

PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Flavia Souza da Silva^{1*}

Ana Paula Pereira dos Passos²

<https://orcid.org/0000-0003-0684-8582> 

*Autor correspondente: flavia.souzadasilva@gmail.com

¹Especialista em Gestão de Pessoas. Especialista de operações. Via Transversal Sul, 169, Novo Osasco, 06045-420, Osasco, São Paulo, Brasil.

²Doutora em Administração. Professora orientadora. Rua João Pereira dos Santos, 99, Ponte do Imaruim, 88130-475, Palhoça, Santa Catarina, Brasil.

A gestão do conhecimento é reconhecida como um pilar fundamental para a sustentabilidade organizacional, pois possibilita o compartilhamento eficaz de conhecimento e impulsiona o desempenho das organizações. No entanto, sua implementação enfrenta desafios consideráveis, especialmente devido à relutância das pessoas em compartilhar seus conhecimentos^[1].

As dificuldades relacionadas à gestão do conhecimento tornam-se cada vez mais evidentes nas organizações contemporâneas, resultado da complexidade crescente do ambiente de negócios, da rápida evolução tecnológica, da rotatividade de funcionários e da ausência de uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de conhecimento^[2].

A gestão do conhecimento é um campo dinâmico que engloba diversos conceitos, modelos e práticas voltados para maximizar o valor do conhecimento nas organizações^[3]. No entanto, a implementação eficaz dessas ferramentas e práticas frequentemente enfrenta desafios consideráveis, sobretudo pela resistência cultural e individual ao compartilhamento do conhecimento^[4].

Esses desafios evidenciam a necessidade de abordagens mais efetivas para a gestão do conhecimento, que incluam o desenvolvimento de processos, ferramentas e políticas adequadas, além do estímulo à colaboração e à aprendizagem contínua nas organizações^[2].

Destaca-se a importância do entendimento das percepções individuais e dos fatores organizacionais que influenciam a prontidão para compartilhar conhecimento^[5], entre eles a

cultura organizacional, que exerce papel fundamental na facilitação ou na inibição desse compartilhamento^[6].

A ausência de uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de conhecimento e a rotatividade de funcionários pode constituir obstáculos significativos para a eficácia das iniciativas de gestão do conhecimento^[8].

À medida que as organizações enfrentam a crescente complexidade do ambiente de negócios e a rápida evolução tecnológica, a gestão eficaz do conhecimento torna-se essencial para garantir competitividade e sustentabilidade organizacional^[9].

A gestão do conhecimento possibilita a captura, o compartilhamento e a aplicação efetiva do conhecimento, o que resulta em processos mais eficientes e decisões mais informadas^[10]. Portanto, compreender os desafios práticos da gestão do conhecimento nas organizações contemporâneas é fundamental para desenvolver recomendações e estratégias capazes de aprimorar essa prática.

A gestão do conhecimento não se limita à tecnologia e à estrutura organizacional, pois depende também da colaboração entre indivíduos e grupos dentro da empresa^[11]. A capacidade de criar redes eficazes de compartilhamento de conhecimento contribui para a integração das práticas de gestão do conhecimento de forma holística nas organizações. Essa abordagem integrada fortalece a resiliência organizacional e promove uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação às mudanças ambientais e tecnológicas.

Além disso, a gestão do conhecimento é cada vez mais reconhecida como um processo dinâmico e adaptativo que requer não apenas a captura e o compartilhamento do conhecimento existente, mas também a geração de novos conhecimentos e a facilitação da inovação^[12]. A capacidade de transformar informações em conhecimento e de aplicá-lo de maneira ágil é essencial para enfrentar desafios emergentes e aproveitar oportunidades de crescimento no mercado globalizado atual.

