

A RELEVÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

*Luciana Bovo Andretto
Tania Regina Corredato Periotto
Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia*

RESUMO

Este artigo teve como objetivo realizar um mapeamento sistemático da literatura com os termos clima organizacional e compartilhamento do conhecimento. Do ponto de vista metodológico, foi realizada uma revisão sistemática de literatura nas bases de dados *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*. Como resultado da pesquisa, após os processos de triagem, obteve-se 11 (onze) artigos que abordam sobre os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento. Todos esses 11 artigos foram de pesquisas quantitativas (*survey*) com aplicação de questionário *online*. A distribuição das pesquisas quantitativas em termos de países tem predominância no continente asiático. Como principal conclusão desta pesquisa, verificou-se que o clima organizacional é um elemento que exerce forte influência sobre a ação de compartilhar conhecimentos entre os membros de uma equipe. Desta forma, esta pesquisa pretende como contribuição, ser um ponto de partida para pesquisadores e interessados no tema, de forma que saibam por onde iniciar e aprofundar as suas pesquisas ao conhecer os trabalhos internacionais que relacionam o clima organizacional e o compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Compartilhamento do Conhecimento. Gestão do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um recurso estratégico numa economia competitiva e dinâmica. A criação, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento dos colaboradores em uma organização são primordiais para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas duradouras (NONAKA; KONNO, 1998).

O conhecimento é a informação combinada com experiência, valores, contexto, interpretação e reflexão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ou um conjunto de dados e informações utilizados pelas pessoas ou organizações para dar suporte à prática, com o objetivo de realizar tarefas e criar novas informações (SCHREIBER et al., 2002). Os dados podem ser descritos como uma coleção de fatos, medidas ou estatísticas; enquanto a informação é composta por dados oportunos, processados e organizados, o conhecimento, por sua vez, é a informação relevante adicionada de contexto e que propicia à ação (KEELAN, 2003). Estes três elementos (dados, informação e conhecimento) são considerados como os bens de uma organização, mas é o conhecimento o ativo mais valioso, pelo fato de possuir maior significado do que dados e informações.

Em suma, o conhecimento relevante para uma organização não é apenas o que as pessoas sabem, mas o que elas fazem em seu cotidiano organizacional, ou seja, como o que sabem é colocado em ações práticas no exercício de suas tarefas em benefício da organização. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o conhecimento é visto como um recurso estratégico e abrange as habilidades e capacidades que os indivíduos utilizam para a resolução de problemas. Portanto, o conhecimento organizacional é parte inseparável dos processos e seu compartilhamento assume papel de destaque no gerenciamento de uma organização.

Sobre o compartilhamento do conhecimento, Lin (2007, p.135) relata que o “compartilhamento de conhecimento pode ser considerado um processo importante nas organizações, porque é fundamental para a geração de novas ideias e desenvolver novas oportunidades por meio da socialização”. Assim, o compartilhamento do conhecimento relacionado ao trabalho e a troca de experiências com outros membros da organização, está diretamente relacionado com a inovação na empresa, sendo por tanto, reconhecido por diversos estudiosos como um fenômeno complexo e o mais importante para o processo de criação do conhecimento. Para Kharabsheh (2007) e Gupta e Govindarajan (2000), o compartilhamento do conhecimento é a pedra angular dos processos de GC.

No entanto, o conhecimento individual não é espontaneamente compartilhado pelas pessoas e há diversas influências para que isso aconteça (WANG; NOE, 2010). Diferentes fatores impactam no compartilhamento de conhecimento, como o sistema de recompensas mantido pela organização (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002), e o clima organizacional (CHEN; CHUANG; CHEN, 2012; HAN, 2018; MATIĆ, 2017; RADAELLI, 2011; REYES; ZAPATA, 2014).

Nesta vertente Hoegl, Parboteeah e Munson (2003) defendem que o clima organizacional adequado propicia uma maior interação entre os membros de uma equipe de trabalho, permitindo que, ao se depararem com dilemas, possam interagir uns com os outros, participando de forma ativa no alcance de soluções adequadas. Assim, para esses autores, o clima organizacional é um elemento central para que ocorra o compartilhamento de conhecimento.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento? Com isto, este artigo tem como objetivo geral analisar os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento.

Para atingir este objetivo foi realizada uma revisão sistemática nas bases de dados *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*, cuja temática envolve: gestão do conhecimento; clima organizacional e compartilhamento de conhecimentos.

2 OS IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS

Os estudos sobre o clima organizacional têm assumido uma relevância importante nos últimos anos, e suas raízes são decorrentes principalmente dos estudos da Psicologia Industrial e da Teoria do Comportamento Organizacional. No entanto, o primeiro teórico a tratar do tema foi Kurt Lewin, ainda na década de 30, argumentando que o comportamento influencia a função das pessoas em relação ao meio ambiente (LÜCK, 2010).

