

O QUE INFLUENCIA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO? UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Karen Pereira Alvares Villarim

Simone Soares Silva

Patrícia de Sá Freire

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – SC, Brasil

O setor público está sendo pressionado para melhorar a qualidade dos serviços e a produtividade dos servidores. Compartilhar conhecimento tem se mostrado uma estratégia eficaz para o alcance desses objetivos, todavia, há desafios devido às características do setor. Com o objetivo de contribuir para o avanço desse campo de pesquisa, desenvolveu-se essa revisão sistemática para verificar as variáveis que influenciam o compartilhamento do conhecimento em organizações do setor público. Foram recuperados artigos publicados nas bases de dados interdisciplinares *Scielo*, *Web of Science* e *Scopus* entre os anos de 2015 e 2022. A amostra final contemplou 24 artigos. Os resultados demonstram que o compartilhamento do conhecimento é influenciado por variáveis individuais, como confiança e comprometimento; variáveis organizacionais, como liderança e, em menor quantidade, variáveis relacionadas à tecnologia.

Palavras-chave: compartilhamento do conhecimento; setor público; revisão sistemática.



¿QUÉ INFLUYE EN LA COMPARTICIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL SECTOR PÚBLICO? UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

El sector público está bajo presión para mejorar la calidad de los servicios y la productividad de los servidores. Compartir conocimiento ha demostrado ser una estrategia efectiva para lograr estos objetivos, pero hay desafíos debido a las características del sector. Con el objetivo de contribuir al avance en este campo de investigación, se ha desarrollado esta revisión sistemática para verificar las variables que influyen en la compartición del conocimiento en las organizaciones del sector público. Se recuperaron artículos publicados en las bases de datos interdisciplinarias *Scielo*, *Web of Science* y *Scopus* entre los años 2015 y 2022. La muestra final incluyó 24 artículos. Los resultados muestran que la compartición del conocimiento es influenciada por variables individuales, como la confianza y el compromiso; variables organizacionales, como el liderazgo, y en menor medida, variables relacionadas con la tecnología.

Palabras-clave: intercambio de conocimientos; sector público; revisión sistemática.

WHAT INFLUENCES KNOWLEDGE SHARING IN THE PUBLIC SECTOR? A SYSTEMATIC REVIEW

The public sector is under pressure to improve the quality of services and the productivity of servers. Sharing knowledge has proven to be an effective strategy to achieve these goals, but there are challenges due to the characteristics of the sector. To contribute to the advancement in this field of research, this systematic review was developed to verify the variables that influence the sharing of knowledge in public sector organizations. Articles were retrieved from the interdisciplinary databases *Scielo*, *Web of Science* and *Scopus* between 2015 and 2022. The final sample included 24 articles. The results show that the sharing of knowledge is influenced by individual variables, such as trust and commitment; organizational variables, such as leadership, and to a lesser extent, technology-related variables.

Keywords: knowledge sharing; public sector; systematic review.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento consolidou-se como importante recurso intangível para as organizações, sendo capaz de promover vantagens competitivas e sucesso organizacional (DALKIR, 2013; FIGUEIRA; FARES; FIALHO, 2018; LIN, 2019). No setor público, o compartilhamento do conhecimento está associado à qualidade da prestação de serviços, ao aumento da produtividade dos servidores e à melhoria do desempenho individual e organizacional (GORRY, 2008; LARTEY *et al.*, 2021; NORULKAMAR; HATAMLEH, 2014; SHAARI; RAJAB; YUSOFF, 2010).

Todavia, apesar de ser um comportamento desejado pelas organizações, diversos são os motivos que obstruem os fluxos de compartilhamento do conhecimento, levando os indivíduos a não compartilhar. Elementos como natureza, características e complexidade do trabalho; contexto organizacional; características interpessoais e da equipe; características culturais; características individuais e fatores motivacionais têm sido relatados na literatura como fatores que influenciam positiva ou negativamente o compartilhamento do conhecimento (GAGNÉ *et al.*, 2019; WANG; NOE, 2010).

Nesse sentido, no setor público, para além de restrições de recursos orçamentários e humanos que levam à falta de tempo para documentar e compartilhar conhecimento, algumas características próprias desse setor, como a liderança hierárquica e poucos incentivos para compartilhar, fazem com que compartilhar conhecimento não seja algo valorizado (NORTH; KUMTA, 2018). Tendo em vista essas questões, a análise de estudos sobre o compartilhamento do conhecimento no setor público se torna importante, pois permite traçar um panorama sobre os estudos na área, bem como verificar possíveis lacunas e sobreposições, gerando *insights* para pesquisas futuras e resultando em contribuições teóricas ao campo de pesquisa.

Contudo, não obstante a importância do tema, não há consenso na literatura sobre o que faz com que os indivíduos compartilhem conhecimento (BLANKENSHIP; RUONA, 2009; TANGARAJA *et al.*, 2015). Além disso, revisão da literatura nacional sobre gestão do conhecimento público, no período de 2008 a 2017, apontou que tal temática se encontra em estágio de desenvolvimento como disciplina, necessitando de esforços acadêmicos para atingir um maior nível de maturidade científica (AUGUSTO *et al.*, 2017). Buscando contribuir para o preenchimento dessa lacuna, esta revisão visa responder a seguinte questão: quais variáveis influenciam o compartilhamento do conhecimento em organizações públicas?

Este artigo está estruturado da seguinte forma. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico. Na sequência, a seção métodos descreve os caminhos metodológicos percorridos para realização desta pesquisa. Na seção seguinte, são descritos os resultados, seguidos pela discussão e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do conhecimento no âmbito organizacional é objeto da área denominada conhecimento organizacional (DUSYA, CROSSAN, 2005). A gestão do conhecimento, área mais recente, visa compreender os processos de gerenciamento do conhecimento durante todo o seu ciclo de vida na organização. Trata-se de uma abordagem sistemática, que aborda o conhecimento como um componente organizacional a ser refletido em estratégias, políticas e práticas organizacionais (DALIKIR, 2013).

Os processos de gestão do conhecimento são numerosos e diversos, mas, em geral, abrangem a organização, codificação, compartilhamento, busca e criação de conhecimento (ERMINE, 2018). Dentre estes, o compartilhamento do conhecimento (*Knowledge Sharing - KS*), que representa a troca de conhecimento que ocorre entre indivíduos, equipes, unidades organizacionais e organizações (SCHWARTZ, 2006), é considerado um dos mais importantes (AHMAD; KARIM, 2019; ALI; DOMINIC, 2018; ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016). Isso ocorre porque o conhecimento, por si só, não garante a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, mas sim a habilidade da organização em aplicá-lo e compartilhá-lo na prática (AHMAD; KARIM, 2019; DALIKIR, 2013; NORTH; KUMTA, 2018).

Nessa direção, estudos recentes apontam que o KS tem o potencial de influenciar positivamente elementos como criatividade, aprendizagem e satisfação do cliente, além de poder contribuir para redução de custos, diminuição do tempo dos ciclos de desenvolvimento de produtos, inovação e melhora da performance organizacional (AHMAD; KARIM, 2019; OZER; VOGEL, 2015; WANG; NOE, 2010). Especificamente no setor público, o KS tem sido associado à qualidade da prestação de serviços, inovação, aumento da produtividade dos servidores e melhoria do desempenho individual e organizacional (GORRY, 2008; MANAF *et al.*, 2018; MASOOD; AFSAR, 2017; MORENO; AVILA; GARCIA-CONTRERAS, 2018; NORULKAMAR; HATAMLEH, 2014; ONONYE; IGWE, 2019; PARK; DULAMBAZAR; RHO, 2015; SHAARI; RAJAB; YUSOFF, 2010).

Contudo, para que o KS efetivamente ocorra, alguns elementos são relevantes, pois influenciam sua ocorrência. Nessa direção, Sordi *et al.* (2017) verificaram que fatores relacionados ao indivíduo (motivação, confiança, custos e benefícios percebidos, autoeficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo, capacidade de absorção); à organização (cultura, normas, incentivos, oportunidades para compartilhar conhecimento, apoio da gestão, clima organizacional); e à tecnologia (qualidade de conteúdo, disponibilidade, apoio e manutenção, compatibilidade, infraestrutura) têm sido apontados na literatura como determinantes para o compartilhamento do conhecimento.