Outro aspecto crítico envolve os impactos da gestão do conhecimento na eficiência operacional e na tomada de decisão estratégica. Pesquisas recentes indicam que organizações que implementam práticas avançadas de gestão do conhecimento não apenas ampliam sua capacidade de resposta às demandas do mercado, mas também fortalecem sua capacidade de inovar de modo sustentável^[11].

Ao entender melhor como o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado nas organizações, gestores podem otimizar processos e recursos para alcançar melhores resultados financeiros e estratégicos.

O objetivo deste estudo consistiu em examinar a percepção de funcionários e gestores sobre as práticas de gestão do conhecimento nas organizações. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa descritiva, que busca produzir dados numéricos sobre um fenômeno, o que privilegia a objetividade e a mensuração estatística^[13]. Essa abordagem possibilita caracterizar e descrever as propriedades de um grupo, situação ou fenômeno, o que permite a compreensão de suas principais características sem interferência do pesquisador^[14].

Foi aplicado um questionário estruturado composto por duas partes. A primeira reuniu dados sociodemográficos, como gênero, cor/raça, faixa etária, nível de escolaridade, setor de trabalho, posição de liderança e tempo de ocupação da função. A segunda parte apresentou questões baseadas em Dawes^[15], organizadas em quatro fatores: (1) práticas de gestão do conhecimento na organização; (2) impacto e percepção da gestão do conhecimento na organização; (3) cultura organizacional e reconhecimento na empresa; e (4) eficiência e integração da gestão do conhecimento na organização.

As questões foram avaliadas por meio de uma escala Likert de quatro pontos: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (concordo parcialmente) e 4 (concordo totalmente).

Antes da coleta, realizou-se um pré-teste com cinco indivíduos, no qual não houve dificuldade na compreensão e resolução das questões, o que dispensou qualquer ajuste. O preenchimento do questionário levou entre cinco e dez minutos. A coleta de dados ocorreu de forma online por meio do Google Forms, e o link foi divulgado nas mídias sociais durante os meses de maio e junho de 2024.

Publicou-se uma postagem aberta nas mídias sociais, a qual convidou profissionais de diferentes setores, entre eles funcionários e gestores, a participar da pesquisa. Os critérios de inclusão foram atuar no mercado de trabalho e ter idade igual ou superior a 18 anos. Utilizou-se uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência^[16], o que resultou em 110 respostas. Para ampliar o alcance da pesquisa, foram realizadas postagens sucessivas com tom convidativo, a fim de reforçar a chamada a profissionais atuantes no mercado de trabalho.

Para garantir a integridade e a confiabilidade dos resultados, todas as respostas foram coletadas de modo anônimo, em conformidade com os princípios éticos de pesquisa. Além disso, adotaram-se medidas para proteger a privacidade dos participantes e obter seu consentimento informado com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes da participação no estudo.

Os dados coletados por meio dos questionários foram organizados, tratados e analisados com o software Microsoft Excel. Realizaram-se análises estatísticas descritivas, como frequência, média e desvio-padrão, conforme detalhado na seção subsequente do trabalho^[17].

Perfil sociodemográfico dos respondentes

Na Tabela 1, apresenta-se o perfil dos respondentes. Observou-se predominância do gênero feminino (68,2%), seguido pelo masculino (30,9%), enquanto uma proporção reduzida preferiu não responder ou se identificou como não binário (0,9%). Em relação à faixa etária, verificou-se maior concentração (53,6%) entre 26 e 35 anos, seguida pela faixa de 36 a 45 anos (32,7%).

Quanto à cor/raça, a maioria dos participantes identifica-se como branca (62,7%), seguida pela cor/raça parda (22,7%). No que diz respeito ao nível de escolaridade, a maior parte possui pós-graduação lato sensu (55,5%), seguida por ensino superior completo (36,4%).