Diante deste entendimento, há uma proliferação de teorias e estudos de medição e intervenção a fim de instrumentalizar as organizações nos enfrentamentos de suas demandas, possibilitando que as pessoas encontrem um ambiente propício para desenvolverem suas habilidades e demais competências, o que vai proporcionar resultados mensuráveis para organização e para as pessoas. Nesta vertente, em meados da década de 90, no campo da gestão estratégica, a gestão do conhecimento emerge como uma inovação organizacional expondo outra forma de se olhar e de se pensar a organização, tendo o homem como o elemento essencial para os processos de criação e compartilhamento do conhecimento, com intuito de gerar aumento do aprendizado organizacional com vistas a beneficiar a organização através da inovação constante.

Desta forma, pode-se inferir que o conhecimento é gerado pelo homem e que seu compartilhamento depende da interação entre um emissor e um receptor, ou seja, para que o compartilhamento do conhecimento seja exitoso deve haver uma motivação em transmitir a informação e, por outra via, uma motivação em recebê-la.

Por outro lado, o clima organizacional permite que uma empresa atinja o sucesso, desde que seja mantido um ambiente favorável para as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (LÜCK, 2010). Assim, o clima organizacional exerce influência sobre os indivíduos que compõem a organização, desempenhando um papel importante na formação de comportamentos dos indivíduos e influenciando as suas intenções em compartilhar conhecimentos (DE LONG; FAHEY, 2000; SVEIBY; SIMONS, 2002).

Portanto, o vínculo entre a gestão do conhecimento e o clima organizacional começa a se estabelecer a partir da importância dada ao compartilhamento do conhecimento e da relevância das interações sociais para que este compartilhamento ocorra. Em face a este entendimento, um dos grandes desafios para as organizações contemporâneas é criar um ambiente de trabalho favorável para que as pessoas rompam com as barreiras que as impedem de realizar o compartilhamento de conhecimentos e, conforme orienta Ipe (2003), sintam-se motivadas a transformar o conhecimento que detém em conhecimento organizacional, aprimorando seus processos produtivos.

No entanto, como demonstra esta revisão sistemática da literatura, ainda há uma relativa escassez de estudos que relacionam os dois temas de forma conjunta, e suas origens são difusas, sendo o clima organizacional, em grande medida, confundido com outros conceitos, tais como: motivação intrínseca, satisfação, qualidade de vida no trabalho, apoio organizacional percebido, clima psicológico, comprometimento afetivo dos empregados com a organização, autonomia de trabalho, clima sócio moral, cultura organizacional, identificação de grupo de trabalho, psicologia social e identificação social.

Estes conceitos expostos acima são variáveis dependentes ou independentes que juntas afetam o clima organizacional, porém se estudadas de forma isoladas são incapazes de definir

ou medir o clima organizacional como um todo. Assim este trabalho ateve-se somente aos estudos que relacionavam estritamente o conceito de clima organizacional como uma força propulsora que leva a um determinado desempenho, que neste caso é o compartilhamento do conhecimento.

Na busca por esta compreensão, Chen, Chuang e Chen (2012) realizaram uma pesquisa empírica, integrando a perspectiva da teoria social cognitiva e teoria institucional, a fim de desenvolver um modelo de pesquisa que pode ser usado para investigar os fatores que influenciam no compartilhamento de conhecimento intraorganizacional. Dentre outros fatores, elencaram o clima organizacional como um fator preponderante na intensão de compartilhar do conhecimento pelos membros da equipe. Os autores identificaram ainda que, em climas onde há incentivos à confiança mútua, inovação e conversas abertas, as pessoas tendem a ter uma atitude positiva e se tornam mais propensas a compartilhar seus conhecimentos. Chen, Chuang e Chen (2012) também identificaram a atitude como o fator-chave para a intenção de compartilhar conhecimento, concluindo assim que o clima organizacional é um estimulador positivo no comportamento de compartilhamento de conhecimento.

Han (2018) também buscou averiguar se o clima organizacional se relaciona com a intenção de compartilhar conhecimentos. Em seus estudos, o autor encontrou que dimensões de clima organizacional propostas por Letwin e Stringer (1968), tais como recompensas, conflitos e suporte organizacional, apresentaram resultados significativos na intenção de compartilhar conhecimentos, indicando, assim, que quanto mais os colaboradores sentem-se apoiados e quanto melhor é o companheirismo geral entre os membros de uma equipe, mais eles compartilham conhecimentos uns com os outros. Portanto, o autor concluiu que os funcionários compartilham mais conhecimentos quando percebem um apoio mútuo entre colegas e organizações.

Joseph e Jacob (2011) desenvolveram um estudo na Índia, a fim de compreender os fatores que aumentam ou inibem as intenções de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos. Os autores encontraram o clima organizacional como um dos fatores que influenciam nas intenções dos indivíduos em compartilhar conhecimento entre seus pares. Os estudos concluíram que o clima organizacional fomenta o compartilhamento do conhecimento e incentiva as pessoas a terem uma atitude positiva para a sua própria aprendizagem, predispondo-as a superarem a sua resistência à aprendizagem.

