



A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura

Indira Arias Rodriguez^{1,a}, Jorge Muniz Jr.², Timothy Munyon^b

Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, Brasil^a, University of Tennessee, Knoxville, USA^b

Palavras-chave:

clima organizacional (CO); compartilhamento do conhecimento (KS); gestão do conhecimento (GC).

Resumo

O propósito deste estudo foi analisar a relação entre Clima Organizacional (CO) e Gestão do Conhecimento (GC) partindo da revisão sistemática da literatura. A pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases de dados Web of Science e Scopus, por meio dos descritores “organizational climate” e “knowledge management”. Os resultados mostraram uma relação entre os termos nos diversos sistemas de produção (bens e serviços), não foram encontrados estudos dessa relação em países em desenvolvimento, nem no Brasil. Há um consenso na literatura, que aponta que o CO favorável (analisando variáveis como motivação, satisfação, comunicação, liderança, entre outros) promove benefícios sobre a GC e vice-versa. Estudos futuros devem analisar as relações entre fatores do CO e a GC: por exemplo, os fatores motivadores e as barreiras à intenção de partilhar o conhecimento avaliando os ambientes de trabalho, por meio de instrumentos de pesquisas e rigorosas análises de correlação. Estudar como as variáveis de CO e GC se relacionam em diferentes contextos e culturas.

The relationship between organizational climate and knowledge management: A review of the literature

Key words: organizational climate; knowledge sharing; knowledge management.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the relationship between Organizational Climate (OC) and Knowledge Management (KM) based on systematic review of the literature in the Web of Science and Scopus databases, using the descriptors “organizational climate” and “knowledge management”. The results showed a relationship between the terms, and no studies of this relationship were found in developing countries, nor in Brazil. There is a consensus in the literature, which points out that a favorable OC promotes benefits regarding KM and vice versa. Future studies should analyze relationships between OC and KM factors, for example, motivating factors and barriers to the intention to share knowledge, by evaluating work environments through research tools and rigorous correlation analyses. Also, study is needed on how OC and KM variables are related in different contexts and cultures.

La relación entre clima organizacional y gestión del conocimiento: Revisión de la literatura

Palabras claves:

clima organizacional (CO); compartir conocimiento; gestión del conocimiento (GC).

Resumen

El propósito de este estudio es analizar la relación entre Clima Organizacional (CO) y Gestión del Conocimiento (GC) a partir de la revisión sistemática de la literatura en las bases de datos Web of Science y Scopus, y por medio de los descriptores “organizational climate” and “knowledge management”. Los resultados mostraron una relación entre estos términos y que no existen estudios de esta relación en países en desarrollo, ni en Brasil. En la literatura hay un consenso que indica que el CO favorable promueve beneficios en la GC y viceversa. Los estudios futuros deben examinar las relaciones entre los factores CO y GC: por ejemplo, elementos motivadores y barreras a la intención de compartir conocimientos, evaluando los ambientes de trabajo a través de instrumentos de investigación y rigurosos análisis de correlación. Estudiar cómo las variables de CO y GC se relacionan en diferentes contextos y culturas.

Endereço para correspondência:

Universidade Estadual Paulista - UNESP, Campus de Guaratinguetá, Av. Ariberto Pereira da Cunha, 333, Bairro Portal das Colinas, 12516-410, Guaratinguetá, SP - Brasil. E-mail: indiraarias1986@gmail.com

Como citar este artigo:

Rodriguez, I. A., Muniz Jr., J., & Munyon, T. (2018). A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), 316-325. doi: 10.17652/rpot/2018.1.13244

Este estudo discute a relação entre o Clima Organizacional (CO) e a Gestão do Conhecimento (GC), considerando os aspectos inter-relacionais dos termos e as publicações existentes.

O CO engloba estrutura organizacional e de processos, relacionamento interpessoal, administração de compensações, comportamento dos funcionários, expectativa de desempenho e oportunidades de crescimento. Ademais, CO é a maneira pela qual os membros da organização percebem ou caracterizam seu ambiente de trabalho (Bamel, Rangnekar, Stokes, & Rastogi, 2013). Segundo Liao, To e Hsu (2013), além de envolver a ligação entre pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização, que são fatores relacionados com promoção da partilha do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) indicam que crenças, compromissos, contextos e interações organizacionais influenciam o CO e a conversão de informações em conhecimento criando um clima favorável (*Ba*) de julgamentos, comportamentos e atitudes.

A GC é a atuação sistematizada, formal e deliberada para capturar, preservar, compartilhar e (re)utilizar os conhecimentos tácitos e explícitos criados e empregados pelas pessoas durante as tarefas de rotina e de melhoria dos processos produtivos, de modo a gerar resultados mensuráveis para a organização e para as pessoas (Muniz Jr., Trzeniak, & Batista Jr., 2009). Além disso, ela permite que uns aprendam com os outros, melhorando as suas operações, e impulsionando a geração de novos conhecimentos que podem trazer inovação e otimização aos produtos e processos. Assim, a GC é estratégica para a sobrevivência das empresas, ou seja, um fator de uso conhecimento na criação do valor (Blomkvist, 2012).

Pesquisas sugerem descobrir quais são os fatores motivadores a intenção de partilhar o conhecimento, assim como as barreiras a esta partilha, examinando os ambientes de trabalho e como fatores, como cultura, comportamento e CO, influenciam a GC (Chen, Chuang, & Chen, 2012). Como analisar as relações diretas e indiretas entre fatores do CO e a GC por meio de correlações (Chen & Huang, 2007)? Como a organização pode incentivar o compartilhamento de conhecimentos, atendendo às percepções dos funcionários (Lin, 2006; Chen, Chuang, & Chen, 2012)? Como as variáveis de CO e GC se relacionam em diferentes contextos e culturas (Chen, Huang, & Hsiao, 2010; Lee, J. H., Kim, Y. G., & Kim, M. Y. 2006; Chatzoglou & Vraimaki, 2009)? Essas direções permitiram adotar a seguinte questão de pesquisa: como a literatura aborda a relação entre o clima organizacional e a gestão do conhecimento?

O presente estudo contém um panorama teórico em que são apresentados os conceitos reitores do estudo, explorando separadamente clima organizacional e gestão do conhecimento, de forma a possibilitar posteriormente a construção das inter-relações dos termos. No método, são indicadas a caracterização e a descrição dos métodos de pesquisa utilizados. Os resultados e a discussão oferecem a abordagem da literatura acerca do processo de interinfluências entre clima organizacional e gestão do conhecimento, oferecendo uma visão geral do tema nos sistemas produtivos de bens e serviços.

O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, realizada nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, por meio dos descritores "organizational climate" e "knowledge management", com o intuito de avaliar a relação desses termos nas publicações existentes e oferecer uma visão global do fenômeno. Foram tomados como referência todos os artigos com texto completo disponível em cujos títulos, resumos ou palavras-chave estiveram os termos em análise, mostrando a relação entre eles.

Há um consenso sobre a gestão do conhecimento como sendo estratégica para as organizações ou até mesmo para nações inteiras (Stewart, 2004), e o ser humano é apontado como

elemento fundamental nos processos de criação, conversão e compartilhamento do conhecimento, sua transmissão depende essencialmente da pré-disposição do homem em compartilhar aquilo que sabe, sendo assim, o CO exerce influência sobre os indivíduos que compõem a organização (Garcia, 2008). Neste panorama teórico, será apresentado o fundamento referente aos temas GC e CO, de forma a possibilitar a construção das relações causais que serão discutidas neste artigo.

Gestão do conhecimento

A GC trata do compartilhamento das melhores práticas e procedimentos, definindo padrões operacionais, de armazenamento de dados e recuperação de informações, colocando ênfase sobre as formas de promover, motivar, incentivar, fomentar e guiar o processo do conhecimento e suprime a ideia de capturar e distribuir o conhecimento (Massingham, 2014).

