

GESTÃO DO CONHECIMENTO: O ELEMENTO CONFIANÇA PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Elissandra Luiz dos Santos Maronato

Graduação em Secretariado Executivo. Mestranda em Administração Pública pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
E-mail: sandysants@hotmail.com

Rosângela de Fátima Stankowitz

Graduação em Ciências Econômicas. Mestrado em Engenharia de Produção. Doutorado em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Atualmente é professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
E-mail: rosangelas@utfpr.edu.br

Resumo

Em uma sociedade baseada em conhecimento, é essencial que a organização consiga utilizar esse ativo a seu favor. Contudo, o conhecimento muitas vezes está disperso na organização, sendo intrínseco a cada um dos indivíduos que a integram. Pesquisas recentes sobre Gestão do Conhecimento demonstram a confiança como elemento diferencial na promoção do compartilhamento do conhecimento dentro da organização. Nesse contexto, este artigo tem por objetivo verificar o papel do elemento confiança no compartilhamento do conhecimento entre indivíduos para a Gestão do Conhecimento. A pesquisa tem como base a pesquisa bibliográfica para a elaboração do portfólio de estudo. A análise foi realizada com base nos 30 artigos da área de administração convergentes ao tema obtido na base de dados internacional SCOPUS a partir dos termos chaves: Gestão do Conhecimento, compartilhamento do conhecimento e confiança. Os resultados demonstram um claro e significativo efeito da confiança enquanto elemento facilitador para o compartilhamento do conhecimento. As pesquisas sugerem, também, a importância da criação de um ambiente organizacional de confiança para uma Gestão do Conhecimento efetiva.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Confiança.

Abstract

In a knowledge-based society, it is essential for the organization to know how to use this asset in its favor. However, this knowledge is normally diffuse into the organization and it is inherent to each one of its members. Recent research on Knowledge Management demonstrates trust as a key element for organizational knowledge sharing. With this in mind, this article aims to verify the construct trust as an enabler element for knowledge sharing behavior between individuals in Knowledge Management. The research is based on the bibliographic research, aiming the elaboration of the study portfolio. A content analysis study was performed on 30 management articles in indexed journals to the SCOPUS international database, considering the key terms Knowledge Management, knowledge sharing and trust. The results demonstrate a clear and significant effect of the construct trust as a knowledge sharing enabler. The findings imply the importance of an organizational environment of trust for an effective Knowledge Management.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge Sharing. Trust.

1 INTRODUÇÃO

Na economia atual, o conhecimento é considerado um recurso chave para a manutenção da capacidade competitiva e do desempenho de uma organização, bem como crucial para o fomento à inovação (HSU; CHANG, 2014; KHVATOVA; BLOCK, 2016).

O conhecimento pode ser definido como a aplicação produtiva da informação (ROBERTS, 2000), um recurso dinâmico, intangível, valioso para indivíduos, equipes e, como já mencionado, organizações (ZHANG; HE, 2016). O conhecimento pode ser adquirido através das experiências de cada um ou, ainda, sobre as experiências de outros indivíduos (NONAKA; KONNO, 1998).

Diferentemente de outros ativos organizacionais, o conhecimento tem como característica a tendência de aumentar quando usado e/ou compartilhado. Sobre este ponto, Davenport e Prusak (1998) esclarecem que o conhecimento compartilhado não apenas enriquece o receptor, mas permanece também com seu transmissor.

No entanto, o conhecimento em uma organização geralmente é disperso e intrínseco a cada um de seus indivíduos. Para que o conhecimento seja compartilhado entre os membros da organização, é necessário que relações de confiança sejam construídas através de relacionamentos sociais (ZHANG; HE, 2016).

Com o objetivo de verificar o papel da confiança no compartilhamento do conhecimento organizacional para a Gestão do Conhecimento, este artigo procura responder à seguinte questão: qual a relação entre o compartilhamento do conhecimento e a confiança? Para tanto, analisa a pesquisa científica produzida sobre o tema em revistas indexadas na base de dados SCOPUS, no período de 2010 a 2017. Para o período pesquisado, foram obtidos 30 artigos após a aplicação dos filtros de pesquisa: a) termos chaves inseridos no título, resumo e/ou palavras chaves: Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do conhecimento e confiança; b) tipo de documento: artigo; c) área do conhecimento: Administração; e d) período de publicação: 2010 a 2017.

Com o portfólio bibliográfico selecionado, os termos chaves foram identificados para composição do panorama sobre a relação do elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Assim, procurou-se identificar e esclarecer os tipos de conhecimento e de confiança, bem como os seus relacionamentos em variados contextos.

Este estudo torna-se relevante à medida que busca contribuir para a reflexão sobre o papel da confiança como influenciador para o compartilhamento do conhecimento entre membros de uma organização.

Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho está organizado em cinco sessões. Além desta primeira seção introdutória, o artigo apresenta o referencial teórico com os conceitos e estudos do portfólio bibliográfico. Na sequência, a seção de metodologia apresenta a forma com que o portfólio de artigos foi construído para as análises. A seção de análise e discussão dos resultados realiza a discussão dos resultados e, por fim, a última seção apresenta as considerações finais do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Khvatova e Block (2016) e Zhang e He (2016) explicam que Polanyi (1967) classificou o conhecimento em dois tipos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é aquele que foi codificado ou expresso através de palavras, códigos ou figuras, podendo ser compartilhado por meio de manuais, especificações, fórmulas científicas, entre outros (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Por outro lado, o conhecimento tácito tem origem nas experiências do indivíduo, de sua intuição, de seu *know-how*, expertise, valores e emoções e, justamente por estar tão atrelado às habilidades do indivíduo, torna-se de difícil codificação e transmissão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Cabe ressaltar, que de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p. 20), o conhecimento não é apenas explícito ou tácito, mas tanto um quanto o outro, sendo “formado do que aparenta ser dois opostos”. A capacidade de descobrir como possuir ao mesmo tempo estes opostos é um diferencial para o sucesso de uma organização.

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) é o processo de apoio institucional, que visa alcançar vantagem competitiva através da otimização de processos institucionais de aquisição, de guarda, de compartilhamento, de organização, de criação, e claro, de utilização do conhecimento tácito e explícito de forma eficiente e produtiva (CHU, 2016; KHVATOVA; BLOCK, 2016).

Para a manutenção do conhecimento organizacional, é essencial que a organização haja como facilitadora do compartilhamento de conhecimento entre seus funcionários em suas atividades diárias de trabalho (PARK; LEE, 2014; WICKRAMASINGHE; WIDYARATNE, 2012). Práticas estruturadas de Gestão do Conhecimento fornecem uma linguagem comum e uma base para o compartilhamento do conhecimento (CC), estimulando a disseminação do conhecimento (CLEVELAND; ELLIS, 2015; NAKANO, MUNIZ JR; BATISTA JR, 2013).

Em relação à Gestão do Conhecimento, Cumberland e Githens (2012) sugerem que, como meio de impulsionar seu “portfólio de capital intelectual”, as organizações identifiquem o conhecimento nelas existente para posterior criação de procedimentos que capturem e compartilhem este conhecimento.

No entanto, de acordo com Zhang e He (2016), quanto mais tácito for o conhecimento, ou seja, incorporado ao indivíduo, o trabalho da Gestão do Conhecimento se torna mais complexo, considerando a dificuldade em transferi-lo diretamente. Nesse sentido, Chong e Besharati (2014) esclarecem que o compartilhamento do conhecimento é um dos mais importantes e desafiadores procedimentos na implementação da Gestão do Conhecimento, pois ocorre apenas com o empenho pessoal do indivíduo (CHANG; CHUANG, 2011).

Assim, o compartilhamento do conhecimento tem como ponto chave o indivíduo e suas relações sociais, sendo impossível desvinculá-los dele (HOLSTE; FIELDS, 2010; KHVATOVA; BLOCK, 2016). Vários estudos destacam que as interações sociais de qualidade encorajam o compartilhamento do conhecimento tácito (CHAI; KIM, 2010; CHANG; CHUANG, 2011; CUMBERLAND; GITHENS, 2012; GEOFROY; EVANS, 2017; HOLSTE; FIELDS, 2010; HSU; HUANG; DAVISON; GU, 2011; MA *et al.*, 2014; MAROUF, 2017; NAKANO; MUNIZ JR; BATISTA JR, 2013; SAMADI *et al.*, 2015; ZHANG; HE, 2016).

Nesse contexto, um ambiente organizacional de confiança (CHU, 2016; MAROUF, 2017; MAROUF; AGARWAL, 2016; TUAN, 2013) é um mecanismo facilitador na condução destas interações sociais (KHAVATOVA; BLOCK, 2016), permitindo a criação de uma linguagem compartilhada e comunicação intensa (LIANG *et al.*, 2016; NAKANO; MUNIZ JR; BATISTA JR, 2013), fomentando o compartilhamento do conhecimento tácito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Nakano, Muniz Jr. e Batista Jr. (2013), apesar desse tipo de atmosfera criada não impedir a perda total do conhecimento tácito, ao menos pode adiar e reduzir seu desgaste na organização. Pensando nisso, Zhang e He (2016), através de estudos com equipes de projetos integrados, identificaram cinco fatores críticos de influência no compartilhamento do conhecimento tácito. Dos cinco fatores, quatro estão relacionados a aspectos da confiança em maior ou menor grau:

- Confiança inicial: desenvolvida nos primeiros estágios de interação, é frágil, mas com forte impacto no desenvolvimento da confiança em si;
- Confiança baseada em informação: está relacionada aos fatores como expectativa de reciprocidade e cooperação, baseados na familiaridade entre os indivíduos através da troca de informação e interações sociais;
- Confiança com base na identificação: está relacionada a fatores como entendimento mútuo e laços emotivos;
- Benefícios pessoais: estão relacionados às motivações de necessidade de autorreconhecimento e autossatisfação;
- Falta de auto eficácia: está relacionada ao medo de transmitir informação inútil e de perder competência individual. Indivíduos com essa característica costumam ter mais dificuldade em compartilhar ideias.