Assim como Han (2008), Joseph e Jacob (2011) também identificaram que clima organizacional afeta diretamente as intenções dos indivíduos em se envolverem em comportamentos de compartilhamento de conhecimentos e que as intenções dos indivíduos em compartilhar conhecimento podem ser intensificadas em um clima no qual os indivíduos são altamente confiantes uns com os outros e na organização. Os autores defendem ainda que, quanto mais os elementos constituintes do clima organizacional são percebidos pelos membros da organização – tais como: equidade, clima inovador e filiação –, maior será a intenção de compartilhar conhecimentos.

Matić *et al.* (2017) desenvolveram uma pesquisa sobre as variáveis psicológicas que implicam na intenção de compartilhar conhecimentos, presumindo que o clima organizacional exerce influência sobre a ação de compartilhar conhecimentos. Através desta pesquisa puderam identificar dimensões do clima organizacional que apresentaram impactos significativos na atitude de compartilhar conhecimentos, tais como liderança, filiação, justiça e inovação.

Encontraram também impactos positivos do sentimento de autoestima na norma subjetiva e altruísmo na atitude de compartilhar conhecimentos. Atestaram ainda que o clima organizacional tem um impacto significativo sobre a norma subjetiva. Zhan e He (2012) relacionam norma subjetiva ao sentimento de importância do indivíduo no grupo, ou seja, aprovação ou desaprovação do seu comportamento pelos outros.

Jain, Sandhu e Goh (2015) enfatizam a importância de estudos sobre o impacto do clima organizacional e da confiança para o compartilhamento do conhecimento, porém alertam que o tema tem recebido pouca atenção por parte das academias. Referenciando diversos autores, elencam inúmeros aspectos do clima organizacional que consideram favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, tais como: um clima de alta confiança entre os indivíduos e a organização; um clima de fluxo de informações aberto, um clima tolerante a falhas e um clima infundido com as normas pró-sociais.

Assim como nos estudos de Matić *et al.* (2017), o elemento filiação também impactou positivamente para a prática de compartilhamento do conhecimento na pesquisa de Jain, Sandhu e Goh (2015). Em sua pesquisa, o elemento filiação, dentre outras variáveis independentes, foi a de maior destaque para o incentivo ao compartilhamento do conhecimento. Isto demonstra que um clima que favorece o comportamento social é essencial para incentivar as pessoas a compartilhar conhecimentos. Os autores (2015) ressaltam ainda a importância dos gestores em promoverem um clima de “união”, em que os empregados possuam um forte sentimento de ligação, independentemente de saber se é emocional ou profissional, além de práticas de recursos humanos que proporcionem uma maior interação social entre os funcionários e aumentem o nível de filiação e confiança entre eles.

Os estudos de Tsai e Cheng (2010), assim como os demais, também evidenciam que o clima organizacional afeta as intenções de compartilhar conhecimentos e, juntamente com o incentivo gerencial, é capaz de encorajar positivamente o comportamento de compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores. Os pesquisadores definiram como os principais determinantes para o comportamento de compartilhamento de conhecimento as intenções encorajadoras dos trabalhadores intensivos em conhecimento, a expectativa de resultados e a auto eficácia. Entende-se por auto eficácia, o julgamento do indivíduo sobre a sua capacidade de desempenhar atividades específicas (BANDURA, 1989).

Nesta mesma linha, Li, Zhu e Luo (2010) concluíram que elementos do clima organizacional (relações amistosas, inovação e justiça), além de sentimentos de autoeficácia e as expectativas de resultado, contribuíram significativamente para o comportamento de compartilhamento de conhecimento da equipe. Salientam ainda que a autoeficácia contribuiu significativamente para as expectativas de resultados no compartilhamento de conhecimento.

Boh e Wong (2013) buscaram examinar como as percepções do clima organizacional e a eficácia do gerente influenciam a utilidade percebida pelos indivíduos em três tipos de mecanismos de compartilhamento de conhecimento identificados com base na literatura: compartilhamento de conhecimento de personalização informal, compartilhamento de conhecimento de codificação formal e personalização formal de compartilhamento de conhecimento.

Os resultados empíricos mostraram que todos os três tipos de mecanismos de compartilhamento de conhecimento funcionam de maneira igualmente eficaz em um clima quente e cooperativo. Um clima organizacional competitivo, por outro lado, permite o compartilhamento de conhecimento em diferentes contextos e situações sociais aumentando a preferência dos indivíduos por usarem mecanismos de compartilhamento de conhecimento de codificação e personalização formais, diminuindo, assim, a preferência dos indivíduos em usar mecanismos de compartilhamento de conhecimento de personalização informal. Esta conclusão possui grande relevância para este estudo, pois ressalta a importância das interações sociais para o compartilhamento do conhecimento tácito.

