo da nossa amostra nos mostra (Castellani et al., 2021), os indivíduos podem não estar dispostos a partilhar estes conhecimentos pessoais com os colegas, pois a vontade de partilhar o mesmo é considerada um "ato não natural" - um comportamento que pode não ocorrer espontaneamente e não pode ser forçado a acontecer, mas sim sugestionada e facilitada pelo contexto onde estão inseridos, como comprova a literatura anterior (Davenport & Prusak, 1998; Mahmood et al., 2011). Ainda para mais quando os seus detentores consideram este tipo de conhecimento vital para benefício próprio, levando à resistência de partilhar o mesmo (Li et al., 2019). Daí a importância de haver uma mudança de mentalidade na organização com a criação de um determinado ambiente que facilite e estimule a transferência do conhecimento tácito, como defende Garrick (2018) após comprovar, no seu estudo, que determinados problemas podiam ter sido evitados se tivessem sido tomadas diferentes decisões e atitudes na gestão do conhecimento.

Os resultados dos estudos recolhidos indicam que a comunicação pessoal entre os membros da organização é o método mais simples e mais eficiente para a

transmissão e distribuição do conhecimento tácito. Esta partilha acontece através da troca de experiências, confronto entre o pensamento e a experiência comum entre os trabalhadores (Döring & Witt, 2020), um comportamento que estimula ainda mais o processo de criação de novos conhecimentos, novas ideias, que deverá ser o objetivo básico das atividades de gestão do conhecimento, como defendem Jin-Feng et al., (2017). O constante contacto pessoal, a interação regular, a promoção de uma cultura de partilha de conhecimento e confiança são considerados facilitadores vitais para a partilha tácita de conhecimento dentro de uma organização, como verificamos nos estudos de Li et al. (2019) e Jiang & Xu (2020).

Em suma, a partilha eficaz do conhecimento tácito depende, fundamentalmente, da vontade dos trabalhadores em o fazer. Esta vontade parece ser crucial para as organizações porque a partilha de conhecimento não é apenas a partilha de informação; é também o processo de estimular a troca de pensamentos, experiências e ideias entre trabalhadores dentro de uma organização. À luz destas considerações, parece que a partilha de conhecimento pode efetivamente contribuir para aumentar a produtividade e rentabilidade, melhorando assim o desempenho global de qualquer organização. Contudo, importa reiterar que, como vimos na literatura anterior (DeLong & Fahey, 2000; Haldin-Herrgard, 2011; Lemos & Joia 2012; Riege, 2005), a partilha de conhecimento é determinada tanto por fatores organizacionais como individuais. Assim sendo, como mostrou o estudo de Kucharska e Bedford (2019) esta vontade de partilhar este conhecimento depende certamente do bem-estar subjetivo, que influencia o empenho, a lealdade e a confiança entre os trabalhadores. Algo que é defendido igualmente por Huie et al. (2020), onde os autores declaram que tem de haver uma preocupação na criação de ambiente, com determinadas características, que motive os trabalhadores a partilhar este conhecimento. Este, será o assunto a ser discorrido no ponto seguinte.

3.2. Característica da Cultura Organizacional

De acordo com os estudos da nossa amostra, existe uma estreita relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, nomeadamente naquilo que é a

partilha do mesmo. Os resultados vão ao encontro de estudos mais antigos, particularmente o de De Long e Fahey (2000), onde estes nos dizem que a cultura organizacional influencia comportamentos específicos dos trabalhadores para a gestão do conhecimento. Ou seja, vimos que para estes autores, a cultura organizacional molda pressupostos sobre o que é o conhecimento e, conseqüentemente, qual o conhecimento que vale a pena gerir; medeia as relações entre o conhecimento individual e o conhecimento organizacional; e cria o contexto para a interação social que, em última análise, determina a eficácia que uma organização pode ter na criação, partilha e aplicação do conhecimento e em que medida gere estes processos.

É apontado que a cultura organizacional é gerada pela promoção de determinados valores que leva à criação de um quadro específico para moldar a gestão do conhecimento (Kucharska & Bedford, 2019; Prystupa, 2017), o que vai ao encontro do estudo de Gold et al. (2001). Assim sendo, e como verificamos igualmente na literatura (Suppiah & Sandhu, 2011), a cultura organizacional, pelas características e condições específicas que apresenta, pode encorajar ou limitar a partilha do conhecimento tácito. É o que será exposto nos pontos seguintes: quais as características da cultura organizacional que são mais relatadas nos estudos da nossa amostra como influenciadoras da transferência de conhecimento tácito.

3.2.1. Promoção de um ambiente de apoio e suporte à transferência de conhecimento

Uma das qualidades mais apontadas nos estudos recolhidos é o suporte e o apoio que é promovido pela organização, que proporciona um ambiente de trabalho que facilita a transferência do conhecimento tácito. Pois, é gerado um contexto onde há um encorajamento para a pesquisa e discussão, com uma comunicação aberta, sem julgamento, que estimula o feedback, a crítica e incentiva a aprendizagem através da experiência e dos erros – aprender fazendo – sem pena de julgamento ou punição (Castellani et al., 2021; Khalil & Khalil, 2020; Prystupa, 2017). Nestas circunstâncias, os indivíduos estão predispostos a partilhar informação e conhecimento com outros, seja

de forma espontânea ou induzida, melhor dizendo, sugestionada subconscientemente, pelo efeito modelador do meio onde estão inseridos.

Esta ideia é visível no estudo de Prystupa (2017), onde os resultados revelaram que as organizações que atribuem uma elevada importância à comunicação e diálogo aberto, são aquelas que mais aumentam a partilha de conhecimentos entre os seus funcionários. Numa organização estudada pelo autor, os trabalhadores partilhavam frequentemente o seu trabalho com os seus pares, a fim de recolher feedback. O autor constatou que aqueles que os aconselharam não esperavam privilégios especiais em troca por esta atitude. Esta era uma norma não oficial que foi estabelecida pelos empregados sem a interferência da direção. Contudo, numa outra empresa, a comunicação aberta e direta já fazia parte do organograma de valores definidos. Nesta mesma organização, os colaboradores não eram punidos por cometerem erros, mas sim encorajados a partilhar a sua experiência de forma a tornar menos provável que outros cometessem um erro semelhante.

A influência e a importância deste tipo de ambiente na transferência do conhecimento tácito é igualmente visível no estudo de Garrick (2018), no qual o autor constatou que muitos dos problemas podiam ter sido evitados, em ambas as instituições analisadas, se houvesse uma cultura organizacional que fomentasse o questionamento e a comunicação aberta.

Em jeito de súmula, podemos olhar para o estudo de Castellani et al. (2021) e perceber que os autores constataram que a maioria dos membros da equipa entrevistados acredita que este processo de partilha do conhecimento deriva, fundamentalmente, de um conjunto complexo de ações e atitudes, nomeadamente ações como o: falar, comunicar, colaborar e participar ativamente; e atitudes como: a abertura para o confronto de ideias e de espírito, o diálogo pessoal, em todas as ocasiões e com todos. Portanto, e para que isto aconteça, é necessário a criação de um determinado ambiente de suporte e incentivo à aprendizagem, onde prevaleça a segurança psicológica, como verificamos em literatura anterior (Islam et al., 2015).

3.2.2. Promoção da colaboração

Outra das características tida como importante nos estudos recolhidos, no papel da partilha do conhecimento tácito, é a colaboração, ou seja, a forma como os elementos da organização interagem e cooperam na busca de um objetivo comum.

A promoção de um sentido coletivo nos elementos da organização, onde se promove o reconhecimento de objetivos comuns e se estimula a cooperação e a interação, parece facilitar a partilha de conhecimento. Esta conclusão é perceptível no estudo de Prystupa (2017), no qual o autor verificou que as organizações estudadas atribuem uma elevada importância ao desenvolvimento de uma identidade coletiva, o que leva a uma relação de colaboração entre todos. Ou seja, o reconhecimento de objetivos comuns, a parceria e o diálogo aberto, aumenta a partilha de conhecimentos entre os trabalhadores, pois parece que reduz a concorrência entre os trabalhadores e aumenta a sua vontade em partilhar informação crítica, o que vai ao encontro de estudos anteriores (Jalal et al. 2010; Stoddart, 2007; Szulanski, 1996).

Num dos estudos recolhidos, os autores (Casprini et al., 2017) concluem isso mesmo, que a transferência de conhecimentos é mais fácil e mais rápida dentro das teias sociais que a organização tem alimentado ao longo do tempo, onde cada membro se sente parte da "família", na qual todas as partes partilham a mesma linguagem e os mesmos valores.

Prystupa (2017), constatou, acrescentando, que foi dada uma maior importância ao trabalho em conjunto do que às realizações individuais, o que foi especialmente visível durante as reuniões de equipa, a que ele assistiu. A título de exemplo, numa empresa do seu estudo, a equipa de desenvolvimento tinha uma reunião de *brainstorming* todas as quartas-feiras. Esta, era considerada uma reunião importante, pois durante a mesma um dos membros da equipa partilhava os seus conhecimentos na área da sua especialidade.

O estudo de Khalil & Khalil (2020) corrobora esta ideia, afirmando que práticas de colaboração como reuniões diárias ou sessões de *brainstorming*, que podem promover o estreitamento da comunicação, facilitar a interação informal e estimular a

resolução de problemas de forma conjunta, ou mesmo trabalhar lado a lado na mesma tarefa encorajam a partilha de experiências e, naturalmente, o conhecimento tácito.