Tabela 1. Perfil sociodemográfico dos respondentes

Gênero	Frequência	Percentual	Cor/Raça	Frequência	Percentual
Feminino	75	68,20%	Amarela	3	2,70%
Masculino	34	30,90%	Branca	69	62,70%
Prefiro não responder	1	0,90%	Parda	25	22,70%
Faixa Etária	Frequência	Percentual	Preta	13	11,80%
26 a 35 anos	59	53,60%	Nível de escolaridade	Frequência	Percentual
36 a 45 anos	36	32,70%	Ensino médio	3	2,70%
46 a 55 anos	12	10,90%	Ensino superior	40	36,40%
Mais de 55 anos	3	2,70%	Pós-graduação (especialização / MBA)	61	55,50%
Sector de trabalho	Frequência	Percentual	Pós-graduação (mestrado / doutorado)	6	5,50%
Atendimento ao cliente	10	9,10%	Você está atualmente em uma posição de liderança?	Frequência	Percentual
Finanças	30	27,30%	Não	64	58,20%
Indústria	2	1,80%	Sim	46	41,80%
Jurídico	6	5,50%	Tempo de ocupação em posição de liderança	Frequência	Percentual
Logística	1	0,90%	1 a 5 anos	25	22,70%
Marketing	4	3,60%	5 a 10 anos	10	9,10%
Outros	26	23,60%	Mais de 10 anos	4	3,60%
Produção	5	4,50%	Menos de 1 ano	8	7,30%
Recursos humanos	6	5,50%	Não estou em uma posição de liderança	63	57,30%
Tecnologia da informação	9	8,20%			
Vendas	11	10,00%			

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em relação à posição de liderança, 41,8% dos participantes ocupam essa função, enquanto 58,2% não a exercem. Entre aqueles que ocupam posições de liderança, a maior proporção encontra-se na faixa de 1 a 5 anos (22,7%). Os participantes estão distribuídos em diversos setores de trabalho, com maior representação em finanças (27,3%) e vendas (10,0%).

Práticas de gestão do conhecimento na organização

Os resultados da Tabela 2 indicam que as práticas existentes são avaliadas como moderadamente eficazes, com média de 2,78 e desvio-padrão de 0,81 (item 8). No entanto, a frequência de aplicação dessas práticas apresenta média de 2,69 e desvio-padrão de 0,85, o que evidencia maior variabilidade nas opiniões e sugere utilização ainda limitada (item 9). A cultura organizacional é percebida como moderadamente favorável à gestão do conhecimento, com média de 2,72 e desvio-padrão de 0,89 (item 10).

Tabela 2. Práticas de gestão do conhecimento na organização

Item	Média	Desvio-padrão
8. A minha organização possui práticas eficazes de gestão do conhecimento?	2,78	0,81
9. As práticas de gestão do conhecimento são utilizadas frequentemente na minha organização?	2,69	0,85
10. A cultura organizacional da minha empresa facilita a gestão do conhecimento?	2,72	0,89
11. A liderança da minha organização apoia a gestão do conhecimento?	2,97	0,85
12. Minha organização possui ferramentas tecnológicas adequadas para a gestão do conhecimento?	2,85	0,92
13. Os colaboradores são treinados regularmente em gestão do conhecimento?	2,45	0,92
14. Sinto que tenho tempo suficiente para participar das práticas de gestão do conhecimento?	2,40	0,82

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observou-se uma visão panorâmica das percepções dos participantes sobre aspectos relacionados às práticas de gestão do conhecimento. A liderança recebe avaliação positiva quanto ao apoio à gestão do conhecimento, com média de 2,97 e desvio-padrão de 0,85, o que indica boa percepção e relativa concordância entre os respondentes (item 11). As ferramentas tecnológicas disponíveis apresentam média de 2,85 e desvio-padrão de 0,92, o que reflete opiniões variadas sobre sua adequação (item 12).

Enquanto o treinamento regular registra média de 2,45, com o mesmo desvio-padrão (0,92), o que revela percepção menos favorável (item 13). Quanto à disponibilidade de tempo para participar das práticas de gestão do conhecimento, a média é de 2,40, com desvio-padrão de 0,82, o que aponta desafio percebido na gestão do tempo para essas atividades. (item 14).