A respeito de clima organizacional competitivo e com traços de insegurança, Rodriguez *et al.* (2016) encontraram como resultado que ameaças constantes de desemprego podem influenciar negativamente no clima das organizações. No entanto, uma interação social positiva entre os membros da organização pode preservar o compartilhamento de conhecimento, mesmo quando há pontos fracos no clima organizacional.

Radaelli *et al.* (2011) entendem o clima com um facilitador crítico do compartilhamento de conhecimento e concluem que ao aumentar o clima para o compartilhamento do conhecimento, cria-se motivação e oportunidade para que os praticantes envolvam-se na transmissão de suas informações e experiências a fim de aumentar o capital intelectual.

Por fim, Reyes e Zapata (2014) realizaram um estudo a fim de averiguar os impactos do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento em duas instituições de ensino, sendo uma pública e outra privada. Os resultados apresentaram-se divergentes entre as instituições. A correlação entre o clima e o comportamento de compartilhamento de conhecimento na organização pública foi altamente significativa para todas as dimensões. No entanto, na instituição privada, os resultados encontrados apontaram correlação entre as duas variáveis somente na dimensão que diz respeito ao crescimento pessoal. Estes resultados diferem do estudo de Kim e Lee de 2005 (apud REYES; ZAPATA, 2014), o qual apontou que no setor privado há maior percepção de compartilhamento do conhecimento que no setor público.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa básica. Quanto aos objetivos, ela é exploratória. Já quanto aos procedimentos, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, conforme o seguinte protocolo:

TEMA: A relevância do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento.

Objetivo: analisar os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento.

Questão da pesquisa: quais os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento?

Medição: número de trabalhos identificados.

População: artigos completos publicados em periódicos internacionais.

Período de publicação: janeiro de 2009 a janeiro de 2019.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; clima organizacional; compartilhamento.

Base de dados utilizados para busca: Scielo, Scopus, Web of Science.

Filtros de Busca: os termos utilizados foram “*organizational climate*” AND “*knowledge sharing*”, sendo que para as buscas serem mais efetivas, são usadas variações, portanto, os termos de busca foram “knowledge shar*” AND “organi*ational climate”.

Campos de busca: como cada base de dados possui suas especificidades, estas informações foram organizadas na Figura 1, a seguir.

Figura 1: Strings e Resultados da Busca nas Bases de Dados

Base de Dados	String da Busca	Quant.
Scielo	“knowledge shar*” AND “organi*ational climate” em “Todos os índices”	5
Scopus	(TITLE-ABS-KEY (“knowledge shar*”) AND TITLE-ABS-KEY (“organi*ational climate”)) AND PUBYEAR > 2008 AND PUBYEAR < 2020	49
Web Of Science	TÓPICO: (“knowledge shar*”) AND TÓPICO: (“organi*ational climate”) Tempo estipulado: 2009-2019. Índices: SSCI	35

Fonte: Elaborado pelos autores.

Critérios de inclusão: artigos completos publicados em periódicos nacionais e internacionais que relacionem Gestão do Conhecimento e Compartilhamento do Conhecimento com o Clima Organizacional.

Procedimentos para a seleção dos estudos: após utilizar os termos mencionados acima, no Filtro de Busca, os artigos foram submetidos aos seguintes critérios para inclusão e exclusão:

- 1ª triagem: Leitura do título, resumo e palavras-chave;
- 2ª triagem: leitura do artigo na íntegra.

Critérios analisados nos trabalhos encontrados: foram analisados diversos pontos nos artigos selecionados como “Ano de Publicação”; “Título do periódico”; “Objetivos”; “Natureza da pesquisa”; “Tipo de pesquisa”; “Coleta de Dados” e “Amostra”.

3 RESULTADOS

3.1 EXECUÇÃO DA SELEÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

A busca nas bases citadas resultou um total de 89 artigos, sendo todos eles encontrados em bases de dados internacionais. Com a primeira triagem (leitura do título, resumo e palavras-chaves), observou-se que alguns artigos estavam duplicados (ou seja, estavam em mais de uma base de dados) e outros 29 artigos foram excluídos por falta de aderência. Os resultados desta primeira triagem estão demonstrados na Figura 2.

Figura 2: Dados Quantitativos dos Artigos Buscados nas Bases de Dados

Base de Dados	Scielo	Scopus	Web Of Science	Total
Total Busca Inicial	5	49	35	89
Duplicidade ¹	1	5	19	25
Excluídos	2	12	15	29
Incluídos na revisão	3	32	1	35

Fonte: Elaborado pelos autores.

As 35 publicações selecionadas após a primeira triagem para a leitura integral estão listadas na Figura 3.

Figura 3: Artigos Selecionados para Leitura

Título	Autores	Ano	Periódico
Analyzing the change in knowledge sharing efficiency of knowledge networks: a case study	Lee S., Hong J.-Y.	2019	Information Technology and Management
The antecedents and dimensionality of knowledge-sharing intention: An empirical study of R&D engineers in a high-performing IT company	Han S.-H.	2018	European Journal of Training and Development
Climate Change? Exploring the role of organisational climate for psychological ownership	Steinheider B., Verdorfer A.P.	2017	Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership

¹ Também foram excluídos artigos que não estivessem nas línguas portuguesa, inglesa ou espanhola e resumo de congressos e eventos.