Bulińska-Stangrecka e Bagieńska, (2019) concluem mesmo que a partilha deste conhecimento depende da cooperação existente dentre os elementos de uma equipa, e que o conhecimento tácito, altamente pessoal, pode ser transferido com base em experiências coletivas. Isto é, "tal colaboração bem sucedida permite estabelecer o entendimento comum no seio de uma equipa que, por sua vez, melhora a transferência de conhecimentos. Além disso, o conhecimento tácito pode ser divulgado com sucesso através da experiência coletiva e da aprendizagem cooperativa" (p.487). Desta forma, deve haver uma preocupação para se gerar um ambiente organizacional colaborativo, através da promoção da criação de laços sociais estáveis e com um forte sentido associativo e de equipa, reduzindo eventuais barreiras e obstáculos hierárquicos, para que, assim, a partilha de conhecimento tácito seja facilitada, como referem Casprini et al., 2017 e al Saifi et al. (2016) nos seus estudos.

Contudo, no contexto da partilha do conhecimento tácito, as relações colaborativas estão fortemente correlacionadas com a confiança. Isto é, a verdadeira colaboração ocorre quando os indivíduos confiam e respeitam-se uns aos outros, sabem que os seus parceiros não se aproveitarão deles e que juntos podem desenvolver melhores soluções e resultados do que individualmente (Kucharska, 2017). Desta forma, a transferência de conhecimento tácito será facilitada pelo efeito sinérgico desta relação, entre a confiança e a colaboração, pois, neste contexto, uma não se dissocia da outra, como igualmente verificaram Bulińska-Stangrecka e Bagieńska (2019). Algo que é comprovado igualmente pela literatura anterior (Burnette, 2017).

Assim sendo, e como discorreremos no ponto seguinte, a confiança parece ser outra característica da cultura organizacional facilitadora da transferência do conhecimento tácito.

3.2.3. Promoção da Confiança

Como vimos anteriormente, a transferência do conhecimento requer interação humana, uma troca de ideias. Assim sendo, dois indivíduos tendem a aderir, naturalmente, a esta relação de troca quando a confiança é estabelecida um no outro. Ou seja, quando dois trabalhadores confiam um no outro, estes sentem-se mais seguros e mais confortáveis, pois reduz o medo do risco, que aumentará a vontade de partilhar o seu conhecimento (Curado & Vieira, 2019, Prystupa, 2017). Algo que é corroborado já pela literatura anterior (De Long & Fahey, 2000). A confiança mútua faz com que as pessoas se abram para o outro, isto é, desenvolvem uma vontade de ouvir e absorver o conhecimento do outro, aumentando igualmente sua a intenção de partilhar conhecimento, como foi verificado no estudo recolhido de Castellani et al. (2021).

A confiança nos colegas de trabalho parece ser um fator significativo na partilha do conhecimento tácito, como demonstraram os estudos recolhidos (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2019; Curado & Vieira, 2019; Li et al., 2019; Prystupa, 2017), desta forma torna-se fundamental que exista uma preocupação, por parte da organização, em criar um ambiente que incentive e promova a confiança (Curado & Vieira, 2019). Como reiteram Casprini et al., (2017) no seu estudo, no qual os autores verificaram a importância e a necessidade de a organização desenvolver relações e redes de confiança para desenvolver o seu capital social. Pois, as relações de confiança vão-se construindo. Estas, não são estabelecidas de forma imediata – é um processo gradual, desenvolvendo-se com o passar do tempo, como verificaram Li et al. (2019).

Como percebemos, pela especificidade deste tipo de conhecimento, é importante que a organização estimule a interação dos seus elementos, e que promova valores como a honestidade e a lealdade nas relações para que a vontade de partilhar conhecimento tácito esteja desta forma facilitada (Huie et al., 2020). Ideia que é corroborada por literatura anterior (Burnette, 2017).

No estudo de Castellani et al. (2021), os autores constaram que o bom clima de confiança existente entre os membros e chefes das equipas foi um dos aspetos para

os bons resultados alcançados na empresa, mesmo com a ausência de procedimentos de codificação e de uma estratégia específica para a partilha de conhecimento tácito na gestão do conhecimento. Inclusive, os chefes das equipas demonstraram uma considerável propensão para práticas informais de partilha de conhecimento tácito, uma vez que este processo pode ocorrer mais naturalmente se forem criadas as condições contextuais que o favorecem. Estas condições incluem a confiança entre os membros das equipas e no seu líder (Castellani et al., 2021).

Esta ideia vai ao encontro de outro estudo recolhido (Döring & Witt, 2020) em que os autores perceberam que as empresas com um bom ambiente de trabalho geram funcionários leais e empenhados, o que permite a troca de conhecimentos mesmo fora do horário normal de trabalho, uma vez que os funcionários podem até passar os seus tempos livres juntos – transferência acontece de forma informal e espontânea. Especialmente numa cultura de confiança, onde a partilha de conhecimentos e o armazenamento dos mesmos prosperam.

Em suma, a confiança nos colegas de trabalho é o fator significativo. A criação de um ambiente que incentiva a confiança leva a uma melhor transferência de conhecimento tácito nas organizações (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2019).

Desta forma, por aquilo que temos vindo a ver, podemos pensar que um trabalhador que experimenta um estado emocional positivo no seu local de trabalho, onde se sente bem, é um trabalhador propenso a partilhar o seu conhecimento. É sobre esta ideia que versaremos no ponto seguinte.

3.2.4. Promoção da Satisfação Laboral

Dado aquilo que temos vindo a perceber, pelos estudos recolhidos na nossa amostra, parece que a vontade de partilhar conhecimento depende certamente de um bem-estar subjetivo, provocado pelo ambiente onde o indivíduo está inserido, que influencia o seu empenho, lealdade e confiança nos colegas, e vice-versa como viram Döring e Witt (2020).

No estudo recolhido de Huie et al. (2020), os autores declaram que quando um trabalhador se sente valorizado, ouvido e apoiado, no seu ambiente de trabalho,

floresce e que, este estado positivo, resultante da avaliação que um indivíduo faz do seu trabalho, sugere a sua vontade de partilhar os seus conhecimentos.

Esta ideia vai ao encontro de outro estudo da nossa amostra (Prystupa, 2017), no qual o autor verificou que naquelas empresas em que os líderes proporcionavam autonomia aos seus trabalhadores, em termos do cumprimento de determinadas tarefas, estes sentiam-se mais reconhecidos e confiantes para procurar o conhecimento por si próprios e aplicá-lo com o seu cunho. Desta forma, os trabalhadores tornavam-se mais empenhados e motivados a partilhar os seus conhecimentos e aprendizagens com os demais e a contribuir para os objetivos comuns.

Kucharska e Bedford (2019) confirmaram esta correlação entre a satisfação profissional e a partilha de conhecimentos, e que esta satisfação laboral é um fator motivacional fundamental ligado à vontade dos trabalhadores partilharem os seus conhecimentos. Os autores verificaram também que a satisfação no trabalho é um forte mediador da partilha de conhecimento, influenciada, naturalmente, pela cultura da empresa. Ou seja, segundo o seu estudo, uma cultura organizacional com uma elevada distância ao poder, baseada principalmente em relações muito formais entre a direção e os empregados, impede a partilha de conhecimentos; e que uma estrutura hierárquica rígida contribui para a desigualdade social no trabalho, aumentando o nível de insatisfação no trabalho (Kucharska & Bedford, 2019), o que é algo comprovado em literatura anterior (Davenport & Prusak, 1998; Hofstede, 2011). Os ciúmes e a competitividade, não saudáveis, entre os trabalhadores de uma organização, que leva à relutância de partilhar conhecimento tácito, podem surgir como resultado desta mesma insegurança no emprego, como afirmam Huie et al. (2020).

Mas, também, parece que a própria partilha de conhecimentos influencia positivamente a satisfação laboral, pelo sentido de pertença que provoca a comunicação eficaz. Isto é, segundo os autores de um dos estudos recolhidos (Curado & Vieira, 2019), os trabalhadores, ao beneficiarem de informação adicional, verão aumentar a sua satisfação o que promoverá uma sensação de segurança e identificação

em relação à organização. Mas, também, ao perceberem que os seus conhecimentos e experiência beneficiam a mesma, partilhá-los-ão e irão dar mais deles.

3.3. Gestão

Através da literatura anterior, percebemos que os líderes influenciam a cultura organizacional através das suas estratégias e práticas de gestão, valores, estilo de liderança, bem como pelo exemplo (Schein 1983; Steers & Shim, 2013). A este respeito, os resultados dos estudos recolhidos afirmam que a cultura organizacional pode ser, de certa maneira, gerida pelos líderes das empresas e que esta gestão terá, como consequência, um efeito modelador nos restantes elementos das mesmas. Esta ideia é clara no estudo de Prystupa (2017), onde o autor verificou a importância que um gestor ou líder tem, enquanto elemento-chave, na formação da cultura organizacional e, concomitantemente, na gestão do conhecimento. Os seus resultados vão ao encontro de literatura anterior, nomeadamente Bass e Avolio (1993), no qual os autores defendem que os líderes de uma organização são vistos como criadores e gestores da cultura organizacional, pois criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e reforçam as normas e comportamentos expressos dentro dos limites da cultura. "A forma como os líderes reagem aos problemas, resolvem as crises, recompensam e punem os trabalhadores são todos aspetos relevantes para a cultura de uma organização (...)" (Bass & Avolio, 1993, p.113).

Desta maneira, os gestores das organizações através da sua liderança e práticas de gestão podem influenciar normas e valores organizacionais e, portanto, fazer emergir comportamentos promotores e facilitadores da transferência de conhecimentos.

Assim sendo, será sobre este assunto que versaremos, de forma mais profunda, nos pontos seguintes.