Conhecer as diferentes formas de confiança pode auxiliar no desenvolvimento de relacionamentos eficazes de compartilhamento do conhecimento entre indivíduos (GHAZNAVI *et al.*, 2013). De acordo com esse autor, a confiança pode ser tipificada como benevolente, na competência e interpessoal, porém a confiança baseada na competência e nos relacionamentos interpessoais é mais propensa a produzir uma colaboração útil de conhecimento entre as partes envolvidas.

Apesar de Holste e Fields (2010), Huang, Davison e Gu (2011) e Swift e Hwang (2013) ao citarem McAllister (1995) apresentarem uma classificação distinta para a confiança (i. confiança baseada em afetos: com base em relacionamentos interpessoais; e ii. confiança cognitiva: com base na competência e confiabilidade do indivíduo), concluem o mesmo que Ghaznavi *et al.* (2013), sobre a importância da confiança na competência (reputação) e nos relacionamentos interpessoais para que o compartilhamento do conhecimento aconteça.

Estes mesmos autores destacam que a qualidade do relacionamento interpessoal tem efeito significativo na disposição para o compartilhamento do conhecimento tácito, e que, caso o confiança interpessoal não esteja envolvida, apenas a confiança com base na competência do outro, não é garantia de um compartilhamento do conhecimento de forma colaborativa e eficaz. Por outro lado, a confiança com base na competência – cognitiva - é significativa no compartilhamento do conhecimento explícito e na geração de conhecimento organizacional formal (HUANG; DAVISON; GU, 2011; SWIFT; HWANG, 2013).

Para Tuan (2013), apesar da influência significativa da confiança para o compartilhamento do conhecimento, sua ação é indireta. O autor ao citar Lewicki e

Bunker (1995), além de descrever a confiança cognitiva e a confiança baseada na identificação, que tem as mesmas características da confiança baseada em afetos, apresenta a confiança calculista, que é aquela que tem base nos benefícios percebidos pelo indivíduo em contraste com os custos da relação com a outra parte. O Quadro 1 sintetiza as principais características das tipificações propostas para o termo confiança:

Quadro 1 - Tipificações para o termo confiança

Tipo	Descrição
Benevolência	Desenvolvida a partir de fortes laços; interesse no bem-estar do outro. Este tipo de confiança, por si só, não garante a uma colaboração útil entre indivíduos. Tipo de confiança necessária para promoção do CC, pois há confiança do conhecimento transmitido.
Interpessoal	Tipo de confiança que elimina o receio de ações oportunistas da outra parte.
Cognitiva	Racional - Tem como base na confiabilidade e competência do indivíduo
Baseada em afetos ou Baseada na Identificação	Emocional - Tem como base o respeito, cuidado e preocupação mútua, formada através dos relacionamentos interpessoais.
Calculista	Racional – Tem como base os benefícios percebidos e consequências, em contraste com os custos de manutenção de um relacionamento.

Fonte: Adaptado de Ghaznavi *et al.* (2013), Huang, Davison e Gu (2011), Lewicki e Bunker (1995 apud Tuan, 2013) e Swift e Hwang (2013)

Obembe (2012), através de uma investigação em empresas de projetos, destaca que os fatores de disposição para o compartilhamento do conhecimento, nos quais a confiança se insere, não se modificam facilmente e que impressões, mesmo negativas, nem sempre geram o mesmo tipo de *feedback*.

Deste modo, a confiança é um fator que torna mais provável que os indivíduos tenham disposição ao compartilhamento do conhecimento (GEOFROY; EVANS, 2017; KHVATOVA; BLOCK, 2016; MAROUF, 2017; TAN; MD NOOR, 2014) e em absorver o conhecimento compartilhado (SEBA; ROWLEY; DELBRIDGE, 2012), reduzindo a influência dos fatores que os levam a esconder o conhecimento, bem como diminuindo o nível de incerteza relacionado ao ato (HOLSTE; FIELDS, 2010; HSU; CHANG, 2014).

Khvatova e Block (2016) e Wee e Chua (2013) destacam que a confiança conduz a melhores práticas de compartilhamento do conhecimento, melhorando o desempenho inovador, pois permite a redução dos níveis de controle interno e rigidez organizacional. Nesse sentido, a confiança é um elo entre as interações sociais e ações de compartilhamento do conhecimento que possibilita a cooperação entre indivíduos, permitindo que os participantes tenham uma expectativa de reciprocidade e ganho de benefícios futuros (KHVATOVA *et al.*, 2016), além de diminuir o impacto cultural no compartilhamento do conhecimento relacionado a determinados países (HO; KUO; LIN, 2012; HUANG; DAVISON; GU, 2011).