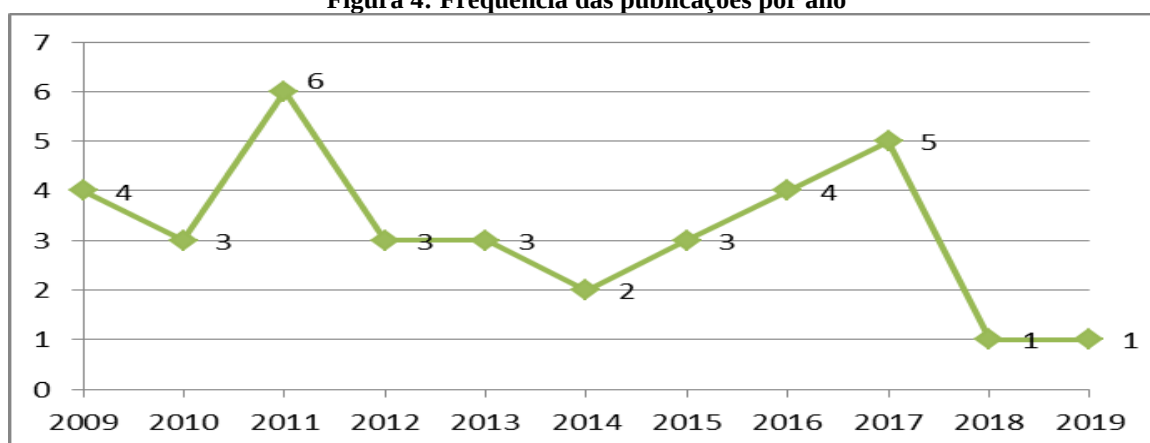
Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá	Arboleda-Posada, Gladys Irene, López-Ríos Admon, Jennifer Marcela	2017	Revista Ciencias de la Salud
Effects of face and Guanxi on individual knowledge-sharing intention	Zhao Z., Chen H.-H., Lee P.-Y.	2017	Social Behavior and Personality
Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing	Matić D., Cabrilo S., Grubić-Nešić L., Milić B.	2017	Knowledge Management Research and Practice
Knowledge sharing capability in healthcare organizations	Kokanuch A., Tuntrabundit K.	2017	Journal of Asia Business Studies
Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication	Hofhuis J., van der Rijt P.G.A., Vlug M.	2016	SpringerPlus
Identifying the influential factors of knowledge sharing in E-Learning 2.0 systems	Wu B.	2016	International Journal of Enterprise Information Systems
Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy	Llopis O., Foss N.J.	2016	European Management Journal
Workers' perspective about organizational climate in knowledge management: Automotive assembly-line case	Rodriguez I.A., Garcia A., Morais S.C.F., Muniz J., Jr., Munyon T.P.	2016	IFIP Advances in Information and Communication Technology
Factors affecting knowledge sharing on innovation in the Higher Education Institutions (HEIs)	Haque M.M., Ahlan A.R., Mohamed Razi M.J.	2015	ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences
Managers versus co-workers as referents: Comparing social influence effects on within- and outside-subsidiary knowledge sharing	Boh, WF; Wong, SS	2015	Organizational Behavior and Human Decision Processes
Organizational climate, trust and knowledge sharing: Insights from Malaysia	Jain K.K., Sandhu M.S., Goh S.K.	2015	Journal of Asia Business Studies
Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers	Villamizar Reyes, Milena Margarita, Castañeda Zapata, Delio Ignacio	2014	International Journal of Psychological Research
Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers	Reyes M.M.V., Zapata D.I.C.	2014	International Journal of Psychological Research
An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institutions	Ramayah T., Yeap J.A.L., Ignatius J.	2013	Minerva
Determinants of knowledge sharing in a public sector organization	Amayah A.T.	2013	Journal of Knowledge Management
Organizational climate and perceived manager effectiveness: Influencing perceived usefulness of knowledge sharing mechanisms	Boh W.F., Wong S.S.	2013	Journal of the Association of Information Systems
Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate	Chen S.-S., Chuang Y.-W., Chen P.-Y.	2012	Knowledge-Based Systems
Investigating the antecedents of users' knowledge sharing intention	Huang E.Y., Huang T.K.	2012	Journal of Computer Information Systems