3.3.1. Liderança orientada para o conhecimento

Através dos estudos recolhidos, percebe-se de forma evidente que os líderes e gestores têm um papel importante na contribuição para aquele que é o processo de

partilha do conhecimento, sobretudo pela forma como gerem, lideram e encorajam os trabalhadores.

No seu estudo, al Saifi et al. (2016) constataram que uma liderança orientada para o conhecimento pressupõe três dimensões: o apoio percebido dos superiores, a promoção de tempo suficiente para a partilha de conhecimento e a fluidez de transmissão da informação por parte dos superiores. São três características essenciais, salientadas igualmente nos outros estudos recolhidos, que os líderes devem procurar fomentar para que seja possível a emergência de um ambiente facilitador para a transferência do conhecimento tácito.

Posto isto, os líderes, em primeira instância, serão sempre a referência e servir como modelo de comportamentos a adotar, como constataram Prystupa (2017) e Kucharska e Bedford (2019). Os autores referem que estes precisam mesmo de assumir um papel ativo enquanto modelos na formação da cultura organizacional, por aquilo que representam para os demais trabalhadores. Contudo, primeiro, estes necessitam de reconhecer que este conhecimento é relevante para que possam, naturalmente, ter comportamentos condizentes e promotores da partilha de conhecimento, como revelam Döring e Witt (2020). Prystupa (2017), no seu estudo, confirmou esta premissa. O autor percebeu que os líderes das organizações que investigou estavam e queriam estar envolvidos em vários processos de gestão do conhecimento, sobretudo pela importância que reconheciam neste conhecimento, na transferência do mesmo e no seu papel para essa mesma transferência. Exemplo disso é que, durante as reuniões de equipa, os mesmos partilharam os seus conhecimentos e criavam espaço para que outros participassem na discussão. Esta ideia vai ao encontro de estudos anteriores (Alavi et.al, 2005; Haldin-Herrgard, 2000), sendo que Haldin-Herrgard (2000) afirma mesmo que quando este conhecimento não é considerado valioso ou importante para o sucesso da empresa é gerada naturalmente uma barreira organizacional à sua disseminação.

No entanto, parece que este incentivo deve acontecer tanto pela via formal como informal, como verificamos no estudo recolhido de al Saifi et al. (2016). Os

autores afirmam mesmo que os líderes devem encorajar os trabalhadores a comunicar entre si, tanto formal como informalmente. Como grande parte do conhecimento tácito é singular, os gestores desempenham um papel crítico no incentivo à interação social, necessária para uma partilha ótima do conhecimento. Desta forma, os líderes devem ser os promotores e criadores de oportunidades para que os trabalhadores possam aprender e partilhar os seus conhecimentos. No mesmo estudo, os autores salientaram que os líderes necessitam igualmente de ser proactivos em reconhecer no outro as qualidades necessárias para servir de exemplo e encorajar ativamente para que os mesmos utilizem práticas que facilitem a partilha deste conhecimento. Na empresa estudada por Casprini et al. (2017), os líderes incentivam a difusão de experiências e histórias passadas. Estes, acreditam que a comunicação deste tipo de experiências facilita não só o fluxo de informação, mas, também, a agregação dos membros. É através da confraternização e interação que os gestores desta empresa mais confiam para este tipo de processo. Noutro estudo, Castellani et al. (2021) constataram que todos os líderes estudados demonstravam uma considerável propensão para práticas informais de partilha de conhecimento tácito, dado que, como temos vindo a verificar, este processo pode ocorrer mais naturalmente se forem criadas condições contextuais que o favoreçam. Os resultados de Khalil e Khalil (2020) vão ao encontro desta mesma ideia. Os autores verificaram que os líderes procuravam ter práticas de gestão que proporcionavam um contexto em que os membros da equipa estivessem predispostos a combinar, criar e partilhar os seus conhecimentos. Os líderes, das empresas estudadas pelos autores, encorajavam a partilha da sua experiência e a comunicação através da interação informal. Práticas e atividades de gestão do conhecimento que incluem tanto o conhecimento tácito como o conhecimento explícito.

Um aspeto relevante é que, para que isto possa ocorrer de forma natural e mais colaborativa possível, é necessário que os gestores vão quebrando algumas barreiras organizacionais e pessoais (al Saifi et al., 2016; Castellani et al., 2021; Garrick, 2018), ideia que já tínhamos verificado na literatura anterior (Davenport e Prusak, 1998;

Haldin-Herrgard (2000). Garrick (2018), no seu estudo, ilustra bem esta ideia, de que relações formais entre a direção e os trabalhadores impedem a partilha do conhecimento tácito. Ao estudar a situação ocorrida nas duas empresas percebeu que uma estrutura hierárquica rígida, altamente conservadora, com modelos de comunicação verticais, não promove o fluxo do conhecimento tácito pelo ambiente mais austero que se pode gerar. O estudo de Kucharska e Bedford (2019) vai ao encontro desta ideia, no qual os autores defendem que a distância entre os trabalhadores e os líderes, caracterizada por relações muito formais, desencoraja a partilha deste tipo de conhecimento. Algo que é corroborado por outro estudo recolhido (Matošková et al., 2018), no qual os autores referem que um estilo de liderança autoritária/diretiva não é o ideal se a empresa quiser facilitar a partilha de conhecimento. Mais, os investigadores afirmam que uma parte do apoio percebido, por parte dos trabalhadores dos seus superiores, parece vir da crença que estes têm na imparcialidade dos seus líderes. Algo que já tinha sido descrito num estudo anterior (Cabrera & Cabrera, 2005).

No entanto, nada desta transferência pode acontecer sem tempo. Matošková et al. (2018) demonstra que os gestores precisam de permitir que as suas equipas "arranjem tempo" para que a partilha de conhecimento aconteça, incluindo tempo para reuniões formais e para esta interação social. Os gestores não devem, por isso, supor que "falar" é sempre uma perda de tempo, pois, como temos vindo a perceber, as conversas informais são um canal importante desta transferência de conhecimento. Além disso, se os trabalhadores tiverem demasiadas tarefas e deveres, não terão tempo suficiente para ao fazer. Haldin-Herrgard (2000) já nos falava disto no seu estudo, quando elenca a falta de tempo como uma das grandes barreiras à disseminação do conhecimento tácito entre indivíduos.

Olhando para o estudo de Matošková et al., (2018), em resumo, podemos perceber que as organizações que pretendem ter sucesso na transferência do conhecimento tácito, necessitam sobretudo de formar gestores e desenvolver neles competências de liderança. Os autores referem que duas qualidades vitais, nesta

gestão de conhecimento, são a abertura de pensamento e o interesse nas opiniões dos trabalhadores. Castellani et al. (2021) acrescentam que os gestores devem demonstrar igualmente atenção ao estado de espírito dos seus trabalhadores e comprometer-se a transmitir a importância da conduta ética no exercício das atividades da empresa, servindo assim de exemplo. Só desta forma os líderes serão capazes de fazer emergir um contexto facilitador à transferência do conhecimento tácito. Um contexto onde deverá estar presente a confiança entre os trabalhadores e no seu líder, tempo para a colaboração, tempo para a comparação, sem barreiras hierárquicas que inibam as relações pessoais, não só entre os membros, mas também com os seus superiores, e um ambiente onde se entenda o erro como uma oportunidade de aprendizagem, que abre oportunidades para a experimentação e inovação (Castellani et al., 2021).

Contudo, como temos vindo a entender, a partilha de conhecimento tácito é, essencialmente e inicialmente, um comportamento de troca social entre um recetor e um fornecedor e que nesta troca as pessoas que partilham este conhecimento podem desejar obter benefícios intrínsecos e extrínsecos (Jiang & Xu, 2020). Desta forma, parece-nos pertinente discutirmos acerca desta prática de gestão: o sistema de recompensas.

3.3.2. Sistema de recompensas

Dado que o conhecimento tácito é influenciado pela vontade de partilha dos trabalhadores e do ambiente organizacional, devido às suas características de ocultismo, personalidade, dificilmente codificadas e expressas, um dos estudos recolhidos (Jin-Feng et al., 2017) defende que é necessário que a empresa estabeleça um sistema de incentivos perfeito para promover o fluxo, a transferência e a partilha do conhecimento tácito pertencente ao trabalhador. Só desta forma será possível eliminar determinados aspetos psicológicos negativos no processo de partilha de conhecimento tácito (Jin-Feng et al., 2017). Uma ideia que é partilhada, também, por outro estudo recolhido (Jiang & Xu, 2020), no qual os autores verificaram que as recompensas no geral podem estimular mesmo a partilha do conhecimento tácito.

Estes autores Jiang e Xu (2020), corroboram que as atuais contradições na influência dos sistemas de recompensa sobre o comportamento de partilha de conhecimentos são coesas, pois identificaram que outros fatores, como por exemplo, o custo da partilha do conhecimento, funcionam como moderadores desta influência. No entanto, pelo controlo de algumas variáveis, nomeadamente a clara identificação de uma ação de *"free-riding"* por parte dos superiores, os autores consideram que pode haver uma relação positiva entre o sistema de recompensas e o comportamento de partilha do conhecimento tácito.