De modo geral, embora haja reconhecimento do apoio da liderança e de uma eficácia moderada nas práticas existentes, aspectos como frequência de uso, adequação das ferramentas,

qualidade do treinamento e gestão do tempo permanecem como pontos críticos que requerem atenção.

A variabilidade das percepções indica que a experiência dos colaboradores pode divergir significativamente, o que reforça a necessidade de estratégias personalizadas. Enfrentar esses desafios pode melhorar a eficiência e fortalecer uma cultura organizacional colaborativa e inovadora, conforme defendem Al-Laham et al. [6] e Wang e Noe[5], ao destacar a importância do compartilhamento de conhecimento para o desempenho organizacional.

Impacto e percepção da gestão do conhecimento

Na Tabela 3, os participantes percebem a resistência à mudança como um obstáculo moderado para a gestão do conhecimento, com média de 2,59 e desvio-padrão de 0,93 (item 15). A gestão do conhecimento não é amplamente considerada uma prioridade pela liderança, com média de 2,47 e desvio-padrão de 0,92 (item 16). A comunicação interna voltada à gestão do conhecimento é avaliada como moderadamente eficaz, com média de 2,63 e desvio-padrão de 0,92 (item 17).

Tabela 3. Impacto e percepção da gestão do conhecimento

Item	Média	Desvio-padrão
15. A resistência à mudança é um obstáculo significativo para a gestão do conhecimento na minha organização?	2,59	0,93
16. A gestão do conhecimento é considerada uma prioridade pela liderança da minha organização?	2,47	0,92
17. A comunicação interna na minha organização é eficaz para a gestão do conhecimento?	2,63	0,92
18. Tenho fácil acesso às informações e documentos necessários para meu trabalho?	3,10	0,75
19. Participo regularmente de programas de treinamento ou workshops sobre gestão do conhecimento?	2,25	1,04
20. A gestão do conhecimento aumenta a eficiência do trabalho na minha organização?	3,12	0,97
21. Minha organização investe o suficiente em práticas de gestão do conhecimento?	2,43	0,95
22. Minha organização possui uma plataforma digital para gestão do conhecimento?	2,74	1,14

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A facilidade de acesso às informações necessárias é avaliada de maneira positiva, com média de 3,10 e desvio-padrão de 0,75 (item 18). A participação regular em programas de treinamento sobre gestão do conhecimento é baixa, com média de 2,25 e desvio-padrão de 1,04, o que revela necessidade percebida de maior envolvimento nesse tipo de atividade (item 19).

Além disso, a gestão do conhecimento é vista como fator que aumenta a eficiência do trabalho na organização, com média de 3,12 e desvio-padrão de 0,97 (item 20).

O investimento percebido em práticas de gestão do conhecimento é considerado insuficiente, com média de 2,43 e desvio-padrão de 0,95, o que sugere necessidade de maior aporte de recursos nessa área. (item 21). A presença de uma plataforma digital para gestão do conhecimento é moderadamente percebida, com média de 2,74 e desvio-padrão de 1,14, o que indica variação nas percepções dos respondentes. (item 22).

Embora o acesso às informações e o impacto positivo da gestão do conhecimento na eficiência sejam bem avaliados, persistem desafios relacionados ao baixo investimento, à oferta limitada de treinamentos e à consolidação de plataformas digitais. Esses achados convergem com Davenport e Prusak (2000), que identificam barreiras como resistência à mudança e falta de prioridade da liderança.

De forma complementar, Jashapara^[18] e Alavi e Leidner^[19] ressaltam que a efetividade da gestão do conhecimento depende da integração entre tecnologia, cultura e capacitação. Assim, os resultados reforçam a necessidade de ações estruturadas para superar essas barreiras e elevar a maturidade das práticas de gestão do conhecimento nas organizações.