Especificamente no setor público, questões relacionadas à comunidade, questões normativas e benefícios pessoais foram percebidos como fatores motivadores para o KS, enquanto interação social, recompensas e suporte organizacional atuam como facilitadores

(AMAYAH, 2013). Nessa direção, fatores motivacionais intrínsecos (autoeficácia do conhecimento, prazer em ajudar os outros e motivação para o serviço público), fatores motivacionais extrínsecos (reciprocidade) e fatores de socialização organizacional (confiança e redes sociais) foram apontados como preditores potenciais do compartilhamento do conhecimento. Outros elementos como crescimento individual, altruísmo e valorização dos colegas de trabalho também foram apontados como fatores que impulsionam o KS nesse setor (MOHD RASDI; TANGARAJA, 2022).

Por outro lado, grau de coragem, grau de empatia, centralização e formalização foram vistas como barreiras ao KS (AMAYAH, 2013). Além disso, barreiras de ordem organizacional, notadamente falta de sistemas de tecnologia de informação, de recompensas e de reconhecimento, também foram vistas como críticas para o KS, em maior grau do que barreiras de ordem individual, como falta de tempo, falta de interação e falta de habilidades interpessoais (SANDHU; JAIN; AHMAD, 2011).

Todavia, conforme apontado na introdução, os estudos sobre o KS no setor público são escassos, o que demanda a realização de novas pesquisas para compreensão desse fenômeno. Por esse motivo, delineou-se a presente revisão, cujos métodos são expostos a seguir.

3. MÉTODO

Quanto ao propósito, essa pesquisa pode ser considerada como básica, na medida em que se busca ampliar o conhecimento sobre o objeto de estudo (SAUNDERS *et al.*, 2009). Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa de caráter bibliográfico (VERGARA, 2010), conduzida através de uma revisão sistemática. A revisão sistemática de literatura foi escolhida por utilizar um conjunto de métodos científicos que limita o erro sistemático (viés) e identifica, avalia e sintetiza todos os estudos relevantes para responder à pergunta de pesquisa formulada a partir coleta, análise e sintetização de todas as evidências relevantes e que se adequem a critérios pré-especificados de elegibilidade (MOHER *et al.*, 2015; PETTICREW; ROBERTS, 2006).

Nesta revisão, o planejamento foi feito a partir de um protocolo, elaborado com base nos itens do check-list *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses Protocols* - PRISMA-P (MOHER *et al.*, 2015; SHAMSEER *et al.*, 2015), que consiste em uma lista de verificação de 17 itens a serem reportados em revisões sistemáticas e meta-análises. Neste estudo, os itens do PRISMA-P próprios de meta-análises foram desconsiderados. O protocolo utilizado está disponível mediante solicitação aos autores por correspondência. Os itens a serem reportados, relativos à metodologia, são descritos a seguir:

3.1 Critérios de elegibilidade

Os critérios de inclusão foram artigos empíricos e quantitativos, cuja temática central fosse o KS no setor público. Foram incluídos estudos publicados entre 01.01.2015 até 20.08.2022, sem restrições geográficas ou de idioma. O recorte temporal e metodológico tencionou identificar estudos recentes realizados sob o mesmo paradigma metodológico, possibilitando a visualização de um panorama atual da temática e facilitando a análise conjunta dos dados.

Os seguintes critérios de exclusão foram aplicados: a) artigos teóricos e revisões de literatura; b) artigos de abordagem mista ou qualitativa; c) artigos que não possuíam como temática central o KS no setor público; e d) artigos sem a qualidade metodológica mínima estabelecida (estudos não revisados por pares e que não apresentaram a descrição da metodologia de análise estatística empregada, critérios para seleção da amostra e procedimentos de medição de consistência interna).

3.2 Fontes de informação e estratégia de busca

A busca sistemática nas bases de dados *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science* foi realizada em 19.12.2020 e atualizada em 20.08.2022. As bases de dados *Scopus* e *Web of Science* foram escolhidas por serem bases de dados interdisciplinares, de relevância internacional. Já a *Scielo* é uma base de dados nacional que complementa as anteriores no que se refere à produção científica brasileira (e de outros 13 países) em várias áreas do conhecimento (SCHULZ, 2018).

A estratégia de busca foi “*Knowledge Sharing*” AND “*Public Sector*”, “*Compartilhamento do Conhecimento*” AND “*Setor Público*”, nas três bases. Esses termos foram pesquisados na *Scopus* em artigos, títulos e resumos (“*Article title, Abstract, Keywords*”), na *Web of Science* em “tópico” e na *Scielo* em “todos os campos”. Os demais filtros foram tipo de documento “artigo” e período de publicação “2015 até o presente” (data de realização da busca sistemática).

Os artigos obtidos a partir das buscas foram importados para o *software* de gerenciamento de referências *Mendeley*, que realizou a exclusão automática dos arquivos duplicados. Após, procedeu-se com a leitura dos títulos e autores para exclusão de documentos duplicados eventualmente não excluídos de forma automática.

3.3 Processo de seleção de estudos

Duas autoras independentes fizeram a triagem dos estudos em duplo-cego a partir da leitura dos títulos e resumos. As discrepâncias foram resolvidas em reunião até se alcançar um consenso. Posteriormente as duas autoras, de forma independente, fizeram a leitura dos textos completos, também em formato duplo cego, e as discrepâncias foram resolvidas em reunião até se obter consenso, da mesma forma que na triagem.