Understanding knowledge sharing intention in optometry practices: Examining the roles of extrinsic and intrinsic motivation	Tsai M.-T., Chen K.-S.	2012	Life Science Journal
Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización	Tormo Carbó, Guillermina, Osca Segovia, Amparo	2011	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones
Antecedents of the stage-based knowledge management evolution	Lin H.-F.	2011	Journal of Knowledge Management
Factors affecting high school teachers' knowledge-sharing behaviors	Chen C.-H.	2011	Social Behavior and Personality
Intellectual capital and knowledge sharing: The mediating role of organisational knowledge-sharing climate	Radaelli G., Mura M., Spiller N., Lettieri E.	2011	Knowledge Management Research and Practice
Knowledge sharing intentions among IT professionals in India	Joseph B., Jacob M.	2011	Communications in Computer and Information Science
Using knowledge management systems to enhance cooperative learning	Pi S.M., Liao H.L., Liu S.H., Peng S.Y.	2011	Advanced Materials Research
A study on the influence of organizational climate on knowledge-sharing behavior in IT enterprises	Li Z., Zhu T., Luo F.	2010	Journal of Computers
Knowledge sharing behaviour and its predictors	Tohidinia Z., Mosakhani M.	2010	Industrial Management and Data Systems
Programmer perceptions of knowledge-sharing behavior under social cognitive theory	Tsai M.T., Cheng N.C.	2010	Expert Systems with Applications
Knowledge management in an organisational climate of uncertainty and change: A longitudinal case study of an Australian university	Gengatharen D.E., Standing C., Knight S.-A.	2009	ACIS 2009 Proceedings - 20th Australasian Conference on Information Systems
Managing incompatible impacts of organizational values on knowledge sharing	Ghobadi S., Daneshgar F.	2009	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM
Sharing knowledge, being different and working as a team	Rosendaal B.	2009	Knowledge Management Research and Practice
The determinations of employee's knowledge sharing behavior: An empirical study based on the theory of planned behavior	Xie H.-F.	2009	2009 International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings, ICMSE 2009

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao ano de publicação dos artigos desta revisão, a tendência foi de três publicações por ano, com uma média aritmética de 5,8 publicações. Percebe-se que os anos com maior quantidade de publicações foram 2011 com 6 publicações e 2017 com 5 publicações. A distribuição de frequência das publicações se inicia em 2009, conforme a Figura 4, a seguir.

Figura 4: Frequência das publicações por ano



Fonte: Elaborado pelos autores.

Devido ao objetivo deste artigo, que é analisar os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento, fez-se necessário a segunda triagem, que consistiu na leitura integral dos artigos selecionados após a primeira triagem, o que resultou na exclusão de 24 artigos por falta de aderência ao objetivo proposto. Ou seja, embora os 35 artigos abordem os dois temas, clima organizacional e compartilhamento do conhecimento, apenas 11 deles tratam dos impactos do clima para o compartilhamento.

Nos artigos analisados nesta revisão, a maior parte indica a palavra-chave “*knowledge sharing*” com algumas variações como “*knowledge sharing intentions*” ou “*Intention to share knowledge*”, seguida dos termos “*organizational climate*” e “*knowledge management*”, tal como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5: Palavras-chave dos artigos analisados na revisão sistemática

Autores	Palavras-Chave
Matić et al (2017)	knowledge sharing, theory of reasoned action, leadership, organizational climate, motivational drivers
Rodriguez et al (2016)	knowledge management; organization climate; shop floor workers
Jain, Sandhu e Goh (2015)	affective trust and cognitive trust; knowledge collecting; knowledge donating; knowledge sharing; organizational climate
Reyes e Zapata (2014)	knowledge management; knowledge sharing; organizational climate; organizational learning
Chen, Chuang e Chen (2012)	attitude; intention; kms quality; kms self-efficacy; knowledge sharing; organizational climate
Joseph e Jacob (2011)	india; information technology employees; knowledge sharing intentions
Li, Zhu e Luo (2010)	knowledge sharing; knowledge-sharing climate; organizational climate; social cognitive theory
Tsai & Cheng (2010)	behavior; intention; knowledge sharing; organizational climate; self-efficacy; social cognitive theory
Han (2018)	Explicit knowledge; Knowledge management; Knowledge sharing; Organizational climate; Personality traits; Tacit knowledge
Boh & Wong (2013)	Codification; Knowledge sharing mechanisms; Manager role theory; Organizational climate; Personalization; Social exchange
Radaelli et al (2011)	healthcare; intellectual capital; knowledge sharing; OLS regressions; organisational climate; survey

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à abordagem das pesquisas realizadas, na Figura 6 são elencadas a natureza da pesquisa, instrumento de coleta de dados e caracterização das amostras dos artigos que foram selecionados para a análise qualitativa, ou seja, aqueles cujo objetivo se relacionam aos impactos do clima organizacional para o compartilhamento de conhecimento. Todas as pesquisas têm natureza quantitativa, com apenas duas pesquisas qualit-quantitativa. Em relação ao tipo de instrumento utilizado para a coleta dos dados, todos fizeram a aplicação de questionários *online*, conforme demonstra a Figura 6.

Figura 6: Natureza de pesquisa, instrumento de coleta de dados e caracterização das amostras nos trabalhos analisados na revisão sistemática.