Além disso, considera-se que o conhecimento compõe um capital específico da empresa, atividades que incentivam a geração de novos conhecimentos correspondem a uma evolução ou uma atualização deste capital de conhecimento (Saulais & Ermine, 2012). Os ativos intangíveis, como o conhecimento, têm substituído os ativos tangíveis como principal motor do crescimento econômico, tais como máquinas, prédios, recursos físicos (Massingham, 2014).

Adicionalmente, a GC permite que a empresa ajude os funcionários no desenvolvimento de competências individuais, que, por conseguinte, geram inovação do produto e dos processos da empresa (Saulais & Ermine, 2012). A implantação da GC envolve fatores individuais, organizacionais e tecnológicos, sendo necessário pensar em desenvolvimento de carreira por meio do mapeamento das competências, ligado às metas individuais e ascensões de cargos no emprego (Massingham, 2014; Saulais & Ermine, 2012; Schiuma, Carlucci, & Lerro, 2012).

Uma dificuldade da GC é delinear as iniciativas para afetar a capacidade de criação de valor organizacional e medir este resultado no desempenho do negócio, o que destaca a importância da compreensão da integração da GC na estratégia e cultura da organização (Agarwal & Islam, 2015). Outra dificuldade é aproveitar o conhecimento tácito da organização, o potencial dos colaboradores que retêm este conhecimento dada a suas características intangíveis. Esta perspectiva de adequação inclui criação, codificação, disseminação, transferência, aplicação e uso do conhecimento (Schiuma et al., 2012).

A relevância da GC está relacionada ao seu impacto sobre as melhorias de desempenho de negócios, ou seja, para que as organizações obtenham ganhos, elas têm de ser capazes de transformar suas áreas de conhecimento em produtos e serviços rentáveis (Agarwal & Islam, 2015), mas também de renovar de forma dinâmica as suas capacidades. Assim, é preciso continuar e ativamente adquirir, organizar, compartilhar e aplicar seus recursos de conhecimento (Schiuma et al., 2012). Além disso, os benefícios focam na significativa e contínua resolução de problemas organizacionais, que irão conectar a GC ao desempenho da empresa e demonstrar impactos financeiros e não financeiros (Massingham, 2014).

Clima organizacional

Para os membros da organização, o clima organizacional toma a forma de um conjunto de atributos e expectativas que descrevem o padrão geral de atividades organizacionais (Jaw & Liu, 2003), desempenhando papel fundamental na geração de comportamentos dos empregados, influenciando sua percepção da GC (Chen & Lin, 2004; Sveiby & Simons, 2002).

As empresas podem encorajar os funcionários a colaborar de forma efetiva no uso de informação, pensar livremente, comunicar suas opiniões e ideias abertamente e explorar alternativas não rotineiras por meio de formulação de um clima inovador (Gibson, 2001; Jaw & Liu, 2003). Quando as ideias interessantes e inovadoras surgem, a cooperação entre indivíduos normalmente desempenha um papel crítico no desenvolvimento delas (Jaw & Liu, 2003; Sveiby & Simons, 2002).

O CO adequado favorece membros de uma equipe quando eles se encontram perante certos dilemas em um projeto, por permitir que eles participem de forma ativa em suas equipes de trabalho e interajam uns com os outros para encontrar soluções adequadas (Hoegl, Parboteeah, & Munson, 2003). Quando existe interação e cooperação entre os membros de um grupo, há um maior interesse em trabalhar em conjunto para partilhar e desenvolver o conhecimento tácito e tentar promover melhores desempenho e aprendizagem uns dos outros (Janz & Prasarnphanich, 2003). Quando os funcionários percebem um maior grau de cooperação na atmosfera da organização, eles estão mais propensos a construir relacionamentos com outros membros. Assim, a interação social entre os indivíduos é influenciada pelo CO (Jaw & Liu, 2003).

Método

O presente estudo possui um enfoque qualitativo, no qual foi utilizado como método a pesquisa bibliográfica. Trata-se de um estudo teórico baseado na revisão de artigos entre 1997 e 2016 selecionados nas bases de dados Web of Science e Scopus, por meio dos descritores: "organizational climate" e "knowledge management". Assim, foram identificados elementos inter-relacionais que sejam suporte teórico para os interessados nesse assunto, adotando, como critério, descritores que estivessem no título, no resumo ou nas palavras-chave. A revisão dos artigos que avaliam a relação entre esses termos consta na Tabela 1.

A escolha das bases de dados Web of Science e Scopus está explicada por se tratar de serviços on-line de informação científica que viabilizam o acesso a um conjunto de bancos de dados com alto rigor científico nos quais aparecem citações de artigos de revistas, livros e outros materiais impressos que abrangem todos os campos do conhecimento acadêmico. A determinação do recorte temporal foi realizada visando à análise do tema nos últimos 20 anos, sendo o primeiro manuscrito de 1998, e o último, de 2016.

Como critérios de inclusão, foram tomados como referência os estudos com texto completo disponível que analisaram o tema de forma conjunta, ou seja, que demonstraram a relação entre o CO e a GC. Foram selecionados todos os artigos combinando os elementos do objeto de estudo, e, após a leitura destes, foram extraídas

informações quanto aos objetivos, procedimentos, participantes, conclusões e sugestões de trabalhos futuros, para uma posterior discussão de elementos relevantes.

Os estudos encontrados foram agrupados em categorias relativas às relações entre o CO e GC, a primeira é relacionada ao impacto positivo gerado pelo clima organizacional, a segunda relacionada com o impacto negativo e a terceira abordando as melhores práticas do CO para favorecer a GC.

Resultados e Discussão

A pesquisa nas bases de dados indicou um total de 55 artigos, 20 artigos na Web of Science e 35 na Scopus. Foram excluídos da análise 19 artigos porque não abordaram a relação entre os termos em análise e outros 10 por terem disponíveis só o resumo para a leitura. Foram analisados 26 artigos, dos quais 12 são comuns às duas bases de dados.

Os estudos da relação entre o CO e a GC são recentes e alcançaram auge a partir do ano 2000, com uma média de 1,56 e 2,1 artigos por ano na Web of Science e na Scopus, respectivamente. Segundo a Web of Science, a média de citas por elemento é de 20,32 e a média de citas por ano, referentes ao tema é de 31,75. No período de 2011 a 2016, em ambas as bases de dados, mostrou-se um aumento crescente no número de publicações e citações por ano.

Os *journals* com maior número de publicações foram (a) o International Journal of Information Management, (b) Journal of Computer Information Systems, (c) o Journal of Knowledge Management e (d) o Journal of Product Innovation Management, com 2 artigos cada um. A National Cheng Kung University é a instituição que mais publica sobre o tema com 4 artigos publicados e o país Taiwan com 11 artigos publicados, seguido dos Estados Unidos com 4 e Iran e Canadá com 3 artigos, respectivamente. É importante salientar que a única evidência de estudos na América Latina, foi um estudo da Colômbia na avaliação do fenômeno no setor educacional. Há evidências de estudos em múltiplas áreas do conhecimento, porém, aparecem em destaque Business, Management and Accounting com 51,5 % das publicações, Computer Sciences (33,3%) e Engineering (18,2%).

Os artigos, um total de 26, foram avaliados quanto a autor, objetivo, método, resultado e sugestões de trabalhos futuros. As informações foram postas na Tabela 1, e permitiram o agrupamento em categorias de discussão: (1) Características do Clima Organizacional com impacto positivo sobre a Gestão do Conhecimento; (2) Características do Clima Organizacional com impacto negativo na Gestão do Conhecimento; (3) Melhores práticas do Clima Organizacional para favorecer a Gestão do Conhecimento e vice-versa.