Cultura organizacional e reconhecimento

Na Tabela 4, os participantes indicam média de 2,90, o que mostra que se sentem moderadamente incentivados a compartilhar conhecimento, com desvio-padrão de 0,91 (item 23). A média de 2,62 aponta percepção de reconhecimento e recompensa moderados para o compartilhamento de conhecimento, com um desvio-padrão de 0,90 (item 24). Com média de 2,95 e desvio-padrão de 0,97, a gestão do conhecimento é vista como fator que exerce impacto moderadamente positivo na inovação da organização (item 25).

Tabela 4. Cultura organizacional e reconhecimento

Item	Média	Desvio-padrão
23. Sinto-me incentivado(a) a compartilhar meu conhecimento e experiências na minha organização?	2,90	0,91
24. Minha organização reconhece e recompensa a partilha de conhecimento?	2,62	0,90
25. A gestão do conhecimento tem um impacto positivo na inovação da minha organização?	2,95	0,97
26. A cultura da minha organização promove o compartilhamento de conhecimento?	2,65	0,95
27. Minha organização realiza avaliações regulares sobre a eficácia das práticas de gestão do conhecimento?	2,23	0,92
28. A gestão do conhecimento contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores?	3,45	0,82

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A cultura organizacional é percebida como moderadamente favorável ao compartilhamento de conhecimento, com média de 2,65 e desvio-padrão de 0,95 (item 26), enquanto as avaliações regulares das práticas de gestão do conhecimento apresentam média de 2,23 e desvio-padrão de 0,92, o que indica realização limitada dessas ações (item 27). A contribuição da gestão do conhecimento para o desenvolvimento profissional recebe avaliação elevada, com média de 3,45 e desvio-padrão de 0,82 (item 28).

Apesar desses pontos positivos, especialmente no impacto sobre a inovação (item 25) e no desenvolvimento profissional (item 28), persistem fragilidades relevantes, como o reconhecimento insuficiente do compartilhamento de conhecimento (item 24) e a ausência de avaliações sistemáticas das práticas de gestão do conhecimento (item 27), que se configuram como áreas prioritárias para aprimoramento.

De modo geral, esses achados dialogam com a literatura. Nonaka e Takeuchi^[20] demonstram que ambientes que favorecem o compartilhamento de conhecimento tendem a desenvolver capacidades inovadoras e vantagem competitiva. Davenport e Prusak^[11] reforçam que o compartilhamento ativo entre colaboradores melhora de forma significativa a eficiência organizacional e a qualidade das decisões. Jashapara^[18] evidencia que culturas sólidas de compartilhamento resultam em maior colaboração e melhores práticas, enquanto Alavi e Leidner^[19] destacam que sistemas eficazes de gestão do conhecimento ampliam a circulação de informações e fomentam ambientes mais inovadores.

Esse conjunto de evidências indica que, para maximizar os benefícios da gestão do conhecimento, as organizações devem alinhar suas práticas às necessidades dos colaboradores e investir em processos contínuos de avaliação e reconhecimento, o que fortalece uma cultura colaborativa e orientada ao aprendizado.

Eficiência e integração da gestão do conhecimento

Os resultados da Tabela 5 oferecem uma visão sobre a eficiência e a integração da gestão do conhecimento. O acesso às informações necessárias para a tomada de decisão apresenta percepção neutra, com média de 2,74 e desvio-padrão de 0,89 (item 29). A satisfação geral com as práticas de gestão do conhecimento é baixa, demonstrada pela média de 2,44 e desvio-padrão de 0,94 (item 30). O incentivo à aprendizagem contínua recebe avaliação moderada, com média de 2,78 e desvio-padrão de 0,93 (item 31).