No seu modelo teórico, em dois cenários diferentes, os mesmos autores (Jiang & Xu, 2020) verificaram que o comportamento de partilha do conhecimento tácito de uma equipa sofrerá uma melhoria catastrófica quando o valor da recompensa (seja ele um bónus em dinheiro, promoções, extensão das tarefas ou proteção contra despedimentos) aumenta ou o custo da partilha diminui gradualmente e atinge um limiar crítico. Mas, também, que um nível mais baixo no aumento do valor da recompensa ou uma diminuição do custo de partilha pode estimular gradualmente este comportamento de partilha. Em contrapartida, olhando para o estudo de Sedighi et al. (2016), as recompensas materiais, sejam elas pecuniárias ou não (por exemplo, a promoção laboral ou um horário flexível) não têm um efeito significativo na quantidade e qualidade da participação do trabalhador na partilha de conhecimentos. Estes resultados vão ao encontro de alguns estudos anteriores, onde a literatura nos mostra que as motivações intrínsecas são as mais eficazes, naquelas que são as atitudes relativas à partilha do conhecimento, do que as externas (Choi et al., 2008). Para além disso, estas últimas acabam por ter um desempenho temporário e não duradouro como se pretende (Brock et al., 2005; Osterloh & Frey, 2000) e geram expectativa de recompensa futura (Nahapiet & Ghoshal 1998). Choi et al. (2008), referem mesmo que, embora a recompensa extrínseca possa ser eficaz numa fase inicial de acumulação de conhecimentos externos, o seu efeito pode tornar-se mais fraco na continuidade. Desta forma, sugerem que haja uma mudança de recompensas extrínsecas para recompensas intrínsecas à medida que as práticas de gestão do conhecimento se tornam maduras.

Ainda de acordo com os mesmos autores (Sedighi et al., 2016), um tipo recompensa mais intrínseco tem um impacto maior nesta vontade de partilhar conhecimentos. Isto é, à luz da teoria social, um benefício recíproco, por exemplo quando um trabalhador espera ter ajuda no futuro pela sua atitude, parece ter um efeito mais significativo tanto na qualidade como na quantidade da partilha. Isto sugere que quando existe um ambiente de colaboração e cooperação, os trabalhadores podem partilhá-lo sem necessidade de benefícios extrínsecos, algo que foi verificado em literatura anterior (Nahapiet & Ghoshal 1998). A perceção de melhoria da sua própria reputação parece, também, ter um efeito positivo em comportamentos de partilha de conhecimentos. Ou seja, segundo o mesmo estudo (Sedighi et al., 2016), os trabalhadores têm uma maior probabilidade de se envolverem na partilha de conhecimentos quando têm um objetivo de construir a sua reputação profissional. É referido também pelos autores que o próprio reconhecimento por parte dos superiores é outra das recompensas mencionada que influencia esta partilha.

Porém, Jiang e Xu (2020) contrapõem esta ideia mostrando que os líderes devem focar-se mais em estratégias de modificação do sistema de recompensas e na redução do custo de partilha do que em práticas que estimulem a reciprocidade e o feedback de reputação, pois as interações entre os membros são frequentemente assimétricas e instantâneas, e um indivíduo pode não obter retornos quando ajuda outro indivíduo; e nos mecanismos de supervisão, pois é algo que pode suprimir a intenção de partilha. Os autores defendem estas duas estratégias, pois o sistema de recompensas encoraja os trabalhadores a ter este tipo de comportamento e a redução do custo da partilha, como o esforço e o tempo gasto, facilita a partilha do conhecimento tácito. Sedighi et al. (2016) verificaram, igualmente, a importância e o impacto negativo que o tempo tem para a partilha deste conhecimento. Os autores constataram também que este custo da partilha tem um efeito negativo na qualidade e na quantidade na partilha do conhecimento. No entanto, esta conclusão de Jiang e Xu (2020) não vai ao encontro do estudo anterior de Kim e Lee (2012), na medida em que há um impacto negativo nas intenções de partilha de conhecimento tácito entre

os trabalhadores, essencialmente porque estas recompensas extrínsecas esbatem naquela que é a natureza de “doação voluntária” do conhecimento tácito.

Portanto, em resumo, podemos perceber que os estudos recolhidos vão ao encontro da não consensualidade da literatura anterior e, mais do que esclarecê-la, reforçam-na.

No entanto, um estudo mais recente (Nguyen, & Malik, 2020), não pertencente à nossa amostra, mostrou que as recompensas extrínsecas só eram eficazes para encorajar os trabalhadores a partilhar conhecimentos em empresas privadas, enquanto que as recompensas intrínsecas só eram eficazes em empresas públicas. Dado que o nosso trabalho é restringido a organizações privadas podíamos ter constatado esta relação. Porém, apenas um dos nossos estudos é experimental, os outros dois são modelos teóricos, e, no referido estudo da nossa amostra (Sedighi et al.,2016), não verificamos esta descoberta. O que faz com que os nossos resultados não acrescentam algo mais à discussão existente.

Contudo, podemos afirmar que mecanismos de supervisão e monitorização por parte dos superiores, entendidos como atitudes de controle, podem suprimir a intenção de partilhar os mesmos. Desta maneira, em jeito de síntese, a ocorrência da partilha de conhecimentos parece não poder ser forçada (isto é, aumentando a penalização da reputação social e a intensidade da supervisão), mas sim facilitada (reduzindo o custo da partilha e a perda potencial do conhecimento) e, eventualmente, encorajada (pela melhoria do sistema de recompensas extrínsecas) dependendo do tipo de organização e da gestão destes outros fatores na sua relação, pois as recompensas extrínsecas em si não são suficientes para motivar o comportamento de partilha de conhecimentos, como constatamos em literatura anterior. Mas, como refere Choi et al. (2008), este tipo de recompensa mais extrínseca, eventualmente, pode ser utilizada em fase iniciais, modificando-as para intrínsecas na continuidade. No entanto, nunca sob pena de esta estratégia ser contraproducente e ter um efeito negativo (Kim & Lee, 2012). Assim, parece que os gestores que estão a desenhar um sistema de

recompensas devem contemplar e ter como objetivo encorajar e satisfazer a auto-eficácia da ajuda e da partilha do conhecimento.

CAPÍTULO IV. Conclusão

Neste capítulo final são apresentadas as principais conclusões do nosso trabalho, dando destaque às principais conclusões retiradas da análise aos 17 artigos recolhidos, realçando, por isso, a informação de maior relevância e que merece uma atenção redobrada, ao mesmo tempo que aponta pistas para alguns indicadores que poderão guiar as práticas de gestão de conhecimento, que podem levar à emergência de uma determinada cultura organizacional facilitadora à transferência do conhecimento tácito. Desta maneira, podemos ajudar a renová-las e/ou aprimorá-las

O presente trabalho, sob a forma de RSL, foi elaborado com a intenção de dar resposta à questão de investigação: “em que medida a Cultura Organizacional influencia a transferência do conhecimento tácito em organizações empresariais”. Esta revisão permitiu-nos perceber que a especificidade da cultura organizacional gera um determinado contexto propenso à emergência de comportamentos favoráveis, ou não, à transferência do conhecimento tácito nas organizações, em função das condições que são promovidas. Desta forma, este trabalho destaca-se, sobretudo, por trazer esclarecimentos e reforçar ideias já estabelecidas quanto à importância, para as organizações empresariais, da cultura organizacional na transferência dos conhecimentos tácitos entre seus trabalhadores.

Como foi verificado na nossa análise, dado que o conhecimento tácito é um conhecimento mais subjetivo – concebido e desenvolvido na e pela experiência – difícil, por isso, de ser codificado, quem o detém pode não estar, naturalmente, disposto a partilhar com outra pessoa este conhecimento mais pessoal ou, eventualmente, não saber como o pode fazer no caso de estar predisposto a fazê-lo. Sabemos, através de literatura anterior (DeLong & Fahey, 2000; Haldin-Herrgard, 2011; Lemos & Joia 2012; Riege, 2005), que esta partilha é determinada tanto por fatores individuais como organizacionais. Desta forma, porque a organização deve preocupar-se com aquilo que consegue efetivamente “controlar”, e se, como constatamos nos estudos recolhidos (Huie et al., 2020; Kucharska, 2017; Jin-Feng et al., 2017), este tipo de conhecimento é realmente relevante, até crucial, na criação de valor e no desempenho das organizações, urge a necessidade de estas criarem um ambiente que facilite e estimule esta partilha.

Através da nossa análise, e porque percebemos que a cultura organizacional é gerada pela promoção de determinados valores que leva à criação de um quadro específico de modelação naquela que será a interação entre as pessoas e a partilha do conhecimento tácito (Kucharska & Bedford, 2019; Prystupa, 2017), podemos concluir que a organização deve promover condições para que se desenvolvam relações confiáveis, de colaboração e cooperação, onde sejam eliminadas barreiras hierárquicas,

que inibem as relações e interações sociais, e um contexto onde o erro é visto como uma oportunidade de aprendizagem que gera oportunidades para a experimentação e inovação (Castellani et al., 2021) – uma cultura que incentiva a comunicação e diálogo aberto, de confrontação de ideias, onde prevaleça uma segurança psicológica. Pois, como verificamos também, um trabalhador que experimenta um estado emocional positivo no seu local de trabalho, que sente uma satisfação profissional, é um trabalhador propenso a expor e a partilhar o seu conhecimento.

Sabemos igualmente que a cultura organizacional emerge da interação de todos os elementos da mesma, sobre a base de uma estrutura de pressuposto fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida num processo de aprendizagem em busca de soluções para problemas (Schein, 1984) e que é, de igual modo, determinada pela missão e visão da organização, bem como pelas normas e prática promovidas. Portanto, depreendemos, pela análise da informação recolhida, que os líderes são uma parte fulcral no desenvolvimento de uma cultura, na medida em que são eles que, através das suas estratégias, práticas de gestão e estilo de liderança, podem gerir alguns fatores que criam este ambiente facilitador e promotor de comportamentos desejados à transferência do conhecimento tácito. São eles que têm impacto no apoio percebido pelos trabalhadores, que proporcionam tempo suficiente para a partilha do conhecimento e permitem uma fluidez na transmissão de informações para os mesmos (al Saifi et al., 2016). São eles a referência, que servem de modelo de comportamentos a adotar (Prystupa, 2017; Kucharska & Bedford, 2019), que instigam e estimulam a interação e incentivam à difusão de experiências e histórias passadas entre todos os elementos (Casprini et al., 2017). Logo, é possível concluir que, para que haja uma cultura organizacional promotora à transferência do conhecimento tácito, é necessário que as organizações formem os seus gestores e desenvolvam neles competências de liderança orientadas para o conhecimento (Matošková et al., 2018).