Tabela 1
Análise dos artigos

Autor/Objetivo	Método	Resultados	Sugestão de trabalhos futuros
1. Chen & Huang (2007) Analisar os efeitos de interação social entre o CO, estrutura organizacional e GC.	- O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 5.000 empresas de Taiwan. - QUANDO: 2007. - POR QUE: para testar a validade do modelo de investigação e hipóteses, com informações sobre CO, estrutura organizacional, interação social e GC. - COMO: Foram enviados 750 questionários com escala Likert. Follow-up cartas, e-mails e telefonemas foram feitos após 2 semanas. Foi realizada a análise quantitativa usando 146 questionários válidos e completos.	- O CO e cooperação favorável propiciam interação social, aumento da confiança, contato pessoal, comunicação e comportamentos de coordenação entre os funcionários, GC reforçada, permitindo que as pessoas tenham acesso a informações e recursos, favorecendo a troca de conhecimento. - Estruturas organizacionais menos centralizadas, menos formalizadas e mais integradas têm uma interação social favorecida, fornecendo aos funcionários: autonomia e integração com o trabalho e reforçando os níveis de GC. - A interação social favorável gera maior grau de partilha e aplicações de conhecimento, constituindo um mediador na relação entre estrutura organizacional e GC. - Para aumentar a interação social, as empresas devem proporcionar incentivos para os funcionários e construir laços de colaboração.	Explorar um modelo de covariância que permita analisar as relações diretas e indiretas deste estudo simultaneamente.

2. Lin & Lee (2006)
- Analisar a influência de fatores sócio-técnicos na intenção de incentivar a partilha através de seus efeitos.
- O QUÊ: examinar as percepções dos executivos sobre a partilha de conhecimentos. - QUEM: 154 executivos de Taiwan. - POR QUÊ: testar empiricamente o modelo de pesquisa proposto, examinando a validade do modelo de mensuração e o modelo estrutural para analisar as associações e hipóteses no modelo de pesquisa. - COMO: análise fatorial confirmatória através dos dados.
- O CO influenciou significativamente a intenção de KS. - O suporte de TI não afetou significativamente as três características de inovação de partilha de conhecimentos.
- Propiciar que os empregados sugiram ideias para novas oportunidades e fomentar uma cultura positiva de interação social antes de introduzir iniciativas de partilha de conhecimentos.
- O CO favorável caracteriza-se por apoio da alta gerência, comunicação aberta, estímulo para desenvolver novas ideias e responder a novas oportunidades, encorajando gerentes e empregados a socializar e interagir uns com os outros.
- Identificar as percepções dos funcionários, explicando os determinantes da intenção da organização para incentivar KS.
3. Paré & Trudel (2007)
- Compreender os desafios de hospitais na implementação de PACS (Arquivo de Imagem e Sistema de Comunicação): condições para sucesso e estratégias para sua aplicação
- O QUÊ: Análise do processo utilizado por hospitais para adotar e implementar a tecnologia baseada em PACS. - QUEM: Hospitais de Canadá. - QUANDO: 2005. - POR QUÊ: Para compreender os benefícios gerados com a adoção do PACS em hospitais. - COMO: Através de estudos de caso em dois hospitais. Foram analisados os dados coletados a partir de observação e entrevistas de funcionários.
- O sucesso na implementação do PACS é obtido com a aplicação eficaz da tecnologia, levando em consideração as preocupações organizacionais e humanas e quando há o conhecimento e comprometimento por parte dos envolvidos no processo. - PACS não é uma tecnologia turn key, é um processo de transformação organizacional contínuo.
- Aplicar a pesquisa em outros hospitais com diferentes localizações.
- Indicar os métodos e condições mais eficazes para a implementação desta tecnologia.
4. Tsai, Chen & Chien (2012)
- Identificar os fatores externos e internos que afetam os indivíduos e as organizações para o comportamento de partilha do conhecimento.
- O QUÊ: as intenções de KS. - QUEM: 198 empregados da indústria óptica de Taiwan. - QUANDO: 2012. - POR QUÊ: explorar o conhecimento profissional do empregado como interfluxo e se é disposto à partilha do conhecimento com colegas ou não. - COMO: examinando as relações para aplicar a teoria do comportamento planejado.
- O CO e auto eficácia tem efeitos indiretos na intenção de partilha.
- A atitude de partilha de conhecimentos do indivíduo e as normas subjetivas de partilha de conhecimentos tem efeitos diretos na intenção de KS.
- Buscar esclarecer os fatores compreendidos nas intenções da KS pelos trabalhadores.
5. Chen; Huang & Hsiao (2010)
- Analisar as relações entre o CO, a GC e a inovação da empresa.
- O QUÊ: compreender os efeitos de contextos organizacionais, clima e estrutura, de GC e inovação. - QUEM: empresas de Taiwan. - QUANDO: 2013. - POR QUÊ: contextos organizacionais influenciam a GC e mostram relação com inovação. - COMO: modelo de regressão hierárquica
- A criação e o compartilhamento do conhecimento são motores da inovação organizacional. - Um CO baseado no apoio mútuo estimula os funcionários a dedicar tempo em atividades de transformação do conhecimento em inovações
- O CO favorável age como forte estimulador de compartilhamento de conhecimentos e a inovação. - Características de estruturas organizacionais menos centralizadas, menos formalizadas e mais integradas proporcionam reforçados níveis de GC. - Quando as empresas adotam atividades de GC para promover a inovação, o CO é reforçado.
- Replicar o estudo com uma amostra maior e em outros contextos e culturas.
- Examinar os impactos do conhecimento e inovação.
6. Lee; Kim, Y. & Kim, M. (2006)
- Analisar os efeitos da maturidade do CO na GC, medido em términos de calidad de los conocimientos y el nivel de intercambio de conocimientos
- O QUÊ: realizar estudos em instituições que estão implementando GC. - QUEM: 356 (38,6 %) participantes de 42 organizações (45,7 %). - ONDE: Korea
- QUANDO: 2001. - COMO: 920 inquéritos foram enviados a 92 organizações, os quais foram identificados por meio de conferências e cobertura da mídia, com 10 questionários atribuídos a cada organização.
- Foram verificadas empiricamente as relações entre controladores gerenciais (recompensa, apoio à gestão de topo, e serviços de TI), CO, e de GC no desempenho (qualidade e compartilhamento do conhecimento) no nível da organização. - A maturidade do CO tem um impacto significativo na GC, nível de partilha de conhecimentos e medeia a relação entre dois dos três controladores de gestão propostas e no desempenho de GC. - O desenvolvimento de um sistema de GC, adaptando sistemas de recompensa, ou de apoio à gestão de topo contribuem significativamente a construção de um CO de apoio para o conhecimento.
- Estudar uma amostra maior e mais heterogênea de organizações. Identificar os fatores para evolução da GC ao longo do tempo.
7. Chen; Chuang & Chen (2012)
- Examinar os efeitos dos sistemas de (GC), qualidade, auto eficácia, CO e atitudes sobre a intenção de KS no desenvolvimento de produtos.
- As hipóteses são testadas em dados coletados de 134 empresas de manufatura eletrônica em Taiwan, utilizando regressão de mínimos quadrados parciais.
- A atitude é o fator chave que influencia a intenção de KS. - Quando fatores como GC, autoeficácia e CO contribuem positivamente para atitude, contribuem também para a partilha de conhecimentos. - As organizações devem incentivar comportamentos ou atividades de colaboração dos trabalhadores, de modo a reforçar KS e autoeficácia. - Criar um CO favorável irá melhorar a atitude e intenção da partilha de conhecimentos que promovem benefícios para a organização como um todo.
- Explorar o impacto de outros fatores sobre a cooperação, avaliando a relação entre os fatores de GC e KS.
8. Huang (2014)
- Analisar a importância dos bibliotecários acadêmicos no compartilhamento do conhecimento individual e organizacional.
- O QUÊ: Avaliar a importância dos bibliotecários na GC individual e organizacional. - QUEM: Bibliotecários acadêmicos. - ONDE: Bibliotecas acadêmicas em Taiwan. - QUANDO: 2014. - POR QUÊ: Implantar melhorias na GC em bibliotecas acadêmicas. - COMO: Análise qualitativa e quantitativa de questionário aplicado em profissionais da área
- A divisão de conhecimento individual fortalece o conhecimento organizacional. - Funcionários de longa data são mais comprometidos com a aquisição, absorção, divisão e transferência do conhecimento. Isso indica que as pessoas contribuem mais para o conhecimento quando comprometidas com uma carreira ao longo da vida. - As bibliotecas devem se tornar organizações de aprendizagem, buscar mudanças, conectar a aprendizagem com as operações da organização, avaliar as capacidades organizacionais, acumular e dividir conhecimento, recompensar aprendizagem e se adaptar e melhorar continuamente.
- Avaliar outros ambientes de trabalho.
- Investigar a interação entre as diferentes construções da escala proposta e como outros fatores afetam as atividades do conhecimento.