Reforçando o efeito positivo da confiança, estudos desenvolvidos por Tan e Md. Noor (2014) e Yasir, Majid e Yasir (2017) também demonstraram que a confiança exerce efeito significativo no indivíduo como pré-requisito para o compartilhamento do conhecimento. Os autores explicam ainda que as condições que apoiam e fortalecem o compartilhamento do conhecimento podem ser estruturadas em quatro grupos de facilitadores da Gestão do Conhecimento:

- Fatores do Indivíduo: confiança, auto eficácia, reciprocidade, entre outros;
- Fatores Organizacionais: premiações, cultura organizacional, gerenciamento;
- Fatores Tecnológicos: sistemas de Gestão do Conhecimento;
- Fatores da Comunicação: abertura para a comunicação e interação face a face.

Atividades contínuas de interação exercidas pela comunicação (CHAI; KIM, 2010), em especial as desempenhadas face a face (HOLSTE; FIELDS, 2010), estimulam o desenvolvimento da confiança mútua entre participantes através do fortalecimento da cooperação interpessoal (PARK; LEE, 2016), o que permite a construção e mudança consensual de práticas realizadas no desempenho de atividades de trabalho (SEBA; ROWLEY; DELBRIDGE, 2012).

Da mesma forma, a confiança tem papel essencial para que as barreiras que impedem o compartilhamento do conhecimento na organização sejam enfraquecidas. Fomentar um ambiente de confiança é essencial para que crenças pessoais motivadas pelo receio da perda do poder que o conhecimento pode representar (CHONG; BESHARATI, 2014; HSU; CHANG, 2014; TAN; MD NOOR, 2014), que a falta de comunicação (CHONG; BESHARATI, 2014) e que a competição (CUMBERLAND; GITHENS, 2012), sejam, senão eliminadas, pelo menos diminuídas a níveis toleráveis, criando uma atmosfera colaborativa para o compartilhamento do conhecimento.

Assim, a confiança se apresenta como elemento crucial para o compartilhamento do conhecimento. Este elemento tem influência positiva direta na disposição dos membros de uma organização para que participem de iniciativas e práticas da Gestão do Conhecimento. Também exerce influência indireta ao reduzir o efeito das barreiras e ampliar o papel dos fatores facilitadores da Gestão do Conhecimento que induzem ao compartilhamento do conhecimento.

3 METODOLOGIA

Este artigo tem caráter exploratório (GIL, 2008) e natureza qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Uma das características da abordagem qualitativa é a relevância da “interpretação dos fenômenos e atribuição dos significados” para o processo de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Para obter maior familiaridade sobre o problema, a análise dos resultados obtidos teve como base a pesquisa bibliográfica para verificar o papel do elemento confiança no compartilhamento do conhecimento organizacional para a Gestão do Conhecimento. A pesquisa bibliográfica é realizada por meio de levantamento de referências teóricas já publicadas, tais como livros, artigos científicos, dissertações e teses. Este levantamento permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre o tema sobre o qual se pretende analisar (GIL, 2008).

Para o levantamento bibliográfico de investigação da produção científica relacionada à temática confiança para o compartilhamento do conhecimento na Gestão do Conhecimento, foi escolhida a base de dados eletrônica internacional SCOPUS (<http://www.scopus.com/>), cujo levantamento dos termos foi realizado em 08 de junho de 2017.

A coleta de dados foi realizada por intermédio dos termos “*knowledge management*” associado a “*knowledge sharing*” e “*trust*” contidos nas palavras-chaves, títulos e/ou resumos, delimitando a busca apenas aos artigos relacionados à área temática de administração. O intervalo de tempo da pesquisa compreende os últimos sete anos para o levantamento do estado da arte atual no tema proposto.

A pesquisa resultou em 149 artigos. Após a leitura dos resumos para verificação da convergência dos artigos ao tema, a amostra final foi de 30 artigos. As referências foram exportadas para a ferramenta ZOTERO, software livre de gerenciamento de referências.

Os resultados são descritos no Tabela 1 relativos às três dimensões observadas. Em relação aos critérios de seleção dos artigos quanto aos termos, foi considerado: os três termos aparecerem ao menos uma vez no título, no resumo ou nas palavras-chaves.