Tabela 5. Eficiência e integração da gestão do conhecimento

Item	Média	Desvio-padrão
29. Tenho acesso fácil às informações necessárias para a tomada de decisão na minha organização?	2,74	0,89
30. Estou satisfeito(a) com as práticas de gestão do conhecimento na minha organização?	2,44	0,94
31. Minha organização promove uma cultura de aprendizagem contínua?	2,78	0,93
32. Tenho a oportunidade de participar de iniciativas de inovação na minha organização?	2,71	0,95
33. A troca de conhecimento entre departamentos é eficiente na minha organização?	2,40	0,92
34. As melhores práticas e lições aprendidas são compartilhadas regularmente na minha organização?	2,56	0,91
35. A gestão do conhecimento é integrada aos processos diários de trabalho na minha organização?	2,45	0,83
36. Minha organização possui um sistema de mentorias para o compartilhamento de conhecimento?	2,35	1,09
37. Os novos funcionários recebem treinamento adequado sobre as práticas de gestão do conhecimento da organização?	2,53	0,99

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A oportunidade de participar de iniciativas de inovação é vista de forma neutra a negativa, com média de 2,71 e desvio-padrão de 0,95 (item 32). A troca de conhecimento entre departamentos é percebida como ineficiente, o que se reflete na média de 2,40 e desvio-padrão de 0,92 (item 33). O compartilhamento regular de melhores práticas apresenta média de 2,56 e desvio-padrão de 0,91, o que aponta percepção apenas moderada (item 34).

A integração da gestão do conhecimento aos processos diários também recebe avaliação negativa, com média de 2,45 e desvio-padrão de 0,83 (item 35). Além disso, a ausência ou baixa efetividade de sistemas de mentoria é evidenciada pela média de 2,35 e desvio-padrão de 1,09 (item 36). Por fim, o treinamento oferecido aos novos colaboradores é percebido como insuficiente, com média de 2,53 e desvio-padrão de 0,99 (item 37).

De modo geral, os resultados apontam desafios na eficiência e na integração das práticas de gestão do conhecimento. Esses achados convergem com Nonaka e Takeuchi^[20] e Alavi e Leidner^[19], que destacam a comunicação interdepartamental e o fluxo contínuo de conhecimento como elementos essenciais para sustentar a inovação e a aprendizagem organizacional.

Jashapara^[18] defende que programas de mentoria e treinamentos contínuos fortalecem a troca de conhecimento e ampliam a maturidade das práticas. Da mesma forma, Davenport e Prusak^[11] demonstram que organizações que promovem o compartilhamento de conhecimento entre colaboradores alcançam maior eficiência e vantagem competitiva.

Assim, a implementação de mentorias eficazes, plataformas integradas de comunicação e capacitações sistemáticas pode aprimorar a percepção dos funcionários e fortalecer a colaboração, a inovação e o desenvolvimento profissional nas organizações.

Este estudo examinou a percepção de funcionários e gestores sobre as práticas de gestão do conhecimento nas organizações. Os resultados indicam que, embora essas práticas sejam reconhecidas como moderadamente eficazes, persistem desafios relacionados à frequência de uso e à adequação das ferramentas tecnológicas disponíveis. A liderança é percebida como um fator positivo, mas os dados apontam a necessidade de maior investimento em treinamento e no fortalecimento de uma cultura organizacional mais colaborativa.

Além disso, a análise revelou que as percepções sobre a gestão do conhecimento variam de acordo com características sociodemográficas, o que destaca a importância de adaptar estratégias às necessidades específicas de diferentes grupos dentro da organização. A implementação de programas de treinamento contínuo e o fortalecimento do apoio da liderança emergem como estratégias cruciais para elevar a eficácia das práticas de gestão do conhecimento.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. A utilização de uma amostragem não probabilística por conveniência reduz a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos organizacionais, enquanto a natureza transversal da pesquisa e o uso de dados autorrelatados podem ampliar a influência de vieses individuais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução das práticas de gestão do conhecimento ao longo do tempo. Sugere-se também a realização de abordagens qualitativas, como entrevistas e grupos focais, para aprofundar aspectos subjetivos relacionados à cultura organizacional e ao compartilhamento de conhecimento, além de investigações comparativas entre setores e organizações que possibilitem identificar padrões, particularidades e fatores moderadores relevantes.