<p>9. Janz & Prasarnph-nich, (2003)</p> <p>Compreender a ligação entre características organizacionais e individuais nas atividades relacionadas com o conhecimento em grupos de aprendizagem cooperativa e os resultados do trabalho.</p>	<p>- O QUÊ: testar empiricamente o modelo de investigação proposto. - QUEM: dados coletados de 203 sistemas de informação, profissionais que atuam em atividades de desenvolvimento de sistemas nos Estados Unidos. - POR QUÊ: compreender a relação entre o CO e o conhecimento em grupos de trabalho. - COMO: O modelo de pesquisa e hipóteses é testado usando LISREL.</p>	<p>- A necessidade de GC começa quando o conhecimento é criado e, posteriormente, compartilhado. - A criação e difusão de conhecimento pode ser facilitada, permitindo que o conhecimento e os trabalhadores tenham a liberdade de exercer a autoridade com os seus conhecimentos e para elevar o "clima de trabalho favorável" para além dos estatutos-chave.</p>	<p>- Abordar a criação e a partilha de conhecimento em contextos de tecnologia.</p> <p>- Explorar as teorias da aprendizagem e construções afins para aplicar à GC.</p>
<p>10. Lin (2011)</p> <p>Examinar o impacto do indivíduo, da organização e da tecnologia da informação sobre a evolução da GC em três fases (iniciação, implementação e institucionalização).</p>	<p>- O QUÊ: Estudo dos antecedentes da GC e análise do impacto individual, organizacional e da tecnologia da informação na evolução da GC. - QUEM: 241 gestores (em cargos de GC) de Empresas de grande porte, Taiwan. - QUANDO: 2008. - POR QUÊ: Para melhorar a compreensão da evolução da GC. - COMO: por meio de modelagem de equações estruturais.</p>	<p>- Os atributos para os contextos individuais, organizacionais e tecnológicos têm diferentes impactos sobre os três estágios de evolução da GC. - O conhecimento, o apoio da alta gerência e qualidade do sistema de gestão apresentam efeitos positivos ao longo das três fases da evolução da GC. - Criar uma cultura organizacional caracterizada por apoio da alta gerência e divisão de conhecimentos por meio da interação entre administradores e empregados. Deve haver um maior esforço por parte dos gerentes para permitir e motivar os funcionários a propor ideias para novas oportunidades e fomentar uma cultura positiva de interação social para a implementação de iniciativas de GC.</p>	<p>Incluir entrevistas estruturadas e estudos de caso de gestores que lidam com os projetos de GC para compreender a utilidade prática do modelo de pesquisa.</p>
<p>11. Bertels, Kleinschmidt, & Koen (2011)</p> <p>Investigar o papel moderador de mecanismos para permitir a transferência de conhecimento tácito na extremidade dianteira inovação.</p>	<p>- O QUÊ: levantar procedimentos administrativos, fornecer pareceres de peritos para apoiar a validade de conteúdo das medidas, desenvolver relações hipotéticas, e desenvolver novas medidas. - QUEM: 10 empresas do ramo de inovação nos Estados Unidos. - QUANDO: 2011. - POR QUÊ: por causa da sua posição no início do processo de inovação e porque a primeira fase da inovação. - COMO: utilizando métodos estatísticos que comprovem a relação entre a inovação e comunidades de práticas</p>	<p>- Não há uma ligação direta entre incentivo das comunidades de prática e desempenho da inovação. - Aumentar grupos de conhecimento tácito e potenciar comportamentos de partilha de conhecimento, pode ser insuficiente para elevar a quantidade de conhecimento tácito disponível para os funcionários de forma significativa. - Os gerentes devem investir simultaneamente em aumentar a proficiência em colaboração dispersa e apoiar comunidades de prática. Qualquer um por si só é insuficiente. - Os gestores devem cultivar um clima aberto favorecendo a tomada de riscos, a confiança e a interação aberta.</p>	<p>Fornecer suporte para o efeito moderador do CO sobre a relação entre proficiência em colaboração dispersa e interfase do desempenho da inovação.</p>
<p>12. Tseng; Chang & Chen (2012)</p> <p>Avaliar os principais obstáculos na introdução da gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas Tailandesas e se as mesmas estão preparadas para tal implementação.</p>	<p>- O QUÊ: avaliar os principais obstáculos na introdução da gestão do conhecimento. - QUEM: Pequenas e médias empresas, Taiwan. - QUANDO: 2012. - POR QUÊ: verificar se as empresas estão preparadas para implementar a gestão do conhecimento. - COMO: Quadro de pesquisa com questões a respeito da motivação, oportunidade e capacidade, aplicados na partilha do conhecimento.</p>	<p>- O líder da GC deve coletar e qualificar o conhecimento individual e organizar as informações acumuladas em banco de dados ou bibliotecas. - O conhecimento individual deve ser organizado de forma que seja acessível e visível aos demais trabalhadores, tornando-se parte do conhecimento organizacional. - Pequenas e médias empresas de Taiwan precisam disponibilizar tempo para implementar um ambiente de trabalho propício para a divisão dos conhecimentos individuais por meio da implantação de recursos organizacionais como infraestrutura tecnológica, CO, gestão e, também, de apoio governamental na forma de financiamento e aconselhamento profissional. - Instruções estipuladas podem ser seguidas para melhorar a intenção dos funcionários em compartilhar seus conhecimentos dentro de uma empresa.</p>	<p>- Sugerir e avaliar outros métodos para as pequenas e médias empresas implementarem na melhoria da GC. - Examinar os impactos da GC no desempenho comercial e na inovação da empresa.</p>
<p>13. Tsai & Cheng (2010)</p> <p>Examinar fatores-chaves (auto eficácia, teoria da expectativa e CO) sobre a intenção de KS dos trabalhadores de software utilizando uma estrutura cognitiva social</p>	<p>- O QUÊ: a cognição social que afeta o comportamento de KS. QUEM: Programadores e trabalhadores de software em Taiwan foram pesquisados para testar o modelo de pesquisa proposto. - QUANDO: 2010. - POR QUÊ: testar o modelo de pesquisa proposto. - COMO: por meio da análise fatorial confirmatória e a modelagem de equações estruturais</p>	<p>- Os principais determinantes do comportamento de partilha do conhecimento foram as intenções encorajadoras dos trabalhadores do conhecimento, a auto eficácia, a expectativa de resultados, bem como clima organizacional. - CO e percepção de incentivo gerencial foram encontrados para encorajar positivamente o comportamento de KS.</p>	<p>Estudar outros fatores sociais, tais como a cultura e o comportamento organizacional.</p>
<p>14. Hsu, (2006)</p> <p>Analisar a forma como a indústria de biociências explora KS para efetivamente gerenciar a propriedade intelectual, especialmente documentos de patentes</p>	<p>- O QUÊ: investigação exploratória com abordagem no estudo de caso. -QUEM: duas empresas de biotecnologia do Taiwan. - QUANDO: 2006. - POR QUÊ: para investigar características de inovação, conhecimento gerencial e operações para duas empresas selecionadas. - COMO: Foram realizadas entrevistas com membros das empresas</p>	<p>- A tecnologia da informação facilita a aplicação da GC distribuindo o conhecimento entre os níveis organizacionais.</p> <p>- A alta gerência deve reconhecer a importância da GC e incluí-la como atividade estratégica dentro da organização. - A aprendizagem dos indivíduos por meio da comunicação, criação de patentes, conhecimento organizacional e o espírito de trabalho em equipe. - O uso da GC permite que as indústrias melhorem a competência da inovação empresarial.</p> <p>- Quando a organização considera o conhecimento um ativo intangível, ela reforma a estrutura organizacional e a cultura em conformidade com as características industriais e a estrutura do mercado. - Em um ambiente de cooperação, os empregados partilham experiências e comunicam-se, o que melhora a inovação e transferência de conhecimento e competência empresarial.</p>	<p>- Explorar a relação do trabalho em equipe e a GC com o CO</p>