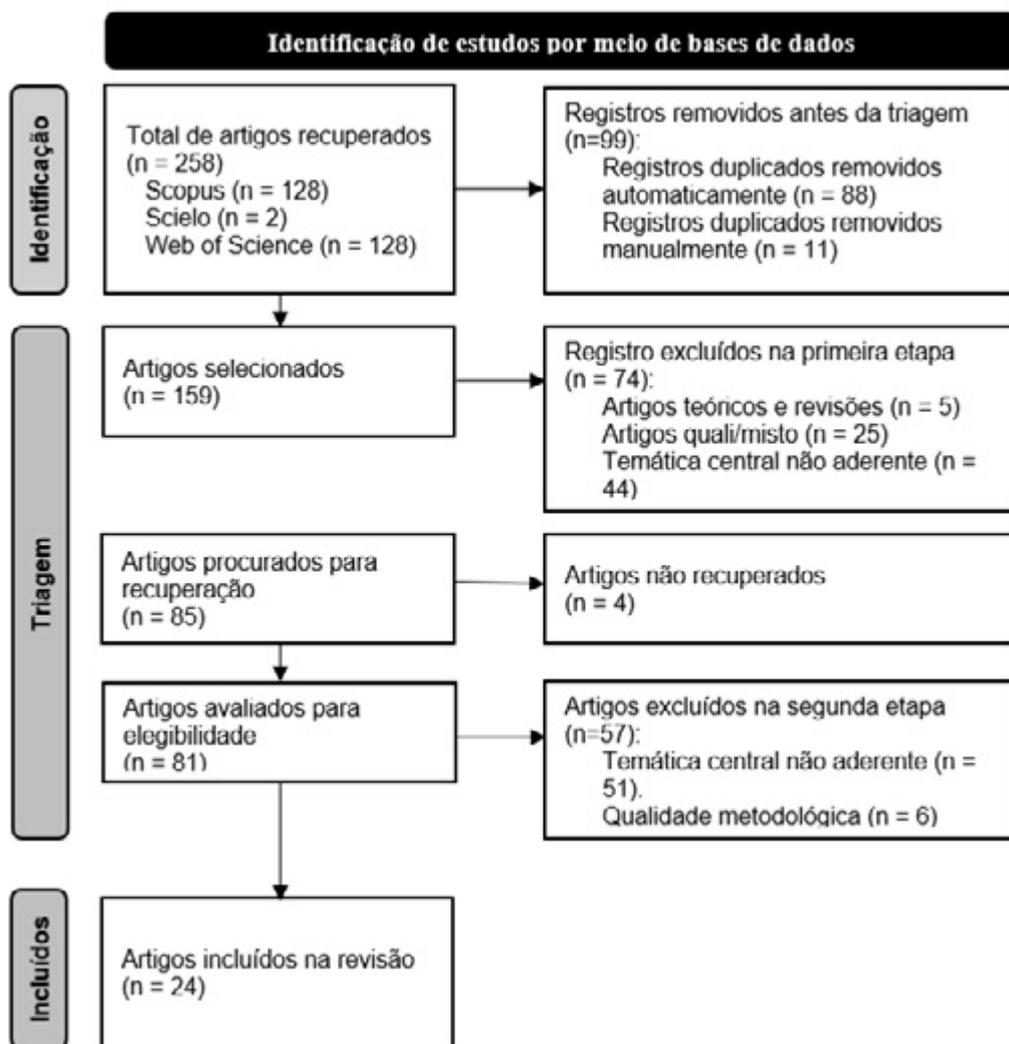
3.4 Extração e síntese de dados

A extração dos dados ocorreu com o auxílio do *software Excel*. A equipe de pesquisa elaborou de forma conjunta uma planilha matriz para extração de dados. Foram extraídas e registradas as seguintes informações: ano de publicação; país de origem; autores; fonte de publicação; objetivo do estudo; características metodológicas do estudo; variáveis de pesquisa; e resultados (hipóteses testadas, coeficientes de correlação e níveis de significância). Após, utilizou-se a técnica de síntese narrativa, que consiste em um resumo narrativo dos achados, realizado a partir de três etapas: a) organização da descrição dos estudos em categorias lógicas; b) análise dos achados em cada uma das categorias; e c) sintetização dos achados de todos os estudos incluídos (PETTICREW; ROBERTS, 2008).

4. RESULTADOS

A amostra foi composta por um total de 258 artigos (*Scopus*, n = 128; *Scielo*, n=2; *Web of Science*, n=128), posteriormente importados para o *software* gerenciador de referências, que excluiu automaticamente 88 documentos duplicados. Em seguida foram excluídos manualmente outros 11 documentos duplicados, restando 159 artigos para análise. Na primeira fase de aplicação dos critérios de elegibilidade, foram excluídos 74 artigos. Destes, 5 foram excluídos por serem artigos teóricos ou revisões; 25 por serem de abordagem mista ou qualitativa; e 44 pela temática central não ser aderente, restando 65 artigos para busca pelos textos completos e nova rodada de aplicação dos critérios de elegibilidade. Após uma vasta procura em sites de busca e bases de dados e solicitação aos autores, quatro documentos não foram encontrados na versão completa. Desse modo, restaram 81 artigos para aplicação dos critérios de elegibilidade na segunda etapa, através da leitura na íntegra. Nessa etapa, foram excluídos outros 57 documentos, 51 por temática central não aderente e 6 por não atenderem aos critérios de qualidade metodológica estabelecidos. Após aplicação de todos os critérios de inclusão e exclusão, 24 artigos foram considerados elegíveis e incluídos na revisão. A Figura 1 apresenta o fluxograma da busca sistemática.

Figura 1: Fluxograma da busca sistemática e processo de triagem, incluindo motivos de exclusão



Fonte: adaptado de Page *et al.* (2021).

4.1 Características dos estudos

Dos 24 estudos incluídos, verificou-se a ocorrência de publicação em todos os anos pesquisados. Os anos com maior número de publicações recuperadas foram 2017 (n=6), seguido por 2020 (n=5) e 2019 (n=4). Nos demais anos observou-se o seguinte quantitativo: 2018 (n=3), 2021, 2016 e 2015 (n= 2). Quanto à distribuição geográfica das publicações, se verificou uma predominância de estudos na Ásia, com destaque para o Paquistão (n=9) e Índia (n=4), seguidos por Taiwan, Mongólia, Irã, Indonésia, Camboja e Coréia com uma publicação. No continente americano, foram recuperados dois estudos no México e 1 nos EUA. Duas publicações oriundas da África, uma do Quênia e outra da Nigéria, também foram recuperadas. Quanto às organizações que foram investigadas, a amostra contemplou organizações do setor público de diversas áreas, com predominância de estudos em universidades (n=5) e bancos públicos (n=3). A Tabela 1 sintetiza os dados de caracterização da amostra.

Tabela 1: Elementos de caracterização da amostra (organização, população e número de participantes (n))

Autoria e Ano	Organização	População	n
Abbasi et al. (2020)	Bancos Públicos do Paquistão	Funcionários dos bancos	276
Adekannbi e Bello (2021)	Força Policial da Nigéria	Policiais	134
Afshar e Salempour (2019)	Empresa pública de energia do Irã	Funcionários da empresa	116
Amber et al. (2019)	5 Ministérios federais no Paquistão	Executivos dos ministérios	309
Bibi e Ali (2017)	Universidade do Paquistão	Acadêmicos	369
Chaman et al. (2021)	Universidades do Paquistão	Docentes das universidades	251
Chen e Hsieh (2015)	Governo da cidade de Taipei, Taiwan	Gerentes de nível médio	514
Choi (2016)	Agências Federais dos EUA	Funcionários das agências	61
Dey e Mukhopadhyay (2018)	Unidades do Setor Público da Índia	Equipes gerenciais	231
García-Contreras e Fierro-Moreno (2019)	12 organizações do Setor Público do México	Funcionários das org.	239
Hendryadi et al. (2019)	11 unidades de serviços gov. da Indonésia	Funcionários das org.	371
Khan e Khan (2019)	Comitês municipais no Paquistão	Líderes e supervisores	510
Kim (2018)	Orgs. do Setor Público da Coreia	Funcionários das org.	506
Kipkosgei, Son e Kang (2020)	Três organizações do setor público do Quênia	Executivos	255
Masood e Afsar (2017)	Hospitais públicos no Paquistão.	Enfermeiros* e médicos**	587*164**
Moreno, Contreras e Ávila (2017)	Organizações mexicanas do Setor Público	Servidores públicos	239
Park, Dulambazar e Rho (2015)	Orgs. do Gov. central da Mongólia	Funcionários do governo	220
Raza e Awang (2020a)	Universidades Públicas do Paquistão	Funcionários	273
Raza e Awang (2020b)	Universidades Públicas do Paquistão	Funcionários	278
Tamta e Rao (2017a)	35 agências de bancos públicos da Índia	Funcionários dos bancos	225
Tamta e Rao (2017b)	42 agências de bancos públicos da Índia	Funcionários do banco	294
Tripathi et al. (2020)	15 Departamentos Florestais da Índia	Funcionários das divisões	583
Vong et al. (2016)	Orgs. do setor de seg. alimentar e nutr. no Camboja	Funcionários das org.	105
Yasir e Majid (2017)	34 faculdades do Setor Público do Paquistão	Docentes das faculdades	233

Fonte: elaborado pelas autoras.

4.2 Variáveis associadas ao compartilhamento do conhecimento

Assim, conforme descrito na metodologia, as variáveis identificadas foram categorizadas com base em suas características, seguindo distinção semelhante à proposta por Sordi *et al.* (2017). Desse modo, foram agrupadas variáveis relacionadas ao indivíduo; à organização e à tecnologia, conforme descrito a seguir.

4.2.1 Variáveis relacionadas ao indivíduo

Foram verificadas variáveis relacionadas ao indivíduo em 17 estudos recuperados. Dentre as variáveis individuais identificadas, a mais recorrente foi a confiança (BIBI; ALI, 2017; CHOI, 2016; KIM, 2018; KIPKOSGEI; SON; KANG, 2020; PARK; DULAMBAZAR; RHO, 2015; RAZA; AWANG, 2020a, 2020b), que apresentou efeitos significativos e positivos no KS. Como exceção, observou-se o estudo de Adekannbi e Bello (2021), em que a confiança não exerceu impacto significativo na atitude de KS, tendo sido observado somente uma relação fraca e positiva com as intenções de KS. Além disso, a variável *Team-member Exchange* (relacionamentos recíprocos em que os membros da equipe compartilham mutuamente apoio, *feedback* e ideias relevantes para o desempenho ideal) mediou a relação entre a confiança dos colegas de trabalho e seu KS (KIPKOSGEI; SON; KANG, 2020).

O capital social (construto composto pelas dimensões confiança, normas cooperativas e comprometimento organizacional) também foi objeto de investigação no estudo de Choi (2016), que concluiu que confiança e comprometimento organizacional se associam positivamente ao KS. No que tange ao comprometimento, esse resultado encontra convergência aos demais estudos que investigaram essa variável sob diversas lentes teóricas. Comprometimento organizacional (VONG; ZO; CIGANEK, 2016), comprometimento de continuidade (BIBI; ALI, 2017), comprometimento com o interesse público (CHEN; HSIEH, 2015) e comprometimento com os valores públicos (KIM, 2018) associaram-se positivamente ao KS.