Autores	Natureza da Pesquisa	Instrumento de Coleta de Dados	Local de coleta de dados	Caracterização da Amostra
Matić et al (2017)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário	Província de Vojvodina, Sérvia	873 funcionários de organizações do setor público e privado
Rodriguez et al (2016)	Quali-quantitativa	Questionário	Não mencionado	44 funcionários de uma planta de autopeças inserida em uma fábrica de caminhões com 7 parceiros (linha de montagem terceirizada)
Jain, Sandhu e Goh (2015)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário	Malásia	231 trabalhadores do conhecimento, principalmente executivos nos níveis de gerência sênior e médio, de 25 empresas multinacionais
Reyes e Zapata (2014)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário	Não mencionado	100 funcionários de universidades (50 de univ. públicas e 50 de univ. privadas)
Chen, Chuang e Chen (2012)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário	Taiwan	134 funcionários e gerentes associados aos projetos de desenvolvimento de novos produtos de grandes empresas de manufatura de eletrônicos
Joseph e Jacob (2011)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário	Índia	125 trabalhadores do conhecimento na área de TI
Li, Zhu e Luo (2010)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário	China	142 desenvolvedores de empresas de TI
Tsai e Cheng (2010)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário	Taiwan	225 programadores e trabalhadores de software
Han (2018)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário	Coréia do Sul	215 engenheiros de P&D de grandes empresas de TI
Boh e Wong (2013)	Quali-quantitativa	Entrevistas em profundidade e Questionário	Ásia	1036 funcionários de cinco subsidiárias diferentes da mesma organização

Radaelli et al (2011)	Quantitativa (Survey)	Questionário	Itália	155 funcionários de três hospícios e organizações de cuidados paliativos
-----------------------	-----------------------	--------------	--------	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Convém destacar que Boh e Wong (2013) conduziram sua pesquisa em duas etapas: primeiramente fizeram entrevistas em profundidade com duração entre 45min. a 2h. Diante do material transcrito, foram propostos os questionários para autorresposta que foram enviados aos demais funcionários.

Na Figura 6, pode-se observar que a coleta de dados foram todas desenvolvidas fora do Brasil com predomínio de pesquisas no continente asiático e apenas dois na Europa.

Como forma de identificar se os pesquisadores pertencem aos países nos quais foram feitas as pesquisas e a presença de equipes de diferentes países, foi identificado qual o país de proveniência dos autores, conforme Figura 7, a seguir:

Figura 7: País de origem dos autores

Autores		Instituição	Quantidade de autores	País
Matić et al (2017)	Matić D., Grubić-Nešić L., Milić B.	University of Novi Sad	3	Sérvia
	Cabrilo S.	I-Shou University	1	Taiwan
Rodriguez et al (2016)	Rodriguez I.A., Garcia A., Morais S.C.F., Muniz J., Jr.	Universidade Estadual Paulista	4	Brasil
	Munyon T.P.	University of Tennessee	1	EUA
Jain, Sandhu e Goh (2015)	Jain K.K.	India Institute of Management	1	Índia
	Sandhu M.S.	Monash University	1	Malásia
	Goh S.K.	Taylor's University	1	Malásia
Reyes e Zapata (2014)	Reyes M.M.V.	Universidad de San Buenaventura	1	Colômbia
	Zapata D.I.C.	Universidad Católica	1	Colômbia
Chen, Chuang e Chen (2012)	Chen S.-S., Chuang Y.-W., Chen P.-Y.	National Central University	3	Taiwan
Joseph e Jacob (2011)	Joseph B.	Rajagiri College of Social Sciences	1	Índia
	Jacob M.	IAL Shipping Company Limited	1	Índia
Li, Zhu e Luo (2010)	Li Z., Zhu T., Luo F.	South China University of Technology	3	China
Tsai & Cheng (2010)	Tsai M.T., Cheng N.C.	National Cheng-Kung University	2	Taiwan
Han (2018)	Han S.-H.	University of Georgia	1	EUA
Boh & Wong (2013)	Boh W.F., Wong S.S.	Nanyang Technological University	2	Singapura
Radaelli et al (2011)	Radaelli G., Spiller N., Lettieri E.	Politecnico di Milano	3	Itália
	Mura M.,	University of Bologna	1	Itália

Fonte: Elaborado pelos autores.

Interessante salientar que o artigo de Rodriguez et al (2016) possui quatro autores vinculados a uma universidade brasileira e um dos EUA, porém não foi citado na pesquisa o

local da amostra. Igualmente, a pesquisa de Reyes e Zapata (2014), a qual tem dois autores vinculados em universidades colombianas, mas o local da amostra não é mencionada no texto.

Ademais, cabe destacar que aconteceram parcerias de autores de diferentes universidades e até países, por exemplo, as publicações de Matić et al (2017) contou com pesquisadores da Sérvia e Taiwan; Rodriguez et al (2016) do Brasil e EUA e Jain, Sandhu e Goh (2015) da Índia e Malásia.