15. Amayah (2013) Investigar os fatores que afetam a partilha de conhecimento em uma organização do sector público.	- O QUÊ: Pesquisa quantitativa. -QUEM: 1,738 funcionários de uma instituição acadêmica pública. - QUANDO: 2013. -COMO: Os dados foram recolhidos através de questionários com 72 itens, tipo Likert (1 = "discordo Totalmente"; 7 = "concordo Totalmente"), analisados por meio de regressão múltipla	- A comunidade, as normas e os benefícios pessoais foram três motivadores encontrados que contribuem na variação da partilha de conhecimentos. - Os facilitadores: interação social, recompensas e suporte organizacional favoreceram KS. - Duas barreiras, grau de coragem e grau de empatia, que mediram CO, foram encontradas para ter um efeito significativo sobre a KS. - A interação de consideração normativa com interação social, benefício pessoal com suporte organizacional e considerações normativas com grau de coragem, tiveram relação com fatores de motivação e KS.	Avaliar outros contextos, com amostras maiores, de diferentes organizações do Setor Público.
16. Boh & Wong (2013) Examinar percepções de CO e utilidade percebida de três tipos de mecanismos de compartilhamento do conhecimento em gerentes eficazes e a sua influência nos subordinados	- O QUÊ: medir a percepção da utilidade de cada mecanismo de KS dos trabalhadores, suas percepções sobre o CO e seus gestores, e demais variáveis de controle. - QUEM: 1039 funcionários de 78 unidades e 5 subsidiárias de Alpha Inc. - QUANDO: 2010. -POR QUÊ: testar hipóteses referidas à utilidade percebida de três tipos de mecanismos de KS, em gerentes eficazes e a sua influência nos indivíduos. - COMO: Através do questionário e amostragem aleatória estratificada.	- Um clima cálido e cooperativo tem uma influência positiva sobre as percepções dos indivíduos em relação com KS. - (1) Um clima competitivo aumenta a preferência dos indivíduos para o uso da personalização informal de KS, (2) codificação formal KS e (3) personalização formal KS. - Os indivíduos que percebem seus gestores como eficazes tendem a ser mais favoráveis às iniciativas fornecidas pela alta administração, tendo uma avaliação significativamente mais positiva de mecanismos formais em comparação com mecanismos informais. - KS pode ser habilitada em diferentes contextos sociais. - Os resultados irão ajudar os gestores a personalizar os mecanismos de GC	Explorar o impacto de KS em outras organizações e determinar se os mesmos resultados se aplicam a outras empresas com variação do clima em suas características.
17. Reyes & Zapata (2014) Identificar a relação entre CO e suas dimensões na condução da partilha de conhecimentos.	- O QUÊ: relação entre CO (comunicação organizacional, crescimento pessoal, estilos de direção, imagem corporativa, modelos de gestão, nível de trabalho, relações interpessoais) e KS. - QUEM: 100 trabalhadores do conhecimento de duas organizações: uma privada e outra pública. QUANDO: 2014. - POR QUÊ: correlações a partir das variáveis psicossociais do teste e condições organizacionais para a realização de KS. - COMO: através de análises correlacionais.	- Foi encontrada uma correlação significativa entre CO e comportamento de KS ($r = 0,578$). - Na entidade pública o grau de correlação entre o CO e a partilha de conhecimentos é altamente significativo ($p < 0,01$). Na entidade privada não foram encontradas correlações entre as duas variáveis estudadas ($r = 0,093$; $p = 0,05$). - Quanto às dimensões do clima e de KS na universidade pública, indicou que todas têm uma correlação estatisticamente significativa ($p < 0,01$). Na universidade particular foi encontrada forte correlação só em relação ao crescimento pessoal ($p = 0,05$).	Utilizar outros instrumentos para medir outras dimensões e compreender os efeitos do CO sobre o KS. Replicar o estudo em outras populações.
18. Durcikova; Fadel; Butler & Galletta (2011) Investigar empiricamente os fatores que influenciam os comportamentos individuais subjacentes à KM e KS.	O QUÊ: pesquisa multi-indústria. -QUEM: 110 participantes com acesso à Internet e experientes usuários da Web. - QUANDO: 2011. - POR QUÊ: investigar como o clima psicológico, GC e KS oferecem uma solução de acesso, influência, reutilização e inovação no contexto do trabalho de apoio técnico. - COMO: questionário de escala likert.	- O clima para a inovação, incentiva relações proveitosas para o KS. - O acesso KS fortalece a relação positiva entre um clima de inovação e solução de inovação e inverte a relação positiva entre um clima de autonomia e solução de inovação. - A maior carga fatorial para cada item é mostrada no encorajamento dos colegas para incentivar a autonomia. - O acesso a KS não influencia diretamente comportamentos de aproveitamento dos indivíduos, porém, os efeitos de determinadas variáveis do CO sobre estes influíram sobre comportamentos de KS.	Aprofundar na utilização e exploração são influenciados pelo acesso KS e CO, e como estas práticas afetam o desempenho individual e organizacional.
19. Gupta; Iyer & Aronson (2000) Discutir as definições básicas de conhecimento e GC seguido por eventos de GC, práticas e desafios.	O QUÊ: estudo teórico. QUANDO: 2000	- GC é um processo que lida com o desenvolvimento, o armazenamento, a recuperação e a disseminação de informação e conhecimento em uma organização para apoiar e melhorar o seu desempenho de negócios. - As organizações estão percebendo que o conhecimento é um recurso crucial e deve ser gerido criteriosamente. - As organizações precisam aproveitar o conhecimento para se manter competitivas e se tornar inovadoras. - GC requer uma grande mudança na cultura organizacional e um compromisso em todos os níveis de uma empresa para fazer o trabalho. - Um CO favorável, por meio de GC eficaz, promove a aprendizagem organizacional e o conhecimento para lidar com qualquer problema organizacional.	Desenvolver medidas para aprimorar a GC e determinar o valor que está sendo adicionado aos seus processos e produtos. - Determinar as implicações na competição para maior KS e colaboração.
20. Ghorbani; Nia & Sadri (2012) Investigar a relação entre a GC e o CO em centros para o ensino superior.	O QUÊ: estudo descritivo-integrativo. - QUEM: 165 funcionários (professores e administrativos) de centros de ensino superior. - QUANDO: 2012. - POR QUÊ: Para testar as hipóteses do estudo. - COMO: procedimento de amostragem aleatória estratificada. Dois questionários padronizados: um de GC (38 perguntas) e um de CO (42 perguntas), foi utilizada a estatística descritiva, o teste de correlação de Spearman, usando o programa estatístico SPSS.	- Existe uma correlação significativa entre a GC (aquisição do conhecimento na universidade, partilha e aplicação de conhecimento) e o CO nas universidades, ou seja, um aumento no conhecimento dos funcionários pode levar a um melhor CO em tais centros e vice-versa. - É recomendado às organizações que persuadam os seus empregados a pivôs de sucesso na realização da GC. - As funções exercidas pelas diferentes universidades influenciam o CO, pois elas têm objetivos organizacionais, metas subjetivas e pontos de vista diferentes sobre os fatores que influenciam o CO e a colaboração entre si para alcançá-las.	- Usar outras variáveis de análise para medir o CO e a GC. - Avaliar as correlações que se percebem entre esses termos atendendo às novas variáveis.
21. Motlagh; Yarmo-Hammadian (2013) Analisar o modelo da relação CO, envolvimento com o trabalho, e confiança organizacional com a cultura de GC.	O QUÊ: A relação entre CO e GC. -QUEM: todos os professores do ensino médio de Esfahan City, região central do Irã. - QUANDO: 2012. - COMO: usando quatro questionários para a coleta, os instrumentos avaliam CO; confiança, envolvimento com o trabalho; cultura e GC.	- A cultura de GC pode ser prevista pelo CO o que aumenta o envolvimento com o trabalho. - Com o aumento numa organização de CO participativo e envolvimento com o trabalho, a cultura de GC aumenta também. - A cultura de GC é prevista pela confiança organizacional, confiança na liderança e nos colegas, mostrando correlações significativas ($p < 0,05$). - O modelo ajustado implementado relativo à cultura e GC é aplicável para o sistema educacional iraniano.	Aplicar o modelo para o sistema educacional do Irã e em outras culturas e contextos.