Tabela 1 – Ocorrência dos termos chaves

Artigos	Gestão do Conhecimento	Compartilhamento do Conhecimento	Confiança
Títulos	4	23	12
Palavras-Chaves	15	26	14
Resumo*	20	28	27
Total de Artigos			30

Fonte: Elaborado pelas autoras

Nota: * considerada uma ocorrência por resumo

Foi realizada a leitura analítica e integral de cada um dos artigos do portfólio identificando a convergência dos mesmos com o objeto de pesquisa e as relações entre a confiança e o compartilhamento do conhecimento em ambientes organizacionais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Grande parte dos estudos que compõem o portfólio deste trabalho aponta o elemento confiança como uma influência significativa e direta no compartilhamento do conhecimento em diversos contextos, tais como: *blogs* e comunidades virtuais (CHAI; KIM, 2010; CHANG; CHUANG, 2011; LIANG *et al.* 2016), instituições de ensino e pesquisa (CHU, 2016; MAROUF, 2017; MAROUF; ARGAWAL, 2016; TAN; MD NOOR, 2014), empresas (CHONG; BESHARATI, 2014; CUMBERLAND; GITHENS, 2012; HO; KUO; LIN, 2012; HSU; CHANG, 2014; KHVATOVA; BLOCK 2016; KHVATOVA *et al.*, 2016; WEE; CHUA, 2013), organizações sem fins lucrativos e instituições públicas (HOLSTE; FIELDS, 2010; SEBA; ROWLEY; DELBRIDGE, 2012), equipes de projetos (MA *et al.*, 2014; PARK; LEE, 2014; WICKRAMASINGHE; WIDYARATNE, 2012; ZHANG; HE, 2016) e executivos de alto escalão (HUANG; DAVISON; GU, 2011; SWIFT; HWANG, 2013).

Holste e Fields (2010) afirmam que a disposição para o uso e compartilhamento do conhecimento pelos membros de uma organização é diretamente afetada pelos níveis de confiança existentes entre seus funcionários.

Adicionalmente, Wee e Chua (2013), ao pesquisarem sobre os processos de gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas, identificaram a confiança como elemento facilitador direto, não apenas do compartilhamento do conhecimento, mas também de sua criação e reutilização na organização.

A confiança gerada pelas relações sociais baseada em afetos e identificação entre as partes demonstra ter maior influência na disposição para o compartilhamento do conhecimento (HOLSTE; FIELDS, 2010; SWIFT; HWANG, 2013; ZHANG; HE, 2016), enquanto a confiança cognitiva tem mais peso no uso deste conhecimento (HOLSTE; FIELDS, 2010) e promove um ambiente de aprendizagem organizacional (SWIFT; HWANG, 2013).

De acordo com Zhang e He (2016), mesmo nos estágios iniciais de interação profissional entre membros de equipe, a confiança se destaca como o elemento social mais importante para que os indivíduos se sintam motivados a compartilhar informações e conhecimento tácito. Isto por que, a confiança inicial tem impacto positivo nas relações sociais, tornando as pessoas mais dispostas a acreditarem na competência e esforço da equipe, o que permite que, através do fortalecimento destes relacionamentos de interação entre o grupo, a confiança baseada na identificação seja desenvolvida.

No contexto virtual, a confiança também promove o compartilhamento do conhecimento como influenciador direto da qualidade do conhecimento compartilhado (CHANG; CHUANG, 2011; LIANG *et al.*, 2016), além de fortalecer os sistemas online de Gestão do Conhecimento e a aceitação desses sistemas pelos usuários (HO; KUO; LIN, 2012). Logo, criar uma atmosfera de confiança é essencial para o compartilhamento do conhecimento, seja ele físico ou virtual.

Nesse sentido, Ma *et al.* (2014), ao pesquisarem sobre os possíveis ambientes promotores do compartilhamento do conhecimento para equipes de projetos, identificaram apenas a confiança como elemento influenciador, ao passo que os resultados do estudo não demonstram a influência de outros ambientes investigados como: liderança e a justiça. No entanto, Seba, Rowley e Delbridge (2012), em um ambiente de forte característica hierárquica, como o policial, identificaram a liderança, além da atmosfera de confiança, como instrumento para o compartilhamento do conhecimento.

Khvatova *et al.* (2016) destacam que, apesar da necessidade de a organização trabalhar na criação de um ambiente de confiança entre seus membros para que o compartilhamento do conhecimento aconteça de forma natural, é impossível a existência de um nível integral confiança, sob pena do processo se tornar pura troca de informação.

Entre os artigos do portfólio, quatro trataram da relação da confiança organizacional e o compartilhamento do conhecimento (SAMADI *et al.*, 2015), sobre barreiras para um comportamento contributivo ao compartilhamento e busca de conhecimento (CLEVELAND; ELLIS, 2015), ou, ainda, conhecimento informal (GHAZNAVI *et al.*, 2013) e competências da inteligência emocional (GEOFROY; EVANS, 2017), identificando a confiança como influenciador direto e significativo do compartilhamento do conhecimento.