De outro modo, Massod e Afsar (2017) verificaram que empoderamento psicológico e a motivação intrínseca afetam positivamente o comportamento de compartilhar conhecimento (*Knowledge Sharing Behavior – KSB*) dos enfermeiros. Em consonância, Abbasi *et al.* (2020) descobriram que funcionários com forte senso de identificação com a organização se sentem mais empoderados psicologicamente em comparação com aqueles que não mantêm um senso de identidade com suas organizações, aprimorando o KSB.

Engajamento no trabalho (TAMTA; RAO, 2017a), envolvimento no trabalho (BIBI; ALI, 2017), satisfação com o trabalho (BIBI; ALI, 2017) e inteligência emocional (TAMTA; RAO, 2017b) foram outras variáveis que se relacionaram positivamente com o KSB. Ainda, o engajamento no trabalho mediou o efeito da justiça organizacional no KSB (TAMTA; RAO, 2017b), bem como a relação entre o comportamento de inteligência emocional e o KSB (TAMTA; RAO, 2017a). Outros aspectos comportamentais, como altruísmo, consciência e virtude cívica (elementos do construto comportamento de cidadania organizacional), também tiveram efeito significativo no KSB (AFSHAR JALILI; SALEMIPOUR, 2019).

Especificamente no setor público, o construto *Public Service Motivation* (motivação para o serviço público) emergiu como única variável específica desse setor analisada nos estudos recuperados (CHEN; HSIEH, 2015; KIM, 2018) e, nos dois casos, demonstrou exercer influência positiva e significativa no KS.

Por outro lado, fatores motivacionais intrínsecos (que incluem a autoeficácia do conhecimento e o prazer em ajudar os outros) não tiveram impacto significativo nas atitudes de KS no estudo de Adekannbi e Bello (2021), tendo sido observada somente uma relação fraca e positiva entre o prazer em ajudar os outros e as intenções de KS. Além disso, no estudo de Bibi e Ali (2017), motivação intrínseca e motivação extrínseca também não tiveram efeito significativo no KSB.

Já a alienação laboral (GARCÍA CONTRERAS; FIERRO-MORENO, 2019) teve efeito positivo na disposição dos funcionários em compartilhar conhecimento, bem como mediou a relação entre comportamentos desviantes no trabalho e a vontade de compartilhar conhecimento.

Adicionalmente, práticas de KS, doação e coleta do conhecimento, foram analisadas por Moreno, Contreras e Ávila (2017), que concluíram que a doação de conhecimento está positivamente relacionada ao KS, e que a coleta de conhecimento influencia o KS apenas quando relacionada à doação de conhecimento.

Por fim, variáveis de controle também demonstraram exercer influência no KS. Tempo de serviço e o nível de especialização influenciou positivamente o KS no estudo de Choi (2016), enquanto idade e gênero apresentaram influência no KS no estudo de Kim (2018). A Tabela 2 resume as variáveis relacionadas ao indivíduo, identificadas nesta revisão, bem como os resultados referentes à sua influência no KS e no KSB.

Tabela 2: Variáveis relacionadas ao indivíduo e principais resultados

AUTORIA	RESULTADOS (COM COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO E NÍVEIS DE SIGNIFICÂNCIA).
Adekannbi e Bello (2021)	Prazer em Ajudar os Outros ($r=0.345$, $p=0.000$) e Confiança ($r=0.348$, $p=0.000$) apresentaram relação positiva e significativa com intenções de KS. Fatores Motivacionais Intrínsecos (Autoeficácia do Conhecimento e Prazer em Ajudar os Outros) não exerceram efeito significativo na atitude de KS.
Afshar e Salempour (2019)	Altruísmo (path coef=0.351, t-value=3.761), Consciência (path coef=0.578, t-value=5.161) e Virtude Cívica (path coef=0.191, t-value = 2.254) tiveram efeito significativo no KSB.
Bibi e Ali (2017)	Confiança Interpessoal ($r=0,228^{**}$, $p=0,000$), Envolvimento no Trabalho ($r = 0,408^{**}$, $p = 0,000$), Satisfação no Trabalho ($r=0,295^{**}$, $p=0,000$) e Comprometimento de Continuidade ($r = 0,362^{**}$, $p = 0,000$) se associaram positiva e significativamente ao KSB. Motivação Intrínseca não apresentou relações significativas com o KSB.
Chen e Hsieh (2015)	Motivação para o Serviço Público é um preditor estatisticamente significativo para o KS (coef=0.47, $p < .00$)
Choi (2016)	Confiança (M1 $\beta=0.134$, $p < 0.001$ e M2 $\beta=0.256$, $p < 0.001$), Comprometimento Organizacional (M1 $\beta=0.018$, $p < 0.001$ e M2 $\beta=0.019$, $p < 0.001$), Nível de Especialização ($\beta=0.097$, $p < 0.000$) e Tempo de Serviço ($\beta=0.01$, $p < 0.05$) se associaram positivamente ao KS.
García-Contreras e Fierro-Moreno (2019)	Alienação Laboral ($\gamma= 0,52$, $p < 0,001$) e Comportamentos Desviantes no Trabalho tiveram efeito positivo na disposição em KS ($\beta=0,22$, $p < 0,001$).
Kim (2018)	Atração pelo Serviço Público ($\beta=0.172$, $p < 0.05$), Comprometimento com os Valores Públicos ($\beta=0.190$, $p < 0.01$), Confiança ($\beta=0.205$, $p < 0.001$), Idade ($\beta=0.101$, $p < 0.05$) e Gênero ($\beta=0.093$, $p < 0.01$) apresentaram relação positiva e significativa com o KS. Compaixão, Auto sacrifício e associabilidade não apresentaram relações significativas com o KS.
Kipkosgei, Son e Kang (2020)	Confiança entre colegas influenciou positivamente o KS ($\beta=0.40$, $p < 0.00$). Team-Member Exchange mediou a relação entre confiança dos colegas de trabalho e KS.

AUTORIA	RESULTADOS (COM COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO E NÍVEIS DE SIGNIFICÂNCIA).
Masood e Afsar (2017)	Empoderamento Psicológico ($\beta = .19$, $p < .05$) e Motivação Intrínseca ($\beta = .21$, $p < .05$) afetaram positivamente o KSB ($\beta = .19$, $p < .05$)
Moreno, Contreras e Ávila (2017)	A doação de conhecimento está positivamente relacionada ao KS ($g = 0.95$; $p < 0.001$). A relação entre a coleta de conhecimento e o KS não foi significativa.
Park, Dulambazar e Rho (2015)	Confiança ($\beta = 0,230$; $t = 2,5215$) apresentou relação positiva e significativa com o KS.
Raza e Awang (2020a)	Confiança Interpessoal ($\beta = 0.251$, $p = 0.003 < 0.01$) teve efeito positivo e significativo no KSB.
Raza e Awang (2020b)	Confiança Interpessoal ($\beta = 0.425$, $p = 0.002 < 0.01$) teve efeito positivo e significativo no KSB;
Tamta e Rao (2017a)	Engajamento no Trabalho ($\beta = 0,4$, $p < 0,01$) teve efeito positivo no KSB. O Engajamento no Trabalho mediou o efeito da Justiça Organizacional (todas as dimensões) no KSB ($\beta = 0,07$; $p < 0,05$) e ($\beta = 0,36$; $p < 0,05$) via ET).
Tamta e Rao (2017b)	Inteligência Emocional se relacionou positivamente ao KSB ($\beta = 0,14$; $p < 0,01$); Justiça Organizacional mediou a relação entre o comportamento de Inteligência Emocional e o KS ($\beta = 0,27$; $p < 0,05$). Engajamento no Trabalho mediou a relação entre o comportamento de Inteligência Emocional e o KS ($\beta = 0,32$; $p < 0,01$)
Vong et al. (2016)	Comprometimento Organizacional ($r = 0.189$; $p < 0.05$) ($r = 0.385$; $p < 0.05$) influenciou positivamente o KS.

Fonte: elaborado pelas autoras.