<p>22. Hamma-Mi; Amara & Landry (2013)</p> <p>Definir os processos envolvidos na transferência de conhecimento em ação e investigar a relação com CO em corretores.</p>	<p>O QUÊ: o papel dos corretores do conhecimento para fazer a ponte entre pesquisa e prática e avaliar a relação entre CO e GC. - QUEM: 301 profissionais nos serviços de saúde de Canadá, que são corretores de conhecimento. - QUANDO: 2011. - COMO: através do modelo de equações estruturais.</p>	<p>- O CO como um conceito multidimensional tem um impacto direto positivo sobre as atividades de transferência de conhecimentos dos corretores.</p> <p>- O CO caracterizado pela autonomia concedida aos corretores e um clima de cooperação afetam as atividades de transferência de conhecimento por meio da mediação do suporte organizacional prestado aos corretores.</p>	
<p>23. Chatzoudes; Chatzoglou & Vraima-ki (2015)</p> <p>Estender as abordagens empíricas existentes (modelos de investigação), centrando-se sobre o processo de GC e sua difusão por toda a organização.</p>	<p>O QUÊ: Investigar o impacto de três fatores contextuais (cultura inovadora, CO, coordenação inter-funcional) sobre o processo de GC (externalização, internalização, socialização). - QUEM: 211 funcionários bancários na Grécia. - QUANDO: 2015. - POR QUÊ: para adotar uma abordagem que reconheça GC como uma função que transmite influência contextual sobre a eficácia individual. - COMO: através de um questionário estruturado.</p>	<p>-As empresas com cultura de inovação melhorada e um CO que facilite a cooperação entre os funcionários tendem a promover e maximizar a difusão do conhecimento. - Há uma relação entre a "satisfação com o processo e GC" e de ambos os fatores com o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. - As áreas específicas-destaques que as empresas devem melhorar, a fim de colher os benefícios potenciais da GC são: concentrar seu capital humano na GC. - A satisfação do empregado a partir do processo de GC melhora sua satisfação e desempenho no trabalho.</p>	<p>Estudar outros setores com características semelhantes, como instituições financeiras que enfrentem desafios similares aos da Grécia.</p>
<p>24. Wu (2016)</p> <p>Verificar as relações entre auto-eficácia, normas subjetivas, utilidade percebida, CO, atitudes em relação à KS.</p>	<p>O QUÊ: Estudar a relação entre elementos subjetivos e KS. - QUEM: 284 participantes de empresas na China, que já implementaram sistemas de E-Learning 2.0. - QUANDO: 2016. - COMO: a modelagem de equações estruturais é realizada para testar as hipóteses de pesquisa.</p>	<p>- Criação de conhecimento, autoeficácia, utilidade percebida e CO influenciam as intenções para a partilha de conhecimento em sistemas <i>e-learning</i> 2,0. -Fatores de sucesso do sistema de qualidade da comunicação e qualidade de serviço podem influenciar a utilidade percebida de sistemas <i>E-Learning</i> de 2,0. - As intenções para a partilha de conhecimentos influenciam o comportamento de KS. - As organizações devem reforçar a equidade, inovação e filiação para criar um clima de reciprocidade.</p>	
<p>25. Pascoe & More (2005)</p> <p>Investigar o papel da comunicação na GC, examinados através da lente de clima organizacional e comunicação.</p>	<p>O QUÊ: os resultados da primeira pesquisa de CO e comunicação. - QUEM: uma grande organização do setor público, na Austrália. - QUANDO: entre 2003 e 2005. - POR QUÊ: implementar uma cultura de partilha de informação interna. - COMO: através de uma iniciativa de GC em 3 anos, que compreende atividades formais e informais de KS.</p>	<p>- Propõe-se que as auditorias de comunicação podem ser usadas para avaliar se o conhecimento e a partilha de informação são suscetíveis de ocorrer, fornecendo dados sobre dois dos antecedentes para essa partilha: percepções de abertura de outros membros da organização a receber o conhecimento, bem como os aspectos de intenção e comportamento de compartilhamento do conhecimento.</p>	
<p>26. Haque; Ahlan & Razi (2006)</p> <p>Explorar as pesquisas de KS baseadas em modelos de investigação existentes nos Institutos de Educação Superior. - Propor um modelo de pesquisa que explique a natureza da KS nas IES.</p>	<p>- O QUÊ: Revisão da literatura para a criação de um modelo de pesquisa em KS. - POR QUÊ: revelar os antecedentes e incorpora-los nos modelos de investigação propostos, que são: auto-eficácia percebida para o ensino superior e formação, liderança percebida, rede social, ferramentas da tecnologia de informação e comunicação (TIC), recompensas organizacionais, clima e confiança organizacional percebida. - COMO: através da</p>	<p>- O modelo de pesquisa KS proposto parece ser melhor quando comparado com resultados de pesquisas prévias de KS nas IES nos países em desenvolvimento. - Há uma integração das teorias com as tecnologias da informação e as comunicações e isso pode explicar melhor a investigação de KS. - As intenções comportamentais têm papel significativo na organização, bem como em atividades de KS no nível individual. - A ação de partilha de conhecimentos é geralmente maior quando fatores individuais, organizacionais e tecnológicos agem em conjunto. - A partilha do conhecimento em universidades pode ser melhorada sistematicamente envolvendo as TIC. - O acesso a mais práticas de KS nas universidades é um requisito fundamental especialmente nos países em desenvolvimento.</p>	<p>- Avaliar e validar o quadro de investigação proposto para ser aplicado em diversas IES e países.</p>

Características do Clima Organizacional com impacto positivo sobre a Gestão do Conhecimento

1. A atitude é um fator que influencia a intenção de compartilhamento do conhecimento. Quando há um CO que contribui positivamente para essa atitude, este contribui também para a partilha de conhecimentos (Chen, Chuang, & Chen, 2012; Tsai & Chen, 2012; Haque et al., 2006).
2. O CO por meio de cooperação favorável, envolvimento da liderança, estratégia organizacional e a cultura de equipe, aumento da confiança e contato pessoal,
3. propiciam a interação social e a GC se torna reforçada (Chen & Huang, 2007), permitindo que as pessoas tenham acesso a informações e recursos, favorecendo a troca de conhecimento baseado no apoio mútuo estimulando os funcionários a dedicar tempo em atividades de transformação, partilha do conhecimento (Chen, Huang, & Hsiao, 2010), que também vai ser influenciada pela autoeficácia (Tsai & Chen, 2012).
4. O CO influencia diretamente os comportamentos de partilha de conhecimentos e influencia significativamente a compatibilidade e complexidade, que, por sua vez, afetaram positivamente a intenção de incentivar a atitude para a partilha de conhecimentos (Lee et al., 2006; Chatzoglou & Vraimaki, 2009; Lin, 2006).
5. A criação e difusão de conhecimento pode ser facilitada, permitindo que o conhecimento e os trabalhadores tenham a liberdade de exercer a autoridade com os seus conhecimentos e para elevar o "clima de trabalho favorável" (Janz & Prasarnphanich, 2003).
6. Um CO baseado no apoio mútuo estimula os funcionários a dedicar tempo em atividades de transformação do conhecimento em inovações, no entanto, a criação e o compartilhamento do conhecimento também são motores da inovação organizacional. Sendo assim, quando as empresas

adotam atividades de GC para promover a inovação, o CO é reforçado e vice-versa (Chen, Huang & Hsiao, 2010).