Entretanto, alguns autores indicam que a confiança é um facilitador indireto para o compartilhamento do conhecimento. Para Nakano, Muniz Jr. e Batista Jr. (2013), a confiança age indiretamente ao influenciar a atmosfera organizacional, tornando o ambiente propício para que o conhecimento tácito seja compartilhado.

Para Tuan (2013), a confiança, gerada a partir dos valores alimentados pela responsabilidade social da organização, age como indutora do comportamento do grupo, sendo este comportamento o influenciador da saúde organizacional, o que por sua vez possibilita o compartilhamento de conhecimento. Já Obembe (2012), acredita que são as disposições pessoais, das quais a confiança faz parte, que permitem impulsionar o compartilhamento do conhecimento.

Em contraposição, para Yasir, Majid e Yasir (2017), a confiança exerce influência tanto direta como indireta no compartilhamento do conhecimento. Estes autores alegam que a confiança interfere na auto eficácia, na percepção de reciprocidade e nas atividades de comunicação face a face direcionadas ao compartilhamento do conhecimento, além de agir como mediador parcial nos

sistemas de tecnologia da informação voltados para à Gestão do Conhecimento que envolvam práticas de compartilhamento do conhecimento.

Em relação à influência da confiança nos diversos contextos abordados nos artigos do portfólio desta pesquisa, o Quadro 2 demonstra a compilação desses apontamentos:

Quadro 2 – Escopo dos artigos

	Artigo	Contexto	Objeto	Achados
1	Chai e Kim (2010)	<i>Blogs</i>	Relação entre confiança e práticas de CC	Confiança → CC
2	Chang e Chuang (2011)	Comunidades Virtuais	Fatores influenciadores do CC	Confiança → CC (qualidade)
3	Chong e Besharati (2014)	Companhias petroquímicas	Identificar barreiras para o CC	Confiança → CC
4	Chu (2016)	Escolas Públicas	Demonstrar a aplicação da GC no setor educacional	Sistemas de CC → confiança
5	Cleveland e Ellis (2015)	Revisão de literatura	Identificar barreiras nos comportamentos de funcionários para a busca e contribuição de conhecimento	Confiança → CC
6	Cumberland e Githens (2012)	Franchising	Identificar barreiras para o CC tácito	Confiança → CC
7	Geofroy e Evans (2017)	Revisão de literatura	Discutir a conexão entre barreiras para o compartilhamento do conhecimento e inteligência emocional	Confiança → CC
8	Ghaznavi <i>et al.</i> (2013)	Revisão de literatura	Explicar como os relacionamentos de compartilhamento informal de conhecimento se desenvolvem e se mantêm entre profissionais	Confiança → CC
9	Ho, Kuo e Lin (2012)	Empresas da área de tecnologia em Taiwan	Investigar a relação entre fatores, entre eles a confiança, e o CC <i>online</i>	Confiança → CC
10	Holste e Fields (2010)	Sede de organização internacional sem fins lucrativos	Impacto de modelos de confiança da disposição ao uso e CC tácito	Confiança → CC
11	Hsu e Chang (2014)	Empresas de telecomunicações	Explorar os antecedentes da confiança interpessoal	Confiança → CC
12	Huang, Davison e Gu (2011)	Estudantes de mestrado em administração – trabalhadores com posição sênior na China	Explorar fatores socioculturais no compartilhamento do conhecimento	Confiança → CC tácito e CC explícito
13	Khvatova e Block (2017)	Empresa multinacional na área de finanças	Fortalecer a compreensão de como a confiança tem impacto no CC	Confiança → CC
14	Khvatova <i>et al.</i> (2016)	Empresa multinacional na área de finanças	Explorar como a confiança deve ser medida como uma força promotora do CC	Confiança → CC
15	Liang <i>et al.</i> (2016)	Comunidades virtuais	Examinar a influência de fatores como a confiança para o CC online	Confiança → CC online

Continua...