Uma das práticas defendidas, que está associada ao desenvolvimento de um determinado ambiente organizacional e que parece ter um impacto positivo nesta transferência do conhecimento, é o sistema de recompensas. Pois, dado que a partilha

de conhecimento é, inicialmente e essencialmente, um comportamento de troca social entre duas pessoas, as mesmas podem desejar obter algum tipo de benefício em contrapartida (Jiang & Xu, 2020). Contudo, através dos estudos recolhidos, não conseguimos concluir com clareza este assunto; não conseguimos desvendar e esclarecer um pouco mais esta relação, O que é claro é que esta estratégia deve ser gerida com algum cuidado, sempre entendida de uma forma complexa e não linear, pois outros fatores funcionam como moderadores desta relação entre um sistema de recompensa e a partilha do conhecimento tácito. Nomeadamente, o custo da partilha, a perda do potencial do conhecimento, a penalização da reputação social e a intensidade da supervisão.

Em suma, concluímos que a partilha efetiva de conhecimentos tácitos não pode ser forçada ou imposta. Por este motivo, as organizações devem procurar promover determinados valores, normas e práticas que facilitem a emergência de comportamentos facilitadores à transferência do conhecimento tácito, resultantes de intenções individuais fomentados por uma cultura organizacional.

Desta maneira, é-nos possível apresentar alguns indicadores que poderão ajudar a guiar as práticas de gestão de conhecimento, que podem, por sua vez, levar à emergência de uma determinada cultura organizacional facilitadora à transferência do conhecimento tácito. Primeiramente, parece ser relevante que os gestores adquiram uma compreensão mais profunda da cultura de partilha de conhecimentos das suas empresas e uma ideia mais clara dos fatores que influenciam a cultura, para perceberem para onde devem ser orientadas as suas prioridades a fim de tentar induzir uma cultura que promova uma maior partilha de conhecimento tácito. Podemos sugerir que os gestores devem procurar fomentar um ambiente que encoraje uma comunicação aberta entre todos, onde haja troca de pensamentos, experiências e ideias, com espaço para o questionamento, o confronto e a crítica; um ambiente que estimule a participação de todos na tomada de decisões. Para isto, é importante que eliminem algumas barreiras hierárquicas e permitam tempo para a interação social e a criação de grupos e momentos informais. Devem, também, promover práticas

colaborativas e de aprendizagem cooperativa num clima de confiança, honestidade e respeito pelo outro. E, fundamentalmente, criar um ambiente em que os trabalhadores se sintam bem, confortáveis, seguros e motivados, satisfeitos profissionalmente.

Apesar destas conclusões, sugerimos a elaboração de ainda mais estudos com vista a investigação da temática em questão para que seja possível obter resultados mais claros. Sobretudo tendo por base uma perspectiva não linear e complexa da relação da cultura organizacional, e das suas características emergentes, e a transferência do conhecimento na sua dimensão mais tácita. Ainda que não seja possível esta fragmentação do conhecimento, pois não é consensualmente estabelecida na literatura a segregação entre os dois conhecimentos e que estes possam ser analisados e estudados de forma separada. Também, o facto da cultura organizacional ser um fator altamente complexo, dependente da interação de inúmeros fatores, torna-se difícil o seu estudo no sentido de estabelecer uma relação diretamente causal entre estes dois objetos de estudo. Desta forma, seria interessante, também, haver mais estudos com foco naquelas que poderão ser as melhores práticas organizacionais, que terão impacto no desenvolvimento de um determinado ambiente promotor da disseminação deste conhecimento.

Relativamente ao nosso estudo, o mesmo tem certas limitações nomeadamente as fontes de pesquisa que foram utilizadas. Apenas utilizamos duas, a *EBSCO* e a *B-On*. Podem e devem ser utilizadas mais no sentido de chegarmos a um mais alargado número de artigos. Como suprarreferido, dada a eventual inseparabilidade do conhecimento, nem todos os artigos recolhidos faziam referência ao conhecimento tácito em concreto, mas sim conhecimentos no geral. Outra limitação do nosso estudo é o contexto geográfico e cultural selecionado. Na investigação preliminar identificamos que há bastantes estudos, acerca desta temática, em contexto asiático. No nosso caso, pelo facto de constatararmos que a cultura nacional tem impacto no desenvolvimento da cultura organizacional, decidimos circunscrever a investigação a um contexto cultural mais próximo e similar para que nos fosse possível obter resultados que nos permitissem indicar pistas que seguem uma mesma uma linha

orientadora. Contudo, eventualmente, redutor pelo menor número de artigos. O facto de restringirmos o nosso estudo ao setor organizacional privado, também é uma limitação, como verificamos no assunto do sistema de recompensa. Desta forma, parece-nos que há ainda bastante espaço para ser explorado e que este TFM pode chamar a atenção para esta necessidade de investigação da temática em causa.

Referências bibliográficas:

- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.
- *Al Saifi, S., Dillon, S., & McQueen, R. (2016). The relationship between management support and knowledge sharing: An exploratory study of manufacturing firms. *Knowledge and Process Management*, 23(2), 124-135.
- Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge Management*.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1st ed.). Edições 70.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64-76.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*.
- Brockmann, E. N., & Anthony, W. P. (1998). The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial issues*, 204-222.

- *Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2019, May). The mediating effect of team cooperation on tacit knowledge transfer and interpersonal trust. In *International Scientific Conference „Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*.
- Burnette, M. (2017). Tacit knowledge sharing among library colleagues: a pilot study. *Reference Services Review*, 45(3), 382-397
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- *Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2017). How family firms execute open innovation strategies: the Loccioni case. *Journal of Knowledge Management*.
- *Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2021). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, 15(1), 125-155
- Chen, A. N., & Edgington, T. M. (2005). Assessing value in organizational knowledge creation: Considerations for knowledge workers. *MIS quarterly*, 279-309.
- Chivu, I., & Popescu, D. (2008). Human resources management in the knowledge management. *Revista Informatica Economica*, 4(48), 54-60.
- Choi, S. Y., Kang, Y. S., & Lee, H. (2008). The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination. *Journal of information science*, 34(5), 742-754.
- Cimpeanu, M. A., & Pirju, I. S. (2010). The Specificity of the Organizational Culture in European Management. *EIRP Proceedings*, 5.
- *Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 43.

- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- De la Vega, A. F. R., & Stankosky, M. (2010). Knowledge management and innovation: What must governments do to increase innovation. *Search of Knowledge Management: Pursuing Primary Principles*, 275.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- Dinur, A. (2011). Tacit knowledge taxonomy and transfer: Case-based research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(3), 246-281.
- *Döring, H., & Witt, P. (2020). Knowledge management in family businesses-Empirical evidence from Germany. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(2), 175-187.
- *Garrick, J. (2018). A critical discourse on tacit knowledge management and the performative agenda: Implications for industry training and development. *European Journal of Training and Development*.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The electronic journal of knowledge management*, 3(2), 75.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual capital*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- *Huie, C. P., Cassaberry, T., & Rivera, A. K. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40.

- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *Vine*.
- Jalal, H.A., Toulson, P. & Tweed, D. (2010), "Organisational cultural values for successful knowledge sharing: the case of Malaysia", *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, & Organizational Learning*, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, pp. 547-54.
- Jarnagin, C., & Slocum, J. (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *SMU cox school of business research paper series*, (07-004).
- *Jiang, G., & Xu, Y. (2020). Tacit knowledge sharing in IT R&D teams: nonlinear evolutionary theoretical perspective. *Information & Management*, 57(4), 103211.
- *Jin-Feng, W., Ming-Yan, C., Li-Jie, F., & Jun-Ju, Y. (2017). The construction of enterprise tacit knowledge sharing stimulation system oriented to employee individual. *Procedia engineering*, 174, 289-300.
- *Khalil, C., & Khalil, S. (2020). Exploring knowledge management in agile software development organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 555-569.
- Kim, D. H. (1993). *A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1-26.
- *Kucharska, W. (2017). Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(4), 61-78.
- *Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter?. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-18.

- Lawson, C., & Lorenz, E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional studies*, 33(4), 305-317.
- Lemos, B., & Joia, L. A. (2012). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 19(2), 233-246.
- *Li, H., Li, C., Wang, Z., & Li, X. (2019). Simulating the impacts of mutual trust on tacit knowledge transfer using agent-based modelling approach. *Knowledge Management Research & Practice*.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of knowledge management*.
- MacLure, K., Paudyal, V., & Stewart, D. (2016). Reviewing the literature, how systematic is systematic?. *International journal of clinical pharmacy*, 38(3), 685-694.
- Mahmood, A., Qureshi, M. A., & Shahbaz, Q. (2011). An examination of the quality of tacit knowledge sharing through the theory of reasoned action. *Journal of Quality and Technology Management*, 7(1), 39-55.
- *Matošková, J., Macurová, L., & Tomancová, L. (2018). A link between knowledge sharing and managers' characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Máynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J., & Nuño-De La Parra, J. P. (2012). A influência da cultura organizacional e a capacidade de absorção sobre a transferência de conhecimento tácito intraorganizacional. *Estudios gerenciales*, 28(spe), 191-211.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), 1-6.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

- Nguyen, T. M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), 635-652.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.
- Pawlowski, S. D., & Robey, D. (2004). Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. *MIS quarterly*, 645-672.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide* (1st ed.). Wiley-Blackwell.
- Pivar, J., Malbacic, I., & Horvat, J. (2012). Literature analysis of transfer and learning tacit knowledge. In *Central European Conference on Information and Intelligent Systems* (p. 137). Faculty of Organization and Informatics Varazdin.
- *Prystupa, K. (2017). the role of organizational Culture in Knowledge Management in Small Companies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(3), 151-174.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*.
- Rus, M., & Rusu, D. O. (2015). The organizational culture in public and private institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 565-569.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of information Management*, 32, 372-380.