4.2.2 Variáveis relacionadas à organização

Variáveis relativas à organização foram relacionadas ao KS em 16 estudos recuperados. A liderança foi analisada em seis artigos que concluíram que liderança (PARK; DULAMBAZAR; RHO, 2015), liderança transformacional (CHAMAN *et al.*, 2021; KHAN; KHAN, 2019), liderança servil (TRIPATHI *et al.*, 2020), liderança ética (CHAMAN *et al.*, 2021), liderança da alta administração (PARK; DULAMBAZAR; RHO, 2015), empoderamento da liderança (HENDRYADI *et al.*, 2019) e o comportamento empoderador do líder (RAZA; AWANG, 2020b) se relacionaram positiva e significativamente ao KS. Como exceção, no estudo de Adekannbi e Bello (2021), a liderança não exerceu efeito significativo na atitude de KS, somente na intenção de KS. Ainda, no estudo de Chaman *et al.* (2021), os resultados demonstraram relação positiva entre os estilos de liderança ético e transformacional e o KS dos funcionários, ao contrário da liderança evitativa passiva, que se relacionou de forma negativa com o KS. Nesse estudo, liderança ética e transformacional também demonstraram efeito indireto no KS dos funcionários por meio da motivação introjetada.

Para além da liderança, o suporte da alta direção foi apontado por Vong, Zo e Ciganek (2016) como um fator crucial para o KS, influenciando também na percepção dos funcionários sobre uma cultura de compartilhamento e na disposição de compartilhar conhecimento.

A estrutura organizacional foi outra variável que emergiu e apresentou divergências nos resultados. Yasir e Majid (2017) analisaram as determinantes da estrutura organizacional (formalização, centralização e integração) e seus efeitos no KS em uma universidade do Paquistão. Os autores descobriram que, quanto maior o nível de formalização e centralização,

menor é o KS, enquanto a integração o favorece. Em contraste, o estudo de Amber *et al.* (2019), aplicado sobre executivos de pastas ministeriais paquistanesas, encontrou uma associação positiva entre o sistema operacional centralizado e formal e o KSB dos funcionários. Já o sistema operacional hierárquico relacionou-se de forma negativa com o KSB (AMBER *et al.*, 2019), de modo distinto da variável cultura burocrática, que não apresentou relação significativa com o KSB (HENDRYADI *et al.*, 2019).

O contexto ambiental, que inclui fatores organizacionais que se originam devido à estrutura, cultura das organizações e atitude dos grupos envolvidos no KS, e o contexto do conhecimento (incorporação e explicitação do conhecimento) apresentaram relação significativa e positiva com o comportamento de KS no estudo de Dey e Mukhopadhyay (2018). Por outro lado, nesse mesmo estudo, o contexto relacional (distância do conhecimento e distância da norma) e o contexto da fonte e do destinatário do conhecimento tiveram efeitos insignificantes no KSB.

Ainda no que se refere ao ambiente organizacional, a gestão da diversidade foi reconhecida como uma influência positiva para o KS (RAZA; AWANG, 2020a, 2020b). De modo distinto, no estudo de Choi (2016), normas de cooperação (um dos construtos do capital social), ao contrário do esperado pelos autores, apresentaram resultados significativos, porém negativos, com o KS.

Outro construto, a justiça organizacional, composto pelas dimensões justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional, foi objeto de análise em duas pesquisas promovidas por Tamta e Rao (2017a; 2017b). Os resultados do primeiro estudo (TAMTA; RAO, 2017a) revelaram que todas as dimensões da justiça organizacional impactaram positivamente o KSB, e que o engajamento no trabalho mediou o efeito da justiça organizacional no KSB. Já no segundo estudo (TAMTA; RAO, 2017b), a justiça organizacional mediou a relação entre o comportamento de inteligência emocional e o KS.

Sistema de trabalho de alto desempenho (*High-performance work system*), um conjunto de práticas de aprimoramento de habilidades, de aprimoramento motivação e de aprimoramento de oportunidades, também apresentou uma relação positiva com KSB (ABBASI *et al.*, 2021). Por fim, no estudo de Park, Dulambazar e Rho (2015), o sistema de recompensas emergiu como um componente de forte impacto para o KS.

A Tabela 3 apresenta as variáveis relacionadas à organização, identificadas nesta revisão, bem como os resultados referentes à sua influência no KS e no KSB.

Tabela 3: Variáveis relacionadas à organização e principais resultados

AUTORIA	RESULTADOS (COM COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO E NÍVEIS DE SIGNIFICÂNCIA).
Adekannbi e Bello (2021)	Fatores Motivacionais Extrínsecos (Recompensas Organizacionais Esperadas, Benefícios Recíprocos) e Liderança não exerceram efeito significativo na atitude de KS. Recompensas Organizacionais Esperadas ($r=0.299$, $p=0.000$), Benefícios Recíprocos ($r=0.304$, $p=0.000$) e liderança ($r=0.176$; $p=0.042$) apresentaram relação positiva e significativa com as intenções de KS.
Abbasi et al. (2020)	Sistema de Trabalho de Alto Desempenho – STAD apresentou relação positiva e significativa com o KSB ($\beta=.53$, $p < .01$).
Amber et al. (2019)	Associação positiva entre o sistema operacional centralizado (0.118 , $p < 0.001$) e formal (0.199 ; $p < 0.001$) e o KSB. O sistema operacional hierárquico relacionou-se de forma negativa com o KS (-0.129 ; $p < 0.001$).
Chaman et al. (2021)	Liderança Ética ($\beta=-0.35$, $p < 0.01$) e Liderança Transformacional ($\beta=-0.38$, $p < 0.01$) se relacionaram positivamente ao KS; Liderança Evitativa Passiva se relacionou de forma negativa com o KS ($\beta = 0.36$, $p < 0.01$).
Dey e Mukhopadhyay (2018)	Contexto Ambiental ($\beta=0.328$, $p < 0.000$) e Contexto de Conhecimento ($\beta =0.328$, $p=0.314 < 0.000$) apresentaram relação significativa e positiva com o KSB. Contexto Relacional e Contexto da Fonte e Destinatário do Conhecimento tiveram efeito insignificante no KSB.
Hendryadi et al. (2019)	A cultura burocrática não apresentou relação significativa com o KSB. O empoderamento da liderança se relacionou positivamente ao KSB. ($spc = 0.19$, $t\text{-value}=-3.18$)
Khan e Khan (2019)	Liderança Transformacional apresentou relação positiva e significativa com o KS ($\beta=0.25$, $p < .01$).
Park, Dulambazar e Rho (2015)	Liderança ($\beta=0,167$; $t=1,7869$), Recompensa ($\beta=0,270$; $t=3,7817$) e Confiança ($\beta=0,230$; $t=2,5215$) apresentaram relação positiva e significativa com o KS. As variáveis Estratégia e Rede Pessoal não foram significativas.
Raza e Awang (2020a)	Gestão da Diversidade Cultural ($\beta=0.282$, $p=0.001 < 0.01$) teve impacto positivo e significativo no KSB.
Raza e Awang (2020b)	Gestão da Diversidade Cultural ($\beta=0.511$, $p=0.001 < 0.01$) e Comportamento Empoderador do Líder ($\beta=0.627$, $p=0.001 < 0.01$) tiveram efeito positivo e significativo no KSB.
Tamta e Rao (2017a)	Justiça Distributiva ($\beta=0,12$; $p < 0,01$), Justiça Processual ($\beta=0,26$; $p < 0,05$) e Justiça Interacional ($\beta=0,19$; $p < 0,05$) tiveram efeito positivo no KSB.
Tamta e Rao (2017b)	Justiça Organizacional mediou a relação entre o comportamento de Inteligência Emocional e o KS ($\beta = 0,27$; $p < 0,05$).
Tripathi et al. (2020)	A Liderança Servil se associou positivamente ao KS ($\beta=0.54$; $p < 0.01$)
Vong et al. (2016)	Suporte da Alta Direção ($r=0.385$; $p < 0.05$) influenciou positivamente o KS. Sistemas de Recompensas e Estrutura Organizacional não apresentaram relações significativas com o KS.
Yasir e Majid (2017)	Formalização ($\beta=0.28$; $p=0.002$) e centralização ($\beta=0.18$; $p=0.052$) se relacionaram negativamente com o KS. Integração se relacionou positivamente ao KS ($\beta=0.38$; $p=0.00$)

Fonte: elaborado pelas autoras.