	Artigo	Contexto	Objeto	Achados
16	Ma et al. (2014)	Equipes de projetos de gestão do conhecimento	Fatores chaves facilitadores do CC em culturas coletivistas	Confiança → CC
17	Marouf (2017)	Bibliotecas	Investigar o efeito de fatores organizacionais em relação ao CC	Confiança → CC
18	Marouf e Agarwal (2016)	Universidades	Investigar o efeito de fatores como confiança, entre outros, na disposição para participar de iniciativas de GC	Confiança → CC
19	Nakano, Muniz Jr. e Batista Jr. (2013)	Fábrica de moldagem de vidro/chão de fábrica	Identificar fatores facilitadores do CC tácito	Confiança → CC
20	Obembe (2013)	Empresas de Projetos situadas na Inglaterra	Explorar as tendências de CC entre indivíduos	Disposições pessoais → CC
21	Park e Lee (2014)	Equipes de projetos de empresas de Tecnologia da Informação	Papel da confiança e da dependência no CC	Confiança → CC
22	Samadi <i>et al.</i> (2015)	Revisão de literatura	Investigar a relação entre confiança organizacional e CC em uma equipe multigeracional	Confiança → CC
23	Seba, Rowley e Delbridge (2012)	Setor público / Departamento de Polícia	Estudo de caso baseado na investigação das iniciativas da GC e desafios e barreiras associados	Confiança → CC
24	Swift e Hwang (2013)	Executivos de marketing e vendas	Confiança como promotora do CC	Confiança → CC
25	Tan e Md. Noor (2014)	Universidades	Estudar a influência dos facilitadores da GC no CC	Confiança → CC
26	Tuan (2013)	Empresas de transporte marítimo	A influência da responsabilidade social corporativa na confiança, que por sua vez fomenta a saúde organizacional e, por consequência, no CC	Confiança → CC
27	Wee e Chua (2013)	Pequenas e médias empresas	Peculiaridades dos processos de GC e seus facilitadores	Confiança → CC
28	Wickramasingh e e Widyaratne (2012)	Equipes de desenvolvimento de software	Investigar o efeito da confiança, entre outros mecanismos, no CC voluntário	Confiança → CC
29	Yasir, Majid e Yasir (2017)	Universidades	Estudar o comportamento do CC	Confiança → CC
30	Zhang e He (2016)	Equipes de projetos integrados	Identificar fatores críticos para o CC tácito	Confiança → CC

Fonte: Elaborado pelas autoras

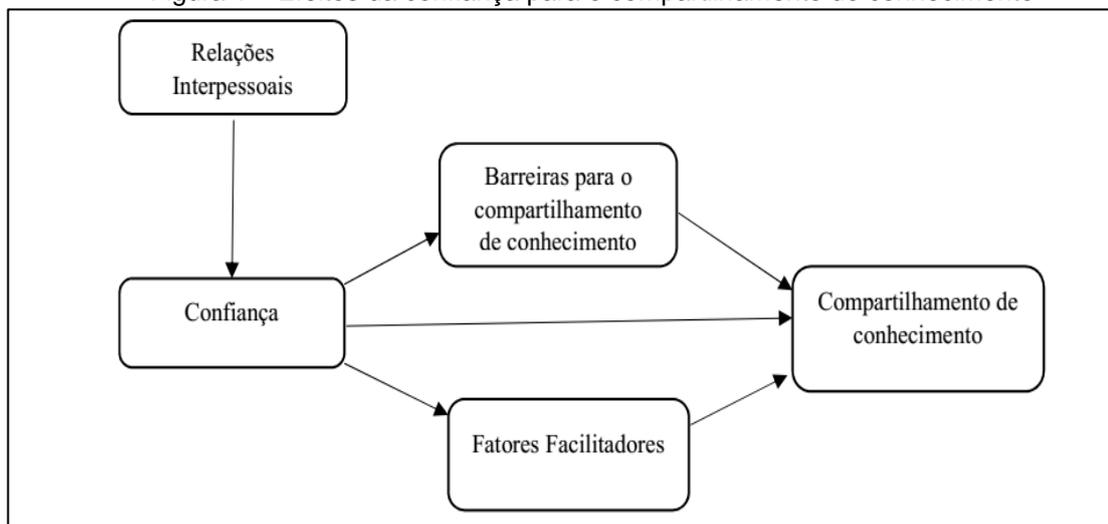
Em geral, o compartilhamento do conhecimento é uma forma de interação social (HOLSTE; FIELDS, 2010), cujo aspecto central é a necessidade de antecipar e entender o comportamento dos outros em determinadas situações (HSU; CHANG,

2014). Nesse sentido, o Quadro 3 apresentou a confiança como mecanismo facilitador na condução das relações sociais que fomentam o compartilhamento do conhecimento dentro da organização.

Percebe-se ainda que, embora outros fatores possam influenciar o indivíduo em sua disposição ao compartilhamento do conhecimento, a confiança é identificada como elemento vital de incentivo para o compartilhamento do conhecimento nos mais variados contextos organizacionais.

A partir do portfólio bibliográfico desta pesquisa, foi elaborada a Figura 1 para representar o efeito das relações de confiança para o compartilhamento do conhecimento.

Figura 1 – Efeitos da confiança para o compartilhamento do conhecimento



Fonte: Elaborado pelas autoras

Nota-se que a confiança é desenvolvida e fortalecida pelas interações sociais e a relação da confiança com o compartilhamento do conhecimento possui ação direta. Porém, essa ação pode exercer relação indireta ao influenciar as barreiras para o compartilhamento do conhecimento, enfraquecendo sua ação sobre este.

Por outro lado, os fatores facilitadores da Gestão do Conhecimento, tais como: Fatores do Indivíduo, Fatores Organizacionais, Fatores Tecnológicos e Fatores da Comunicação, nos quais a confiança se insere, induzem de forma positiva que o conhecimento seja compartilhamento no ambiente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou verificar o papel do elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos na Gestão do Conhecimento, por intermédio de uma análise da produção científica com base em um levantamento bibliográfico.