- *Sedighi, M., van Splunter, S., Brazier, F., van Beers, C., & Lukosch, S. (2016). Exploration of multi-layered knowledge sharing participation: the roles of perceived benefits and costs. *Journal of Knowledge Management*.
- Smith, H. A., McKeen, J. D., & Singh, S. (2007). Tacit Knowledge Transfer: Making It Happen. *Journal of Information Science & Technology*, 4(2).
- Sousa, M. R., & Ribeiro, A. L. P. (2009). Revisão sistemática e meta-análise de estudos de Diagnóstico e Prognóstico: um tutorial. *Arq Bras Cardiol*, 92(3), 241-251.
- Stenmark, D. (2000). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of management information systems*, 17(3), 9-24.
- Stoddart, L. (2007). Organizational culture and knowledge sharing at the United Nations: Using an intranet to create a sense of community. *Knowledge and Process management*, 14(3), 182-189.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*.
- Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1994). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 367-380.

Apêndice

Apêndice 1

Operacionalização da categorização e excerto ilustrativos dos artigos incluídos na RSL

Tema	Subtema	Definição	Excertos exemplificativos
Conhecimento Tácito	Transferência do Conhecimento Tácito	A transferência do conhecimento é definida como o processo de transmissão, absorção e uso do conhecimento Davenport e Prusak (1998). Desta forma, a transferência do conhecimento tácito ocorre quando o conhecimento é transmitido entre membros da organização: quando os trabalhadores compartilham as suas experiências. (Mayfield, 2010)	<p>“Social exchange theory indicates that tacit knowledge sharing is essentially and initially a social exchange behavior between a knowledge provider and a knowledge receiver. (...)To cooperate effectively in accomplishing an R&D project (e.g., conceptualizing an idea and researching and developing a software system) by a deadline, team members constantly engage in random communication with one another. In a knowledge-based team, such communication is based on (or directly described by) the interpersonal exchange of intellectual capital, particularly tacit knowledge, i.e., the members randomly send a request for knowledge requirement to one another and determine whether they should share/exchange core knowledge.” (Jiang & Xu, 2020)</p> <p>“This kind of tacit knowledge is difficult to obtain, transfer, share and manage. Besides, tacit knowledge is always been ignored as an important part of the enterprise internal knowledge management, because it is easy to loss heavily accompanied by the corporate activities of employees’ leave, retirement and scale reduction etc. (...) Researches about the influence factors of tacit knowledge management include ICT Support and Reverse Logistics, weak ties and trust, the style of KM, personality traits, level of teams etc. (...) Either, tacit knowledge is influenced by the sharing willingness of employees and the organizational environment of enterprise, because of its characteristics of occult, personality, difficultly coded and expressed. Therefore, it is necessary for enterprise to establish a perfect incentive system to realize the flow, transfer and sharing of tacit knowledge belonging to the employee individual. (...) During the participation in the process of daily management and production</p>

activities, tacit knowledge is constantly produced and created from the experience and perception of employee individual, and internalized in their own minds.” (Jin-Feng et al., 2017)

“It may be that knowledge depositaries are not willing to share personal know-how with colleagues for the benefit of the company, as TK [tacit knowledge] is inherently hidden and preserved by individuals. Indeed, willingness to share one’s patrimony of knowledge is considered an ‘unnatural act’—a behaviour that does not occur spontaneously (Davenport and Prusak 1997) (...)” (Castellani et al., 2021)

“Codifying tacit knowledge by asking experienced employees to pass-on their know-how to newer employees may be very appealing but can be problematic, because tacit know-how is personal and involves individual employees responding in their own ways to the multi-faceted challenges of the professional workplace. (...) There is considerable pressure to capture and to make explicit vital insights that were once implicit in specific individuals’ work on the assumption that if tacit know-how can be shared, it can become part of the transformative capacity of the organization. (...)” (Garrick, 2018)

“As opposed to explicit, tacit knowledge is absolutely novel and, for this reason, beneficial for organizations. This form of knowledge is peculiar; it is created and cumulated in a human’s mind and, being an intangible asset, it is closely associated to social capital. Intangible assets become increasingly likely to decide on the competitive advantages of companies. They are not easily noticeable and are hard to measure; however, their indirect influence often proves to play a crucial role in value creation.” (Kucharska, 2017)

“Tacit knowledge is the unspoken knowledge that resides in a person’s head and is frequently difficult to explain or transfer (Bollinger & Smith, 2001). Peroune (2007) further noted that the transfer of knowledge from tacit to explicit moves knowledge from level of the individual to that of the group, and eventually to the organization. (...) However, most of the knowledge that is required to sustain corporate

competitiveness is tacit in nature meaning it is entrenched in people and is not obvious to other. Tacit knowledge is unspoken knowledge; it cannot be easily codified and is not readily transferable from one person to another. However, studies have indicated that the sharing of tacit knowledge is an important attribute for team-based learning organizations. (...) In agreement, Peroune (2007) maintained that much of the knowledge in which real-world setting is based is tacit knowledge. She further asserted that ninety percent of the knowledge in any organization is entrenched in and synthesized in people's heads. Therefore, a trusting environment has to be established to obtain the knowledge. Since, the success or failure of an organization's knowledge management system is dependent on its ability to manage and motivate its employees; trust and collaboration are critical factors (Wang, Ashleigh & Meyers, 2006)." (Huie et al., 2020)

"As Harari et al. point out, the knowledge transfer consists of two dimensions: seeking out knowledge from others and sharing one's knowledge with others. On the one hand, individuals strive to enhance their own knowledge, on the other hand, they should share knowledge with others who need it. Within an organisation, knowledge transfer involves actively communicating with others and actively consulting others (Harari, Jain, & Joseph, 2014; Kowalskastyceña, Malarz, & Paradowski, 2018). (...) When members of an organisation regard knowledge, especially the scarce tacit knowledge, as an asset with strong sense of monopoly, their resistance to share such knowledge can be very obvious (Marks, Polak, Mccoy, & Galletta, 2008). (...) in addition, the extensive personal contact, regular interaction, knowledge-sharing culture and trust are considered vital enablers for tacit knowledge sharing within an organisation (Manfredi Latilla, Frattini, Messeni Petruzzelli, & Berner, 2018; Goffin & Koners, 2011; Hogan & Coote, 2014a)." (Li et al., 2019)

"The findings indicate that personal communication between employees is the simplest and the most efficient method for the transmission and distribution of tacit knowledge. It is more likely to happen in an open corporate culture." (Döring & Witt, 2020)

Características da Cultura Organizacional	Promoção de um ambiente de apoio e suporte à transferência de conhecimento	Uma cultura organizacional que apoia e suporta a transferência do conhecimento é aquela que cria um ambiente de aprendizagem favorável, proporciona um contexto que apresente as características de segurança psicológica, onde há apreciação das diferenças, dá abertura a novas ideias e proporciona tempo para reflexão (Mueller, 2012).	<p>“Thus, agile engineering and management practices provide a context where team members are predisposed to combining, creating and sharing their knowledge. They encourage experience and knowledge sharing and subsequently increase the capabilities of team members to cope with uncertain and ambiguous situations. (...) Regular meetings facilitate informal interactions and foster knowledge creation. Team members can rapidly react to urgent problems and adjust to changes «by frequently communicating with each other we come up fast with solutions».” (Khalil & Khalil, 2020)</p> <p>“TLs [team leaders] felt that it was important to create a work climate that encourages learning through experience and mistakes (learning by doing). In short, the TLs considered the adoption of a charismatic leadership style as fundamental. The TMs [team members] had a fairly good perception of the tolerance of errors manifested by the leaders. (...) These conditions include trust between TMs and trust in their leader, time for collaboration, time for comparison (in the context of work done side by side among colleagues), the elimination of hierarchical barriers that inhibit personal relationships between TMs and TLs, and a culture of error as an opportunity for learning that opens opportunities for experimentation and innovation.” (Castellani et al., 2021)</p> <p>“In company B, the employees often shared their work with their peers in order to gather feedback. Those who advised did not expect special privileges in return. This was an unofficial norm which was set up by employees without the interference of the management. In company E, open and straightforward communication was part of the organizational values chart (...). In company E, it was visible in the organizational value called “It is OK to make a reasonable mistake”. Employees were not punished for committing mistakes, but were encouraged to share their experience in a way to make it less likely for others to make a similar mistake.” (Prystupa, 2017)</p>
	Promoção da Confiança	A confiança faz parte de uma relação entre duas pessoas que	“As a result, the creation of a trusting environment is important. Employee loyalty is built through the formation of trust which increases the willingness to share tacit knowledge.” (Huie et al., 2020)

envolve a aceitação voluntária do risco com base nas ações do outro (Thomas et al., 2009).