4.2.3 Variáveis relacionadas à tecnologia

O terceiro grupo de variáveis, identificadas em 7 estudos, se relacionam à tecnologia. No estudo de Choi (2016), a tecnologia da informação se associou positiva e significativamente ao KS. Os autores previram que haveria uma relação positiva entre capital social relacional (construto composto por confiança, normas e comprometimento organizacional) e o KS, e que essa relação seria mais forte em unidades de trabalho com maior uso de tecnologia de informação (TI). Os resultados demonstraram que a interação entre confiança e uso de TI foi estatisticamente

significativa, porém, se manifestou em direção oposta ao hipotetizado. Em outras palavras, em um cenário com baixo nível de uso de TI, a confiança foi um forte impulsionador para o KS, mas em havendo um alto nível de uso de TI, a confiança exerceu menor impacto no KS. Já os efeitos de interação (normas cooperativas \times nível de uso de TI e comprometimento \times nível de uso de TI) não foram estatisticamente significativos. Em contrapartida, no estudo de Adekannbi e Bello (2021), a tecnologia da informação não se associou de forma significativa com as intenções de KS, tendo demonstrado somente uma fraca relação positiva e significativa com as intenções de KS.

No tocante à tecnologia do conhecimento, foi observado um efeito insignificante no KSB (RAZA; AWANG, 2020b), enquanto em outra pesquisa conduzida pelos mesmos autores a tecnologia do conhecimento afetou positivamente tal comportamento (RAZA; AWANG, 2020a).

Por outro lado, no estudo de Dey e Mukhopadhyay (2018), o contexto ambiental, o qual contempla fatores tecnológicos (sistemas de informação e tecnologias como mineração de dados, computação em nuvem, portais de conhecimento e fluxo de trabalho), apresentou relação significativa e positiva com o KSB. Já no estudo de Kipkosgei, Son e Kang (2020), a tecnologia de apoio moderou o relacionamento entre a confiança do colega de trabalho e o *Team-member Exchange*.

Ainda, a qualidade da informação exerceu efeito positivo sobre o KS (VONG; ZO; CIGANEK, 2016). Os autores sugerem que a qualidade da informação do sistema de conhecimento pode ser fortalecida por meio de auditorias regulares e atualizações de informações, bem como pelo aprimoramento da classificação e apresentação do conhecimento. Por fim, Khan e Khan (2019) verificaram que o uso de mídia social moderou a associação entre KS e inovação e moderou o efeito mediador do KS na relação entre liderança transformacional e inovação. Os autores observaram que esse efeito mediador se torna mais forte à medida que o uso das mídias sociais aumenta (KHAN; KHAN, 2019). A Tabela 4 sintetiza os resultados dessa categoria.

Tabela 4: Variáveis relacionadas à tecnologia e principais resultados

AUTORIA	RESULTADOS (COM COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO E NÍVEIS DE SIGNIFICÂNCIA).
Choi (2016)	Tecnologia da Informação ($\beta=0.01$, $p < 0.05$) se associou positivamente ao KS. Efeitos da interação entre o uso de TI e a confiança no KS foram significativos, porém direção negativa ($\beta = -0.174$, $p < 0.001$).
Dey e Mukhopadhyay (2018)	Contexto Ambiental ($\beta=0.328$, $p < 0.000$) apresentou relação significativa e positiva com o KSB.
Khan e Khan (2019)	O uso de mídia social moderou a associação entre KS e inovação e moderou o efeito mediador do KS na relação entre Liderança Transformacional e inovação.
Kipkosgei, Son e Kang (2020)	A Tecnologia de Apoio moderou o relacionamento entre a confiança do colega de trabalho e o TMX.
Raza e Awang (2020a)	Tecnologia do Conhecimento ($\beta=0.203$, $p=0.014 < 0.05$) teve impacto positivo e significativo no KSB.
Raza e Awang (2020b)	Tecnologia do Conhecimento teve efeito insignificante no KSB ($\beta=0.214$, $p=0.157 > 0.05$).
Vong et al. (2016)	Qualidade da Informação influenciou positivamente o KS.

Fonte: elaborado pelas autoras.

5. DISCUSSÃO

Essa revisão sistemática foi desenvolvida no intuito de verificar as variáveis que influenciam o compartilhamento do conhecimento em organizações públicas. Inicialmente, quanto ao locus das pesquisas, verificou-se uma maior concentração na Ásia, com destaque para o Paquistão. A predominância asiática nos estudos sobre *KS* também foi observada por Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016) em revisão de literatura sobre barreiras do *KS*, corroborando a concentração de estudos sobre a temática nessa região.

No tocante às variáveis que determinam o *KS*, estas foram identificadas e agrupadas em três temáticas principais, em consonância com o estudo de Sordi *et al.*, (2017): variáveis relacionadas ao indivíduo, à organização e à tecnologia. Ressalta-se que essa classificação não é a única existente ou possível de ser realizada: trata-se de uma lente teórica utilizada pelas autoras para categorizar as variáveis, tendo sido observados estudos com classificações distintas (vide DEY; MUKHOPADHYAY, 2018; TANGARAJA *et al.*, 2015).

As variáveis individuais apareceram em maior número, tendo sido verificadas em 17 dos 24 estudos analisados. Confiança e comprometimento, em suas diversas tipologias e taxonomias (comprometimento organizacional, afetivo, normativo, de continuação, comprometimento com o serviço público) emergiram como variáveis predominantes nos estudos dessa categoria, em conjunto com outros elementos que se relacionam ao vínculo que o indivíduo desenvolve com a organização, a exemplo de engajamento e envolvimento no trabalho.

Inteligência emocional, prazer em ajudar os outros, doação e coleta de conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional, como altruísmo, consciência e virtude cívica, também se associaram positivamente ao *KS*. Por outro lado, alienação laboral e comportamentos desviantes no trabalho tiveram efeito positivo na disposição em *KS*. Esses achados são convergentes ao hipotetizado por Garcia-Contreras e Fierro-Moreno (2019), que argumentam que indivíduos com desvios comportamentais que estão alienados ao trabalho tendem a compartilhar mais conhecimento na expectativa de serem recompensados pela organização ou por seus colegas.

Ainda no escopo das variáveis individuais, somente um construto próprio do setor público foi identificado, motivação para o serviço público (CHEN; HSIEH, 2015; KIM, 2018), que, na visão de Chen e Hsieh (2015), inclui as dimensões atração para a formulação de políticas, comprometimento com o interesse público, compaixão e auto sacrifício e, na perspectiva de Kim (2018), se trata de um construto tridimensional composto pelas bases afetiva, normativa e racional. Quanto à escolha do estudo dessa variável, Chen e Hsieh (2015) defenderam “ir além da perspectiva de motivação do compartilhamento do conhecimento fundamentado na literatura de gestão genérica, introduzindo o *PSM*, uma teoria central no campo da administração pública” (CHEN; HSIEH, 2015). Isso porque, para os autores, se o que se pretende é retratar com fidelidade o *KS* no setor público, é necessário melhorar o entendimento das teorias da administração pública.

Com relação às variáveis organizacionais, observou-se sua ocorrência em 16 estudos analisados. Nessa categoria, a liderança apareceu como variável predominante, e na maioria dos casos se associou positivamente ao KS, notadamente os estilos de liderança transformacional, ético e servil. Contudo, ao contrário da hipótese formulada por Chaman *et al.* (2021), o estilo de liderança evitativo passivo, que consiste em duas dimensões: a gestão por exceção (passiva), e o *laissez-faire*, uma forma de não liderança em que os indivíduos evitam a liderança evitando a responsabilidade e a resolução de problemas, se relacionou positivamente ao KS, e não negativamente, conforme esperado. Uma possível explicação, dada pelos autores, **é que os líderes passivos-evitantes dão autonomia aos seus subordinados para a realização de tarefas em determinadas situações**, já que eles próprios evitam assumir responsabilidades.