A investigação demonstra que a Gestão do Conhecimento é um tema atual e multidisciplinar. Os autores aqui apresentados corroboram para a compreensão do elemento confiança e seus efeitos no desempenho do compartilhamento de conhecimento e seu relacionamento. Identificou-se que as relações sociais de qualidade criam confiança entre indivíduos. A confiança, por sua vez, afeta

GEOFROY, Z.; EVANS, M. M. Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge? **Knowledge and Process Management**, v.24, n.2, p. 81-95, 2017. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1532/epdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

GHAZNAVI, M. Q. K. et al. Potential enablers of knowledge collaboration in ego-centered networks of professionals: transactive memory, trust, and reciprocity. **Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p. 71-82. 2013. Disponível em: <<http://ijmk.cgpublisher.com/product/pub.257/prod.10/m.2?>>. Acesso em 15 jun. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HO, L. A.; KUO, T. H.; LIN, B. How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. **Internet Research**, v. 22, n. 1, p. 4-28, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10662241>>. Acesso em 15 jun. 2017.

HOLSTE, J. S.; FIELDS, D. Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.

HSU, M. H.; CHANG, C. M. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 24, n. 2, p. 119-142, 2014. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/isj.12000/pdf>>. Acesso em 15 jun. 2017.

HUANG, Q.; DAVISON, R. M.; GU, J. The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 21, n. 6, p. 557-577, 2011.

KHVATOVA, T. et al.. How to measure trust: the percolation model applied to intra-organisational knowledge sharing networks. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 918-935, 2016. Disponível:<<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JKM-11-2015-0464>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

KHVATOVA, T.; BLOCK, M. Exploring the role of task-related trust in intra-organisational knowledge sharing. **International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 2, p. 333-355, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/309487857_Exploring_the_role_of_task-related_trust_in_intra-organisational_knowledge_sharing>. Acesso em: 15 jun. 2017.

LIANG, C. et al. Influences of organizational culture on knowledge sharing in an online virtual community: interactive effects of trust, communication and leadership. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 28, n. 4, 2016.

MA, Z. et al. What matters for knowledge sharing in collectivistic cultures? Empirical evidence. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 5, p. 1004-1019, 2014.

Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JKM-06-2014-0252>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAROUF, L. Are academic libraries ready for knowledge management? **Electronic Library**, v. 35, n. 1, p. 137-151, 2017. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EL-01-2016-0008>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

MAROUF, L. N.; AGARWAL, N. K. Are faculty members ready? Individual factors affecting knowledge management readiness in universities. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 15, n. 3, 2016. Disponível em: <<http://web.simmons.edu/~agarwal/files/Marouf-Agarwal-2016-JIKM-author.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

NAKANO, D.; MUNIZ JR., J.; BATISTA JR., E. D. Engaging environments: tacit knowledge sharing on the shop floor. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 290-306, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673271311315222>>. Acesso em: 15 jun.2017.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

_____; TAKEUCHI, N. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, p. 5-34, 2000.

OBEMBE, D. Knowledge sharing, sustained relationships and the habitus. **Management Learning**, v. 44, n. 4, p. 355-372, 2013. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/135050761245098>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

PARK, J. G.; LEE, J. Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 1, p. 153-165, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBERTS, J. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. **Technology Analysis e Strategic Management**, v. 12, n. 4, p. 429-443, 2000.

SAMADI, B. et al. Conceptual model of organizational trust and knowledge sharing behavior among multigenerational employees. **Asian Social Science**, v. 11, n. 9, p. 32-42, 2015.

SEBA, I.; ROWLEY, J.; DELBRIDGE, R. Knowledge sharing in the Dubai Police Force. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 114-128, 2012.

SWIFT, P. E.; HWANG, A. The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. **Learning Organization**, v. 20, n. 1, p. 20-37, 2013.

TAN, C. N. L.; MD NOOR, S. Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia. In: **Knowledge Management International Conference**, Malaysia, 2014.

TUAN, L. T. Underneath organizational health and knowledge sharing. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 1, p. 139-168, 2013.

WEE, J. C. N.; CHUA, A. Y. K. The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: The case of Singapore. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 958-972, 2013.

WICKRAMASINGHE, V.; WIDYARATNE, R. Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. **VINE**, v. 42, n. 2, p. 214-236, 2012.

YASIR, M.; MAJID, A.; YASIR, M. Nexus of knowledge-management enablers, trust and knowledge-sharing in research universities. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 9, n. 3, p. 424-438, 2017.

ZHANG, L.; HE, J. Critical factors affecting tacit-knowledge sharing within the integrated project team. **Journal of Management in Engineering**, v. 32, n. 2, 2016.