“Trust has significantly positive effects on KS [knowledge sharing] (9.461) (...). The results show that trust positively influences knowledge sharing in top exporting Portuguese SMEs. (...) Such results show the SMEs’ managers the importance of encouraging a trustful environment on behalf of KS (...).” (Curado & Vieira, 2019)

“(...) the value of trust has key importance to create grounds for easy knowledge exchange and application (...). Both employees and founders tried to behave in a manner to create conditions for trust development and maintenance.” (Prystupa, 2017)

“From our study, in addition to the direct effects of trust on tacit knowledge transfer, due to experience of honesty related interaction between individuals among the organisation, trust indirectly impact tacit knowledge transfer. (...) The higher the initial level of trust in the organisation, the greater the chance for the members to share the tacit knowledge. Therefore, at the beginning of the organisation to establish or there are new members to join the organisation managers should actively conduct activities for the new members to enhance the level of trust between the members, especially when the level of trust climate is low. Moreover, managers should support the creation of informal groups, and ensure good cooperation between new and old employees to develop informal communication and high trusting relationship.” (Li et al., 2019)

“The results point out that collaborative culture and trust are strongly correlated in the context of tacit knowledge sharing. (...) In relation to the theory presented in the introduction and the conceptual sections, the main new value, based on the presented study is empirical proof that collaborative culture and trust occur together and strongly support each other. Receiving a strong synergy effect as a result of the stimulation, their growth will make it possible to leverage tacit knowledge sharing as an agent contributing to a company’s performance.” (Kucharska, 2017)

"(...) the firm has carefully created a trustful network with external partners and relies on unconventional and informal knowledge transfer mechanisms. This allows the firm to create an environment characterized by trust and long-term relationships where every member of the network feels part of the family. (...) The firm highly relies on its own tacit knowledge (Nonaka, 1994) and on the strong relationships it has formed over the years with past collaborators and partners. Trust and longer-term relationships help the firm select partners that are in line with the family's vision and values, and create a common language among them." (Casprini et al., 2017)

"The perceptions of TMs [team members] and TLs [team leaders] on the level of trust (LT) existing in the teams are also good. In particular, it is noted that TMs expect to receive trust rather than to demonstrate trust in their colleagues. The TLs, for their part, perceived a good climate of trust among their team members, confirming the opinions of the TMs. These two aspects, considered jointly, are likely to explain the good results achieved by the company even in the absence of codified procedures and a specific TKS [tacit knowledge sharing] strategy for KM [knowledge management]. (...) The TLs demonstrated a considerable propensity towards informal practices for sharing TK, as this process can occur more naturally if the contextual conditions that favour it are created. These conditions include trust between TMs and trust in their leader, (...)." (Castellani et al., 2021)

"The multiple regression analysis suggests that interpersonal trust has a significant effect on tacit knowledge transfer (H1). This study suggests that the sharing of tacit knowledge depends on interpersonal trust and team cooperation. It indicates that trust is a core factor that enhances this process. (...) Since this research suggests that trust in fellow employees is the significant factor, creating an environment which encourages trust leads to improved tacit knowledge transfer in organisations." (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2019)

"Companies with a good working atmosphere create loyal and committed employees, which enables the exchange of knowledge even outside regular working hours, since employees may even spend their leisure time together. Especially in a culture of trust,

which is typical for many family businesses, employees are willing to share, transfer and store knowledge. Open forms of work organization can further promote creativity and effective teamwork. (...) In such a culture of trust, knowledge sharing and knowledge storing prosper.”(Döring & Witt, 2020)

Promoção da Colaboração

Colaboração é "um processo através do qual as partes, que veem diferentes aspetos de um problema, podem explorar construtivamente as suas diferenças e procurar soluções que vão para além da sua própria visão limitada do que é possível" (Gray, 1989, cit. Kucharska, 2017).

“«We don't want people to feel that there is one decision-making center, here or there, or that here is the main office and there only the peripheries. We care to develop a feeling that it is one team. We care as well not to have divisions between tech vs non tech.” (COO, E company). » (...) Additionally, in company E, the development team had a brainstorming meeting every Wednesday. This was a special meeting during which one of team members shared his knowledge in the area of his specialty. (...) Firstly, they attributed a high value to team collaboration and open communication. Recognition of common goals (Cabrera & Cabrera, 2005), partnership and open dialogue (Morawski, 2005) enhance knowledge sharing among employees.” (Prystupa, 2017)

“The results point out that collaborative culture and trust are strongly correlated in the context of tacit knowledge sharing. (...) In relation to the theory presented in the introduction and the conceptual sections, the main new value, based on the presented study is empirical proof that collaborative culture and trust occur together and strongly support each other. Receiving a strong synergy effect as a result of the stimulation, their growth will make it possible to leverage tacit knowledge sharing as an agent contributing to a company's performance.” (Kucharska, 2017)

“Knowledge transfer is easier and quicker within the networks that the firm has nurtured over time, where every member feels part of the “family”: all parties share the same language and values. (...) A second key finding derives from fraternization, i.e., the capability to develop stable and long-term relationships with employees and outside partners, by devoting continuous attention to capitalizing on existing relationships and building trust in social interactions. (...) Family firms provide a unique context to create strong social capital constituted by the firms' network ties, shared vision and language, trust, norms, obligations, and identification. These resources lead to easier information access and greater associability (Pearson et al.,

2008). Social capital increases trust and consequently facilitates knowledge transfer mechanisms, both within and between the firm's boundaries." (Casprini et al., 2017)

"(...) it is necessary to force the process of knowledge sharing in order to initiate a process of transformation from a hostile atmosphere to one that is more collaborative, enabled enhanced knowledge sharing. (...) Our research provides evidence to support the view that managers have the ability to break down organizational and personal barriers that are an impediment to employees' sharing knowledge. This is commonly achieved through the reengineering of processes. Such reengineered steps have two significant goals: breaking down hierarchical obstacles to quick decision-making and opening up new horizontal channels for cross-unit knowledge sharing. (...) The need for managers to build team bonds through team-building exercises and intensive social networks was uncovered. In support of this finding, Rosen et al. (2006) note that team-building activities are important for team success and, ultimately, for knowledge sharing." (al Saifi et al., 2016)

"Collaboration practices such as daily meetings, iterative development, retrospective meetings with the client, pair programming, etc. promote feedback, knowledge capitalization and sharing. (...) our findings shed light on the need to creating an environment that embraces the agile mentality. Our participants stress the importance of having a culture that is favorable for collaboration practices." (Khalil & Khalil, 2020)

"Additionally, it identifies the role of collective experience in developing the tacit knowledge sharing attitude among employees. Such a successful collaboration allows establishing the common understanding within a team which in turn enhances the knowledge transfer. Moreover, tacit knowledge can be successfully disseminated through collective experience and cooperative learning. Therefore, tacit knowledge transfer based on trust, but this relationship is mediated through team collaboration, which enables the ability to convey individual expertise and know-how. (...) What is more, it confirms that highly personal tacit knowledge can be transferred based on collective experiences." (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2019)

Promoção da Satisfação Laboral	<p>Este conceito refere-se a um estado emocional positivo resultante da avaliação que o trabalhador tem do seu trabalho. A satisfação laboral depende de todas as características de um emprego e do ambiente de trabalho, tais como: oportunidades de desenvolvimento de carreira, sistema de recompensas, relações dos trabalhadores com os superiores, segurança no emprego, e condições para o envolvimento dos trabalhadores (Rutherford et al., 2009).</p>	<p>“When an employee feels valued, heard, and supported, they flourish in a workplace environment. By assessing the role self-image and mental health play in work ethic, the dynamic of trust along with the influence of management and organizational culture is better understood. Together, these factors impact willingness to share mental knowledge and in turn, improve job performance.” (Huie et al., 2020)</p> <p>“The CVs’ [Control variables] imputation (Figure 3 and 4) not only enabled confirmation of the theoretical investigation conclusion about the correlation of job satisfaction and knowledge sharing of Rafique and Mahmood (2018), but also highlighted that job satisfaction supports the willingness of knowledge workers to share their knowledge. (...) The findings prove that job satisfaction is a strong mediator for knowledge sharing influenced by company culture, and both significantly influence company performance. (...) In turn, when the work environment is dominated by rules, procedures, or a distributed control system, employees feel more comfortable and safe (Hofstede, 2001; Wilkesmann et al., 2009; Blomkvist, 2012), which is also confirmed by the Hypothesis 1–2b verification presented in Table 2. (...)”. (Kucharska & Bedford, 2019)</p> <p>“Furthermore, our results show that KS [knowledge sharing] positively influences AOC [affective organizational commitment] in top exporting Portuguese SMEs [small- and medium-sized enterprises]. The positive effects of KS on AOC are: KS requires frequent interactions that link the employee to the organization by developing common ideas (Nonaka, 1994); employees benefit from additional information that enhances their satisfaction and fosters a sense of security and identification toward the organization (Davoudi and Fartash, 2012); and KS is a helping behavior (Mergel et al., 2008) that can increase the level of commitment to the organization (Constant et al., 1996). Because greater knowledge shared among employees means greater OC (Cabrera and Cabrera, 2002), the empirical evidence supports the effect of KS on AOC on top exporting Portuguese SMEs.” (Curado & Vieira, 2019)</p>	
Gestão	Liderança orientada para o conhecimento	A liderança orientada para o conhecimento é definida como o	“They [founders] served as the indicator of desired organizational norms and values. Founders played an important role in enhancing knowledge sharing by being engaged in various process of knowledge management. In companies B, D and E, the

estilo pelo qual um líder desempenha o papel de facilitador do conhecimento e modelo que reconhece e recompensa a partilha de conhecimento, promove a confiança e a aprendizagem e enfatiza o empoderamento do pessoal (Donate & Guadamillas, 2011).