Características do Clima Organizacional com impacto negativo na Gestão do Conhecimento

1. O compartilhamento do conhecimento e a inovação são desestimulados em organizações com muita formalização e centralização. Estas características dificultam a integração entre os membros da organização e a interação social o que acaba promovendo barreiras que comprometem o bom desempenho dos níveis da Gestão do Conhecimento (Cheng & Huang, 2013; Chen, Huang, & Hsiao, 2010).
2. Gestores apáticos ou com comportamento antiético impedem a partilha de conhecimento entre os subordinados, assim atitudes dos supervisores mais próximos podem comprometer a GC na equipe (Bertels et al., 2011; Boh & Wong, 2013; Lin, 2011; Lin & Lee, 2006; Sveiby, 2007).
3. O uso da tecnologia da informação pode auxiliar a aplicação da GC, ajudando no armazenamento dos dados, na recuperação, na transferência e na aplicação do conhecimento. Entretanto, a sistemática deve ser simples, prática e rápida, caso contrário, o suporte não será significativo, e os funcionários não irão aderir ao sistema. Este fator é agravado, já que a falta de informação é outro fator que dificulta a GC (Cheng et al., 2010; Hsu, 2006; Sveiby, 2007).

Melhores práticas do Clima Organizacional para favorecer a Gestão do Conhecimento e vice-versa

1. A literatura analisada mostra um consenso em apontar que o CO favorável pode promover benefícios sobre a GC (maior grau de partilha e aplicação de conhecimento) (Gupta et al., 2000), a saber: por meio de interação social e cooperação favorável, que propiciam contato pessoal, comunicação aberta, socialização entre os funcionários (Chen & Huang, 2007; Lin, 2006; Lin & Lee, 2006; Amayah, 2013), comportamentos de coordenação, elevado grau de autonomia, aumento da confiança e integração com o trabalho (Chen et al., 2012; Chatzoglou & Vraimaki, 2009; Hsu, 2006; Boh & Wong, 2013; Ramayah, Yeap, & Ignatius 2013).
2. Há necessidade de criar um CO que ajude os membros da organização a desenvolver uma atitude favorável diante do trabalho, seguido por normas subjetivas, motivação extrínseca (Chatzoglou & Vraimaki, 2009; Ramayah et al., 2013), envolvimento e visibilidade, processo no que a alta gerência deve ter liderança (Boh & Wong, 2013), promovendo um clima aberto que favoreça a tomada de riscos, a confiança e a interação aberta (Bertels et al., 2011), coletando e qualificando o conhecimento individual, o capital intelectual e organizando as informações da sua organização (Tseng et al., 2012; Radaelli et al., 2011).
3. Organizações inovadoras devem ter uma estrutura descentralizada, menos formalizada e mais integrada (Chen et al., 2010), precisando de um CO que estimule uma mente aberta, empenhada e envolvida, relacionamentos de confiança e apoio mútuo (Merx-Chermin & Nijhof, 2005; Lin & Lee, 2006) para desenvolver novas ideias e responder rapidamente a novas oportunidades, deve envolver uma mudança cultural para o fortalecimento das redes locais, "cultural" (Dieleman, 2013), dedicando tempo em atividades de transformação do conhecimento em inovações, proporcionando reforçados níveis de GC (Chen et al., 2010).

4. O desenvolvimento de um sistema de GC (qualidade e compartilhamento do conhecimento), adotando sistemas de recompensa, apoio à gestão de topo e serviços de TI contribuem significativamente a construção de um CO de apoio para o conhecimento (Lee et al., 2006).
5. A liderança tem um rol fundamental na criação de CO e GC favoráveis, e algumas das melhores práticas são: criar uma cultura organizacional caracterizada por apoio da alta gerência e divisão de conhecimentos através da interação entre administradores e empregados (Lin & Lee, 2011). Os gerentes devem motivar os funcionários a propor ideias para novas oportunidades e fomentar uma cultura positiva de interação social para a implementação de iniciativas de GC, os gestores devem também cultivar um clima aberto, favorecendo a tomada de riscos, a confiança e a interação aberta (Bertels et al., 2011). O líder da gerência do conhecimento deve coletar e qualificar o conhecimento individual e organizar as informações acumuladas em banco de dados ou biblioteca (Tseng, Chang, & Chen, 2012).

Sugestões de pesquisas futuras

O presente estudo de revisão bibliográfica marca o ponto de partida para a realização de novas pesquisas, aprofundando na relação entre CO e GC. Pesquisas futuras estarão norteadas a explicar esse processo de interinfluências na indústria automotiva brasileira, atendendo o seguinte: os fatores motivadores e as barreiras à partilha do conhecimento, examinando os ambientes de trabalho e fatores como CO (motivação organizacional, satisfação no trabalho, clima de confiança e cooperação, liderança, tensão no trabalho), que a literatura indicou que influenciam na GC; identificar as relações diretas e indiretas entre fatores do CO e a GC através de análises estatísticas correlacionais, comparando organizações dentro do mesmo setor atendendo às percepções dos funcionários; e comparar os achados com as publicações que estudam a relação entre CO e GC em países desenvolvidos.

Conclusões

Há um consenso na literatura, que aponta que o CO favorável, dado pela cooperação, envolvimento da liderança, estratégia organizacional e a cultura de equipe, propiciam a interação social, contato pessoal, comunicação aberta, socialização entre os funcionários, comportamentos de coordenação, elevado grau de autonomia, aumento da confiança e integração com o trabalho promovem benefícios sobre a GC.

Há uma necessidade de criar um CO que ajude os membros da organização a desenvolver uma atitude favorável frente ao trabalho, seguido por normas subjetivas, motivações extrínsecas, envolvimento e visibilidade. Esses elementos constituem exemplos do impacto positivo e, por sua vez, melhores práticas do CO para favorecer a GC, porém, organizações com muita formalização e centralização dificultam a integração entre os membros da organização e a interação social o que acaba promovendo barreiras do CO que comprometem o bom desempenho dos níveis da GC.

Alguns critérios usados com frequência no mundo contemporâneo, como as novas tecnologias de informação e a inovação possuem também uma relação de causa efeito entre o CO e a GC. Organizações inovadoras precisam de um CO que estimule a mente aberta, empenhada e envolvida, relacionamentos de confiança e apoio mútuo para desenvolver novas ideias e responder rapidamente a novas oportunidades, propiciando reforçados níveis de gestão do conhecimento. O uso da tecnologia da informação pode auxiliar a aplicação da GC, para isso, deve prevalecer um clima de aderência ao sistema que deve ser prático e dinâmico, caso contrá-

rio, o impacto positivo pode ser revertido e visto como obstáculo nas organizações.