Além disso, os resultados em relação à influência da liderança no KS ressaltam o papel das chefias e da alta direção - cujo apoio também foi apontado como influenciador do KS - na promoção do KS nas organizações do setor público. O papel da liderança para a gestão do conhecimento, em especial para criação e KS, foi objeto de outra revisão de literatura, que concluiu que a liderança tem o papel de criar condições necessárias para o KS, influenciar a cultura organizacional de modo a favorecer o KS e ainda fomentar esses processos com sistemas de incentivos e orientações (SORDI; NAKAYAMA; CASTRO, 2017).

Aspectos relacionados à estrutura organizacional também se mostraram relevantes no processo de compartilhar conhecimento, todavia, os resultados das pesquisas analisadas não foram consistentes (AMBER *et al.*, 2019; YASIR; MAJID, 2017). Nesse sentido, não está claro, a partir dos resultados dessa revisão, que tipo de estrutura organizacional favorece o KS.

Já fatores motivacionais extrínsecos (recompensas, benefícios) não apresentam relação significativa na atitude de KS nos dois estudos que investigaram a variável (ADEKANNBI; BELLO, 2021; BIBI; ALI, 2017), somente uma fraca relação com as intenções de KS (ADEKANNBI; BELLO, 2021; BIBI; ALI, 2017), de modo distinto do apontado no referencial teórico. Quanto à motivação intrínseca, também não houve influência significativa no KS em dois estudos recuperados (ADEKANNBI; BELLO, 2021; BIBI; ALI, 2017), tendo sido verificada influência positiva no KS somente no estudo de Masood e Afsar (2017).

Aliada aos fatores individuais e organizacionais, variáveis relacionadas à tecnologia também emergiram, tendo sido analisadas em 7 dos 24 estudos recuperados. Em que pese a tecnologia do conhecimento ter apresentado resultados divergentes em dois estudos (RAZA; AWANG, 2020a, 2020b), tecnologia da informação, qualidade da informação e contexto ambiental (que inclui fatores tecnológicos) se associaram positivamente ao KS (CHOI, 2016; DEY; MUKHOPADHYAY, 2018; VONG; ZO; CIGANEK, 2016). Assim, de maneira geral, as evidências apontam para um impacto positivo da tecnologia no KS, que atua servindo como um agente facilitador para o processo de fornecer infraestrutura para estabelecer, manter ou intensificar relacionamentos em um grupo (HUYSMAN; WULF, 2004). Desse modo, apesar dos estudos dessa categoria terem

sido verificados em menor número, observou-se que o uso da tecnologia pode servir como um elemento facilitador para o *KSB*, mediando ainda a relação entre o *KS* e outros fatores de ordem individual e comportamental.

Por fim, conclui-se que os achados dessa revisão são parcialmente convergentes à literatura revisada (MOHD RASDI; TANGARAJA, 2022; SORDI *et al.*, 2017), que destacou aspectos de ordem instrumental e normativa. Em contrapartida, este estudo evidenciou a importância da confiança interpessoal, do comprometimento do indivíduo com a organização, bem como o papel da liderança e da tecnologia como variáveis que influenciam o *KS* no setor público.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo trouxe contribuições de ordem empírica e acadêmica. No campo prático, conhecer as variáveis que influenciam o *KS* permite que gestores do setor público implementem ações e medidas visando a promoção do *KS* nas organizações. Isso é importante, pois, o *KS* é capaz de melhorar a qualidade da prestação dos serviços públicos, o desempenho e o nível de produtividade dos servidores. No campo teórico, os resultados de diversos estudos, apresentados de forma sintética, permitem uma visão mais clara do campo, possibilitando o direcionamento de pesquisas e a identificação de variáveis que demandam mais pesquisas para um melhor entendimento quanto à relação de causalidade envolvida.

Adicionalmente, a análise das publicações selecionadas nesta revisão revelou um panorama sobre os estudos na área, evidenciando algumas lacunas e sobreposições. Primeiro, a predominância de artigos no continente asiático evidenciou a escassez de estudos em outras regiões, tais como América Latina e Europa. Esse achado sugere a necessidade de realização de novos estudos para que os resultados aqui apresentados possam ser confrontados com os obtidos em outros países e continentes, bem como para a ampliação desta pesquisa para outras bases de dados. A confrontação de resultados obtidos em organizações localizadas em regiões distintas é pertinente, já que diferenças de ordem governamental e cultural podem vir a influenciar as variáveis que afetam o *KS*.

No tocante às variáveis que influenciam o *KS*, os achados deste estudo revelaram uma concentração de pesquisas que relacionam o *KS* a variáveis de cunho psicológico e comportamental, tais como confiança e comprometimento, apontando para o protagonismo do indivíduo no processo de compartilhar conhecimento, um dos fatores chave no processo de gestão do conhecimento. Por outro lado, no tocante às variáveis relacionadas à organização, os estudos relativos aos aspectos estruturais apresentaram resultados divergentes, demonstrando a necessidade de mais estudos que relacionem elementos como estrutura organizacional ao *KS*, objetivando um melhor entendimento sobre essa relação.

Ainda, a relação entre *KS* e variáveis de ordem tecnológica apontou para uma influência positiva da tecnologia no *KS*, de forma direta ou indireta (mediando a relação do *KS* com outras

variáveis). Contudo, tendo em vista o reduzido número de pesquisas verificadas nessa categoria, sugere-se também a realização de estudos que analisem a forma como a tecnologia se relaciona com o KS, a fim de proporcionar ao campo de estudos um entendimento mais aprofundado sobre essa relação.

Em complemento, registra-se que os resultados dessa revisão devem ser interpretados com parcimônia, haja vista as limitações deste estudo em termos de recorte temporal e metodológico. A revisão utilizou métodos explícitos e sistemáticos para coletar e sintetizar os resultados de estudos primários sobre uma questão claramente formulada (PAGE *et al.*, 2021), o que já é uma importante contribuição ao campo. Por outro lado não foi possível fazer uma síntese quantitativa das evidências (meta-análise), uma avaliação do risco de viés dos estudos incluídos e uma avaliação da qualidade da evidência. Com relação à qualidade da evidência sintetizada nessa revisão, pode-se afirmar que é baixa, uma vez que essa é uma característica dos estudos observacionais (100% dos incluídos na revisão foram observacionais). Qualidade de evidência alta é apenas possível em estudos experimentais.

Essa realidade demonstra que a pesquisa empírica sobre KS está em estágio inicial e que são necessários estudos empíricos para compreensão completa desse fenômeno. De todo modo, ao apresentar as evidências existentes sobre as variáveis que influenciam o KS, espera-se que essa revisão estimule o desenvolvimento de pesquisas mais robustas sobre o tema, bem como o delineamento de intervenções em organizações públicas, baseadas em evidências, para o estímulo ao KS.

Por fim, informa-se que esta pesquisa não contou com financiamento.

REFERÊNCIAS

- ABBASI, S. G. et al. HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of public affairs*, p. e2512, 2020.
- ADEKANNBI, J. O.; BELLO, O. Factors Influencing Knowledge Sharing Behavior of Police Officers in Ibadan Metropolis, Nigeria. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 20, n. 02, jun. 2021.
- AFSHAR JALILI, Y.; SALEMIPOUR, F. Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing: The moderating role of workgroup emotional climate. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 50, n. 1, p. 117-135, 2019.
- Ahmad, F.; Karim, M. Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research Impacts of Knowledge Sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, v. 31, n. 3, p. 207-230, 2019.
- ALI, A. A.; DOMINIC, P. D. D. The influence of technological factors on individual's intention towards knowledge sharing practice. *International Journal of Business Information Systems*, v. 27, n. 3, p. 331-348, 2018.
- AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 3, p. 454-471, maio 2013.