founders were engaged in mentoring new employees. In all companies, during team meetings, founders shared their knowledge and created room for others to participate in the discussion. (...) This is an important indication for founders and managers as it shows that they need to take an active role as the role-models in shaping organizational culture.” (Prystupa, 2017)

“In the two vignettes (the GFC and VW) highlighted above, it was clear enough that knowledge workers being inhibited from questioning the way things are done at work was part of the problem (ABC, 2017; Leopold, 2009; Mason, 2009; Muolo and Padilla, 2008). The managerial approach that does not allow communication to flourish brings closure of various types. (...) The corporate cultures and performativity regimes in those financial institutions and at Volkswagen appear to have involved highly conservative knowledge regimes, vertical communication models (as distinct from horizontal, peer to peer or integrated, more ideal speech, models) that were geared towards only considering explicit knowledge and performativity.” (Garrick, 2018)

“With respect to the company’s five cultural dimensions, it was found that power distance and uncertainty avoidance are crucial for knowledge sharing from the employee point of view. (...) High power distance, based mainly on formal relationships between the management and employees, impedes knowledge sharing and a hierarchical structure contributes to social inequality at work, increasing the level of job dissatisfaction. The presented findings confirm that a high power distance culture discourages knowledge sharing (Davenport and Prusak, 1998; Hofstede, 2001; Ajmal et al., 2010).” (Kucharska & Bedford, 2019)

“Research findings showed that managers at all organizational levels can encourage employees to communicate with each other, both formally and informally. As a great deal of knowledge resides in individual staff members, line managers play a critical role in encouraging the social interaction necessary for optimal sharing of organizational knowledge. (...) This approach encourages employees to build and expand their expertise and, ultimately, share their knowledge. (...) Another role of

middle managers is creating opportunities for employees to learn and share their expertise, especially when they are impacted by lack of knowledge (...). Findings showed that managers often need to break down organizational and personal barriers that impede employees' sharing of knowledge. (...) This study has highlighted the fact that managers need to be proactive in the provision of recognition, in particular, when that recognition results in better knowledge sharing. (...) Our findings support the view that management teams have an important role in encouraging employees to communicate with each other, either formally or informally. (...) We identified the need for managers to actively encourage employees to put their knowledge into practice through the use of processes that facilitate easy knowledge sharing." (al Saifi et al., 2016)

"All the items in the KOL [knowledge-oriented leadership] inventory correlated with the extent of KS [knowledge sharing], which supports the claim by Sharifkhani et al. (2016) about the importance of high-quality leader–member exchange for KS. It can therefore be assumed that, in regard to facilitating KS, companies need to train and develop managers for their job positions. The most vital qualities are probably a superior's broadmindedness and interest in employees' opinions. (...) An implication of this is the possibility that an authoritative/directive leadership style is not ideal if the company wants to facilitate KS. A part of the perceived support from the superiors seems to be a belief in their fairness. (...) The results further support the idea that managers need to allow their teams to "make time" for KS, including time for formal meetings and for social interaction (Riege, 2005; Seba et al., 2012). Managers should not suppose that "talking" is always a waste of time because informal conversations are an important KS channel. Moreover, if employees have too many tasks and duties, they will not have enough time for KS. (...) This result seems to be consistent with that of Seba et al. (2012) or Pham et al. (2015) who found that leadership affects KS. A possible explanation for this might be that employees consider their superiors to be their role models (Matošková and Směšná, 2017). Additionally, managers create standards for the exchange of knowledge (Husted and Michailova, 2002)." (Matošková et al., 2018)

“First, the firm has incentivized the diffusion of past experiences through developing innovation stories. Communicating past experiences eases the information flow (...). Loccioni’s managers strongly believe that storytelling not only creates a memory of innovation, but is also a tool to connect individuals. (...) employees are invited to listen to colleagues who share their experiences and knowledge about a specific topic, which may be technology-, corporate- or market-related. (...) With regard to knowledge transfer, the family firm relies on its fraternization capability. Concerning the focus on knowledge transfer within the firm’s boundaries, several managers stated that the founder and the family incentivize sharing experiences through elaborating innovation stories. (...) the delegation mechanisms facilitate the transfer of knowledge both within and outside the firm. The interplay between imprinting and delegation allows managers to make decisions autonomously that are in line with the values imprinted by the founding family.” (Casprini et al., 2017)

“Thus, agile engineering and management practices provide a context where team members are predisposed to combining, creating and sharing their knowledge. They encourage experience and knowledge sharing and subsequently increase the capabilities of team members to cope with uncertain and ambiguous situations. (...) Agile practices enhance knowledge management activities that include both tacit and explicit knowledge.” (Khalil & Khalil, 2020)

“Likewise, motivation for TKS [tacit knowledge sharing] deriving from the commitment of the leader to make TMs [team members] understand the importance of sharing knowledge for the realisation of a successful project was perceived. (...) An aspect requiring further attention is the role of leadership. (...) The TLs could fill this gap by using, for example, team meetings both to communicate service information and as meeting opportunities for people cognisant of the wider objectives of the company and who, as part of a larger project team context, may feel motivated to share knowledge to contribute to business success. (...) The TLs demonstrated a considerable propensity towards informal practices for sharing TK [tacit knowledge], as this process can occur more naturally if the contextual conditions that favour it are created. These conditions include trust between TMs and trust in their leader, time for

collaboration, time for comparison (in the context of work done side by side among colleagues), the elimination of hierarchical barriers that inhibit personal relationships between TMs and TLs, and a culture of error as an opportunity for learning that opens opportunities for experimentation and innovation. It is fundamental that the TL's leadership is able to generate this context. (...) To reach better results in terms of KS [knowledge sharing], they could demonstrate greater attention to the state of mind of their employees and commit to conveying the importance of ethical conduct in the exercise of company activities." (Castellani et al., 2021)

"The managers in the sample all acknowledge that the expertise of their employees is essential for the success of the business. They also see advantages for family owned firms in terms of employees' loyalty, motivation, commitment, and trust, which is in line with findings from earlier empirical studies (Cabrera- Suárez et al., 2001, p. 38)." (Döring & Witt, 2020)

Sistema de Recompensas

O Sistema de Recompensas é "o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e

"Therefore, on the premise of individual tacit knowledge as the matrix of enterprise knowledge management, enterprises need to design an external incentive mechanism to eliminate the negative psychological factors according to the problems, such as the factor of employee transactional psychological contract, the low degree of psychological safety longer psychological distance, etc, in the process of tacit knowledge sharing. (...)Through the design of positive incentive system, On the one hand, it can promote a positive psychology of employees' tacit knowledge sharing willingness, and help employees to achieve the material and psychological goals, such as better winning respect, prestige, reputation in the enterprise and realizing self value (...).However, activities of knowledge sharing are affected by tacit knowledge ownership, psychological contract and etc, which requires enterprises to implement a certain incentive measures to promote the transformation process of knowledge sharing, flow and so on. Therefore, a tacit knowledge management system should include a framework of tacit knowledge management relying on information technology and the an effective internal incentive mechanism. (...)" (Jin-Feng et al., 2017)

produtividade”
(Camara, 2000, pp.
87).

“Items (a) and (b) theoretically imply that our research is consistent with traditional research [8,10,14,16,50]. However, item (c) theoretically implies that the contradiction in the influence of the reward system on knowledge sharing behavior can be unified in the current study, i.e., five other variables moderate the influence of the reward system on tacit knowledge sharing behavior. If $q = 1$ holds (i.e., “free-riding” behavior can be identified without a doubt and is frequently a default in traditional research), the reward system is positively related to tacit knowledge sharing behavior. (...)Although the influence of the reward system on the willingness to share knowledge is inconclusive in Pattern 1 in section 4.1, enhancing the reward system specifically contributes to the catastrophic occurrence of overall sharing knowledge in Pattern 2. (...) this research contributes to managerial strategies in tacit knowledge sharing by examining the role boundary of reward and punishment mechanisms. In general, rewards can stimulate knowledge sharing, whereas the supervising mechanism can suppress the intention to share knowledge. (...) to motivate the occurrence of knowledge sharing behavior, managers should focus on modifying the reward system and sharing cost rather than on reciprocity, reputation feedback, and supervising mechanisms. (...) Thus, these inferences prove that the occurrence of knowledge sharing cannot be forced (i.e., by increasing the social reputation penalty and supervision intensity) and can only be encouraged (i.e., by improving the reward system) and facilitated (i.e., by reducing the sharing cost and potential loss). (...) Our results confirm that the contradictions in the influence of reward systems on knowledge sharing behavior are unified. However, several critical factors (e.g., reciprocity, penalty of social reputation, and supervising mechanism) can lose their efficacy in special scenarios.” (Jiang & Xu, 2020)

“Contrary to our expectations regarding to the resource-constrained economy with a high inflation rate, material (non-monetary) rewards are not shown to have a significant effect on the quantity and quality of participation in knowledge sharing. (...) Perceived enhancement of one’s reputation has a significant positive effect on the quantity of knowledge sharing. This finding suggests that participants are more likely to engage in knowledge sharing with the aim of building their professional reputation. (...) The statistical results show that reciprocity benefits play a vital role in both the quantity and the quality of knowledge sharing. Consistent with the social

exchange theory, reciprocal benefits have a significant effect on the knowledge sharing. The significant effects of reciprocity on participation signify participants' engagement in knowledge sharing significantly depends on expectations to receive help in the future. (...) In fact, effort and time consuming to share knowledge with colleagues has a significant negative effect on the quality and the quantity of knowledge sharing." (Sedighi et al., 2016)