Referências

- Agarwal, N. K., & Islam, M. A. (2015). Knowledge retention and transfer: How libraries manage employees leaving and joining. *VINE*, 45(2), 150-171. doi: [10.1108/VINE-06-2014-0042](https://doi.org/10.1108/VINE-06-2014-0042)
- Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: An Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198-218. doi: [10.1108/IJOA-09-2011-0514](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0514)
- Bertels, H. M., Kleinschmidt, E. J., & Koen, P. A. (2011). Communities of practice versus organizational climate: Which one matters more to dispersed collaboration in the front end of innovation?. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 757-772. doi: [10.1111/j.1540-5885.2011.00836.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00836.x)
- Boh, W. F., & Wong, S. S. (2013). Organizational climate and perceived manager effectiveness: Influencing perceived usefulness of knowledge sharing mechanisms. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(3), 122.
- Blomkvist, K. (2012). Knowledge management in MNCs: The importance of subsidiary transfer performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 904-918.
- Chatzoglou, P. D., & Vraimaki, E. (2009). Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Business Process Management Journal*, 15(2), 245-266. doi: [10.1108/14637150910949470](https://doi.org/10.1108/14637150910949470)
- Chatzoudes, D., Chatzoglou, P., & Vraimaki, E. (2015). The central role of knowledge management in business operations: Developing a new conceptual framework. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1117-1139. doi: [10.1108/BPMJ-10-2014-0099](https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2014-0099)
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118. doi: [10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001)
- Chen, S. S., Chuang, Y. W., & Chen, P. Y. (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KS quality, KS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems*, 31, 106-118. doi: [10.1016/j.knsys.2012.02.001](https://doi.org/10.1016/j.knsys.2012.02.001)
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870. doi: [10.1108/01437721011088548](https://doi.org/10.1108/01437721011088548)
- Chen, C. J., & Lin, B. W. (2004). The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions. *R&D Management*, 34(2), 137-146. doi: [10.1111/j.1467-9310.2004.00329.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00329.x)
- Dieleman, H. (2013). Organizational learning for resilient cities, through realizing eco-cultural innovations. *Journal of Cleaner Production*, 50(1), 171-180.
- Durcikovaa, A., Fadel, K. J., Butler, B. S., & Galletta, D. F. (2011). Research note-knowledge exploration and exploitation: The impacts of psychological climate and knowledge management system access. *Information Systems Research*, 22(4), 855-866. doi: [10.1287/isre.1100.0286](https://doi.org/10.1287/isre.1100.0286)
- Sveiby, K. E. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decision*, 45(10), 1636-1655. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710838004>
- Garcia, M. A. (2008). Modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento nas organizações. Retirado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91430>
- Gibson, C. B. (2001). From knowledge accumulation to accommodation: cycles of collective cognition in work groups. *Journal Organizational Behavior*, 22(2), 121-134.
- Ghorbani, M., Nia, K. R., & Sadri, F. (2012). The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Climate. *World Applied Sciences Journal*, 18(5), 652-658. doi: [10.5829/idosi.wasj.2012.18.05.1367](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.18.05.1367)
- Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: Practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21. doi: [10.1108/02635570010273018](https://doi.org/10.1108/02635570010273018)
- Hamma-mi, H., Amara, N., & Landry, R. (2013). Organizational climate and its influence on brokers' knowledge transfer activities: A structural equation modeling. *International Journal of Information Management*, 33(1), 105-118. doi: [10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.008](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.008)
- Hsu, L. L. (2006). The impact of industrial characteristics and organizational climate on KS and BIP-Taiwan bioscience industry. *Journal of Computer Information Systems*, 46(4), 8-17.
- Haque, M. M., Ahlan, A. R., & Razi, M. J. M. (2006). Factors affecting knowledge sharing on innovation in the higher education institutions (heis). Recuperado de http://www.arpnjournals.org/jeas/research_papers/rp_2015/jeas_1215_3285.pdf
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741-770. doi: [10.1111/j.1540-5414.2003.02344.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2003.02344.x)
- Huang, Y. H. (2014). Measuring individual and organizational knowledge activities in academic libraries with multilevel analysis. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(5), 436-446. doi: [10.1016/j.acalib.2014.06.010](https://doi.org/10.1016/j.acalib.2014.06.010)
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision sciences*, 34(2), 351-384. doi: [10.1111/1540-5915.02328](https://doi.org/10.1111/1540-5915.02328)
- Jaw, B. S., & Liu, W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. *Human resource management*, 42(3), 223-241. doi: [10.1002/hrm.10082](https://doi.org/10.1002/hrm.10082)
- Lee, J. H., Kim, Y. G., & Kim, M. Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: Empirical validation. doi: [10.1002/hrm.10082](https://doi.org/10.1002/hrm.10082)
- Liao, C., To, P. L., & Hsu, F. C. (2013). Exploring knowledge sharing in virtual communities. *Online Information Review*, 37(6), 891-909. doi: [10.1108/OIR-11-2012-0196](https://doi.org/10.1108/OIR-11-2012-0196)
- Lin, H. F. (2011). Antecedents of the stage-based knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 136-155. doi: [10.1108/13673271111108747](https://doi.org/10.1108/13673271111108747)
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management decision*, 44(1), 74-88. doi: [10.1108/00251740610641472](https://doi.org/10.1108/00251740610641472)
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1—managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075-1100. doi: [10.1108/JKM-11-2013-0449](https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449)
- Merx-Chermin, M., & Nijhof, W. J. (2005). Factors influencing knowledge creation and innovation in an organisation. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 135-147. doi: [10.1108/03090590510585091](https://doi.org/10.1108/03090590510585091)
- Motlagh, F. S., & Yarmohammadian, M. H. (2013). The organizational climate, job involvement and organizational trust with knowledge management culture: Educational systems of esfahan city (Iran). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 1616-1623.
- Muniz, J., Trzesniak, P., & Batista Jr, E. D. (2009). Um enunciado definitivo para o conceito de gestão do conhecimento: Necessidade para o avanço da ciência e para a aplicação e caz, in: Oliveira, V. F., Cavenagui, V., Másculo, F. S. (org): *Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: Casos, Experiências e Proposições*. v. II Rio de Janeiro/RJ: Associação Nacional de Engenharia de Produção.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.
- Paré, G., & Trudel, M. C. (2007). Knowledge barriers to PACS adoption and implementation in hospitals. *International journal of medical informatics*, 76(1), 22-33. doi: [10.1016/j.ijmedinf.2006.01.004](https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2006.01.004)
- Pascoe, C., & More, E. (2005). Communication climate and organisational knowledge sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(04), 247-255. doi: [10.1142/S0219649205001225](https://doi.org/10.1142/S0219649205001225)
- Radaelli, G., Mura, M., Spiller, N., & Lettieri, E. (2011). Intellectual capital and knowledge sharing: The mediating role of organizational knowledge-sharing climate. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 342-352.
- Ramayah, T., Yeap, J. A. L., & Ignatius, J. (2013). An empirical inquiry on knowledge sharing among academicians in higher learning institutions. *Minerva: A Review of Science, Learning and Policy*, 51(2), 131-154. doi: [10.1007/s11024-013-9229-7](https://doi.org/10.1007/s11024-013-9229-7)
- Reyes, M. M. V. & Zapata, D. I. C. Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research* [online]. 2014, vol.7, n.2, pp.64-75.
- Saulais, P., & Ermine, J. L. (2012). Creativity and knowledge management. *VINE*, 42(3/4), 416-438. doi: [10.1108/03055721211267521](https://doi.org/10.1108/03055721211267521)
- Schiama, G., Carlucci, D., & Lerro, A. (2012). Managing knowledge processes for value creation. *VINE*, 42(1), 4-14. doi: [10.1108/03055721211207815](https://doi.org/10.1108/03055721211207815)
- Stewart, Thomas. (2004). "Capital Intelectual" é a chave para o Brasil crescer, diz especialista (Entrevista publicada em 07/11/2004). São Paulo: Jornal Folha de São Paulo.
- Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work-an empirical study. *Journal of knowledge Management*, 6(5), 420-433. doi: [10.1108/13673270210450388](https://doi.org/10.1108/13673270210450388)
- Tsai, M. T., & Cheng, N. C. (2010). Programmer perceptions of knowledge-sharing behavior under social cognitive theory. *Expert Systems with Applications*, 37(12), 8479-8485. in *Manufacturing & Service Industries*, 22(4), 328-339. doi: [10.1002/hfm.20507](https://doi.org/10.1002/hfm.20507)
- Tsai, M. T., Chen, K. S., & Chien, J. L. (2012). The factors impact of knowledge

- sharing intentions: The theory of reasoned action perspective. *Quality & Quantity*, 46(5), 1479-1491. doi: [10.1007/s11135-011-9462-9](https://doi.org/10.1007/s11135-011-9462-9)
- Tseng, C. P., Chang, M. L., & Chen, C. W. (2012). Human factors of knowledge sharing intention among Taiwanese enterprises: A preliminary study. *Human Factors and Ergonomics*. doi: [10.1002/hfm.20507](https://doi.org/10.1002/hfm.20507)
- Wu, B. (2016). Identifying the influential factors of knowledge sharing in e-learning 2.0 systems. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 12(1), 85-102.