- AMBER, Q. et al. Knowledge sharing and social dilemma in bureaucratic organizations: Evidence from public sector in Pakistan. *Cogent Business and Management*, v. 6, n. 1, 2019a.
- ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business and Management*, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2016.
- ALFENAS, :A. R. da S. et al. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. *Revista do Serviço Público (RSP)*, v. 72, n. 2, p. 452-478, 2017.
- BIBI, S.; ALI, A. Knowledge sharing behavior of academics in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, v. 9, n. 4, p. 550-564, 2017.
- BLANKENSHIP, S. S.; RUONA, W. E. A. Exploring knowledge sharing in social structures: Potential contributions to an overall knowledge management strategy. *Advances in Developing Human Resources*, v. 11, n. 3, p. 290-306, ago. 2009.
- CHAMAN, S. et al. Leadership styles and employee knowledge sharing: Exploring the mediating role of introjected motivation. *PLoS ONE*, v. 16, n. 9 Setembro, 2021.
- CHEN, C.-A.; HSIEH, C.-W. Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, v. 81, n. 4, p. 812-832, 2015.
- CHOI, Y. The Impact of Social Capital on Employees' Knowledge-Sharing Behavior: An Empirical Analysis of U.S. Federal Agencies. *Public Performance and Management Review*, v. 39, n. 2, p. 381-405, 2016.
- DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier, 2013.
- DEY, T.; MUKHOPADHYAY, S. Linkage between contextual factors, knowledge-sharing mediums, and behavior: Moderating effect of knowledge-sharing intentions. *Knowledge and Process Management*, v. 25, n. 1, p. 31-40, 2018.
- ERMINE, J. L. *Knowledge management: the creative loop*. London: John Wiley & Sons, Inc., 2018. v. 5
- FIERRO MORENO, E.; GARCIA CONTRERAS, R.; MARTINEZ AVILA, M. Organizational performance: the mediating effect of the knowledge sharing. *OBETS*, v. 12, n. 1, p. 169-189, 2017.
- FIGUEIRA, J. P. S.; FARES, M. B. P.; FIALHO, F. A. P. The seven dimensions of knowledge creation: discovery and ethnography, trial and error, abduction, deduction, induction, connection and revelation. *Chaos & Complexity Letters*, v. 12, n. 3, p. 157-183, 2018.
- GAGNÉ, M. et al. Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, v. 40, n. 7, p. 783-799, 2019.
- GARCÍA CONTRERAS, R.; FIERRO-MORENO, E. Comportamiento desviado en el trabajo y compartir conocimiento: la relación y el efecto mediador de la alienación laboral. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, v. 0, n. 46, 2019.
- GORRY, G. A. Sharing knowledge in the public sector: Two case studies. *Knowledge Management Research and Practice*, v. 6, n. 2, p. 105-111, 2008.
- HENDRYADI et al. Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business and Management*, v. 6, n. 1, 2019.

HUYSMAN, M. H.; WULF, V. Social Capital and IT, current debate and research. In: M. HUYSMAN, & V. WULF (eds.). *Social capital and IT*. Cambridge: MIT Press, 2004. p. 1-17.

KHAN, N. A.; KHAN, A. N. What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations? *Government Information Quarterly*, v. 36, n. 4, 2019.

KIM, S. Public service motivation, organizational social capital, and knowledge sharing in the Korean public sector. *Public Performance and Management Review*, v. 41, n. 1, p. 130-151, 2018.

KIPKOSGEI, F.; SON, S. Y.; KANG, S.-W. Coworker Trust and Knowledge Sharing among Public Sector Employees in Kenya. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 17, n. 6, mar. 2020.

LARTEY, P. Y. *et al.* Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective. *International Journal of Public Administration*, v. 44, n. 3, p. 215-230, 2021.

LIN, X. Review of Knowledge and Knowledge Management Research. *American Journal of Industrial and Business Management*, v. 09, n. 09, p. 1753-1760, 2019.

MANAF, H. A. *et al.* Managerial tacit knowledge, individual performance, and the moderating role of employee personality. *International Journal of Public Administration*, v. 41, n. 15, p. 1258-1270, 2018.

MASOOD, M.; AFSAR, B. Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *NURSING INQUIRY*, v. 24, n. 4, 2017.

MOHD RASDI, R.; TANGARAJA, G. Knowledge-sharing behaviour in public service organisations: determinants and the roles of affective commitment and normative commitment. 2022.

MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (prisma-p) 2015 statement. *Systematic Reviews*, v. 47, n. 4, p. 1-9, 2015.

MORENO, E. F.; AVILA, M. M.; GARCIA-CONTRERAS, R. Can gender be a determinant of organizational performance and knowledge sharing in public sector organizations? *AD-MINISTER*, n. 32, p. 137-158, 2018.

NORULKAMAR, U.; HATAMLEH, A. A review of knowledge sharing barriers among academic staff - a Malaysian perspective. v. 2, n. 2, p. 87-91, 2014.

ONONYE, U. H.; IGWE, A. *Knowledge sharing process and innovation success: evidence from public organisations in southern Nigeria*. 2019.

OZER, M.; VOGEL, D. Contextualized Relationship between Knowledge Sharing and Performance in Software Development. *Journal of Management Information Systems*, v. 32, n. 2, p. 134-161, 2015.

PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, v. 372, 2021.

PARK, M. J.; DULAMBAZAR, T.; RHO, J. J. The effect of organizational social factors on employee performance and the mediating role of knowledge sharing: focus on e-government utilization in Mongolia. *Information Development*, v. 31, n. 1, p. 53-68, jan. 2015.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. Oxford: Blackwell, 2006.

- RAZA, I.; AWANG, Z. Knowledge-sharing practices in higher educational institutes of Islamabad, Pakistan: an empirical study based on theory of planned behavior. 2020a.
- RAZA, I.; AWANG, Z. Knowledge sharing in multicultural organizations: evidence from Pakistan. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, v. 10, n. 3, p. 497-517, 2020b.
- RIZZON, F.; TAMIOSSO, L. C.; FACHINELLI, A. C. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações: revisão sistemática de literatura. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 16., 2016, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. *Anais...Caxias do Sul*: Universidade de Caxias do Sul, 2016.
- SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. BTE. Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, v. 24, n. 3, p. 206-226, abr. 2011.
- SAUNDERS, M. *et al. Research methods for business students fifth edition*. Prentice Hall, 2009.
- SCHULZ, P. SciELO 20 anos: de visionário a imprescindível. *Jornal da Unicamp*, 5 out. 2018.
- SCHWARTZ, D. G. *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hershey: Idea Group Reference, 2006. v. 1
- SHAARI, R.; RAJAB, A.; YUSOFF, R. M. The organizational issues of knowledge sharing among academic staffs in the Malaysian public universities. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, v. 10, n. 6, p. 133-147, 2010.
- SHAMSEER, L. *et al.* Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (prisma-p) 2015: Elaboration and explanation. *BMJ (Online)*, v. 349, n. December 2014, p. 1-25, 2015.
- SORDI, V. F. *et al.* Fatores determinantes e possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento nas organizações. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 10, n. 2, p. 225, 2017.
- SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; CASTRO, C. J. C. A. *O papel da liderança na criação e compartilhamento de conhecimento organizacional*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI. *Anais... 1(1)*. 2017. Recuperado de <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/70>
- TAMTA, V.; RAO, M. K. The effect of organisational justice on knowledge sharing behaviour in public sector banks in India: mediating role of work engagement. *International Journal of Business Excellence*, v. 12, n. 1, p. 1-22, 2017a.
- TAMTA, V.; RAO, M. K. Linking Emotional Intelligence to Knowledge Sharing Behaviour: Organizational Justice and Work Engagement as Mediators. *Global Business Review*, v. 18, n. 6, p. 1580-1596, 2017b.
- TANGARAJA, G. *et al.* Fostering knowledge sharing behavior among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 1, p. 121-140, 2015.
- TRIPATHI, D. *et al.* Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 51, n. 5, p. 792-812, 2020.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: 2010.
- VONG, S.; ZO, H.; CIGANEK, A. P. Knowledge sharing in the public sector: Empirical evidence from Cambodia. *Information Development*, v. 32, n. 3, p. 409-423, jun. 2016.
- WANG, S.; NOE, R. Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v. 20, p. 115-131, 1 jun. 2010.

YASIR, M.; MAJID, A. Relationship between determinants of organisational structure and knowledge sharing. *International Journal of Business Excellence*, v. 12, n. 3, p. 294-307, 2017.

Karen Pereira Alvares Villarim

<https://orcid.org/0000-0001-6341-986X>

Graduada e Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Atua como administradora na Secretaria do Patrimônio da União em Santa Catarina.
karenaib@gmail.com

Simone Soares Silva

<https://orcid.org/0000-0002-3980-4394>

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é administradora da Universidade do Estado de Santa Catarina.
simone.silva@udesc.br

Patrícia de Sá Freire

<https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Professora do Departamento de Engenharia do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Líder do Laboratório ENGIN e editora do *International Journal of Knowledge and Management (IJKEM)*.
patriciadesafreire@gmail.com