Por fim, ressalta-se que este estudo busca contribuir para a maximização dos benefícios da gestão do conhecimento nas organizações. Para alcançar esse propósito, é essencial investir não apenas em ferramentas e processos, mas também em uma cultura que valorize o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem contínua. O sucesso dessas iniciativas depende da capacidade da organização de alinhar suas práticas de gestão do conhecimento às necessidades e expectativas dos colaboradores, o que assegura maior competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

COMO CITAR

Silva, F.S.; Passos, A.P.P. Percepção dos funcionários e gestores sobre as práticas de gestão do conhecimento das organizações. Revista E&S. 2026; 7: e2025027.

REFERÊNCIAS

- [1] Ferreira, A.C.F.; Cunha, P.H.B. 2024. Compartilhamento do conhecimento nas organizações: contribuições e desafios. *Boletim do Gerenciamento*, 40(40). Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/1098>. Acesso em: 04 mar. 2024.
- [2] Siqueira, M.M.M. (Ed.). 2014. *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Artmed, SP, Brasil.
- [3] Dalkir, K. 2013. *Knowledge Management in Theory and Practice*. MIT Press, Cambridge, MA, USA.
- [4] Ardichvili, A.; Page, V.; Wentling, T. 2019. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 23(7): p. 1339-1364.
- [5] Wang, Y.; Noe, R.A. 2017. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 27(4): p. 673-683.
- [6] Al-Laham, A.; Alaboudi, A.; Zairi, M. 2020. Knowledge sharing culture and its relationship with organizational performance: Empirical evidence from Saudi Arabia. *Journal of Knowledge Management*, 24(2): p. 233-256.
- [7] Gupta, B.; Iyer, L.S.; Aronson, J.E. 2018. Knowledge management tools and techniques: improvement dimensions and performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 118(2): p. 515-545.
- [9] Tseng, J.F.; Lee, Y.C.; Chuang, H.M. 2021. The impacts of knowledge management on organizational competitiveness. *Journal of Business Research*, 124: p. 445-451.
- [10] Santos, N.; Lima, G.J.V. 2020. *Fundamentos Teóricos de Gestão do Conhecimento*. Pandion Acadêmica, Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em: https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2023/06/Gestao_do_Conhecimento_1-3.pdf. Acesso em: 04 mar. 2024.
- [11] Davenport, T.H., Prusak, L. 2020. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- [12] Nonaka, I.; Takeuchi, H. 1995. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- [13] Minayo, M.C.S. 2010. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12ed. São Paulo: Hucitec.
- [14] Gil, A.C. 2007. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ed. São Paulo: Atlas.
- [15] Dawes, J. 2008. Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points? A Comparison of Likert and Kansei Scales. *International Journal of Market Research* 50(1), 61-104. <https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
- [16] Lima, A.S.; Souza, R.M. 2022. Amostragem não probabilística por conveniência em pesquisas de mercado. *Estudos de Mercado*, 55(1): p. 45-58.
- [17] Rodrigues, M. A.; Almeida, P.R. 2020. Métodos quantitativos aplicados à análise de dados. In: Guimarães, A. (Ed.). *Análise Quantitativa de Dados*. Editora Científica, São Paulo, SP, Brasil.
- [18] Jashapara, A. 2011. *Gestão do conhecimento: uma abordagem integrada*. São Paulo: Saraiva.
- [19] Alavi, M.; Leidner, D.E. 2001, Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1): p. 107-136.
- [20] Nonaka, I.; Toyama, R. 2021. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. In: Nonaka, I.; Toyama, R. (Eds.). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Palgrave Macmillan, London, UK.