Através das figuras 6 e 7 pode-se observar que tanto os países de origem dos pesquisadores quanto os locais das pesquisas, tem predomínio no continente asiático, evidenciando a escassez de estudos que correlacionam as duas variáveis nos demais continentes.

4 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou, por meio de uma revisão sistemática da literatura, averiguar quais os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento, trazendo um mapeamento sobre estudos que correlacionam as duas variáveis concomitantemente.

Há um consenso na literatura atual de que o conhecimento é o recurso estratégico dentro de organizações. O compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos de uma organização, de tal forma que proporcione um conhecimento organizacional a ponto de gerar inovações constantes em seus produtos e serviços, é o que de fato irá garantir o sucesso duradouro para as organizações inseridas no contexto contemporâneo. Diante disso, tornam-se cruciais discussões sobre compartilhamento do conhecimento e gestão do conhecimento.

Por outro lado, também há um consenso na literatura de que o clima organizacional exerce influência no ambiente de trabalho como um todo, a ponto de afetar diretamente o comportamento dos indivíduos, trazendo consequências para o seu desempenho individual e, conseqüentemente, para o desenvolvimento organizacional.

Muito embora ainda haja uma relativa escassez de pesquisa que abordem as duas variáveis (clima organizacional e compartilhamento do conhecimento) é possível concluir que o clima organizacional exerce forte influência sobre a ação de compartilhar conhecimentos entre os membros de uma equipe.

Através dos resultados expostos neste trabalho, verifica-se que em organizações que possuem um clima organizacional favorável há um incentivo para que ocorra a aprendizagem, bem como incentivo para que os funcionários colaborem com o desenvolvimento da organização através do compartilhamento do conhecimento. Em geral estas organizações possuem em comum um clima organizacional propenso à cooperação, confiança mútua, companheirismo, equidade, filiação e com incentivos da liderança a ideias inovadoras, comunicação aberta, interações sociais e autonomia.

Assim, as organizações, que entendem o homem como elemento central dos seus processos e o conhecimento como o seu recurso estratégico, devem também conceber o clima organizacional como o recurso fortalecedor para o compartilhamento do conhecimento. Com isso, a organização será capaz de criar um ambiente propício para o aumento da sua aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, isto será um incentivo para que ocorra a inovação constante em seus produtos, processos e serviços.

Como desdobramentos futuros, verifica-se a necessidade da realização de pesquisas empíricas que tragam evidências da importância do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento, isto em organizações diversas.

REFERÊNCIAS

- BANDURA, A. Human agency in social cognitive theory. **American psychologist**, v. 44, n. 9, p. 1175, 1989.
- BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.
- BOH, W. F.; WONG, S. S. Organizational climate and perceived manager effectiveness: Influencing perceived usefulness of knowledge sharing mechanisms. **Journal of the Association of Information Systems**, v. 14, n. 3, p.122-152, 2013.
- CHEN, S.-S.; CHUANG, Y.-W.; CHEN, P.-Y. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. **Knowledge-Based Systems**, v. 31, p. 106-118, 2012.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic management journal**, v. 21, n. 4, p. 473-496, 2000.
- HAN, S. The antecedents and dimensionality of knowledge-sharing intention: An empirical study of R&D engineers in a high-performing IT company. **European Journal of Training and Development**, v. 42, n. 1/2, p. 125-142, 2018.
- HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K. P.; MUNSON, C. L. Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. **Decision Sciences**, v. 34, n. 4, p. 741-770, 2003.
- IPE, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human resource development review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.
- JAIN, K. K.; SANDHU, M. S.; GOH, S. K. Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. **Journal of Asia Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 54-77, 2015.
- JOSEPH, B.; JACOB, M. Knowledge sharing intentions among IT professionals in India. In: **International Conference on Information Intelligence, Systems, Technology and Management**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. p. 23-31.
- KEELAN, E. **Knowledge Management**. Dublin Institute of Technology, School of Computing Research Paper (ITSM), DIT. Dublin, Ireland. 2003.
- KHARABSHEH, R.A A model of antecedents of knowledge sharing. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 4, p. 419-426, 2007

- KIM, S.; LEE, H. Employee Knowledge Sharing capabilities in public & private organizations: Does organizational context matter?. In: **Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE, 2005. p. 249a-249a.
- LI, Zhihong; ZHU, Tao; LUO, Fang. **A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior in IT Enterprises**. JCP, v. 5, n. 4, p. 508-515, 2010.
- LIN, H. F. **Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions**. In: Journal of Information Science. V. 33, n. 2, p. 135–149, 2007
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Harvard University Press, 1968.
- LÜCK, H. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- MATIĆ, D.; CABRILO S.; GRUBIĆ-NEŠIĆ L.; MILIĆ B. Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 3, p. 431-446, 2017.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, 1998, p. 40-54.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RADAELLI, G; MURA M.; SPILLER N.; LETTIERI E. INTELLECTUAL capital and knowledge sharing: the mediating role of organisational knowledge-sharing climate. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 9, n. 4, p. 342-352, 2011.
- 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**, v. 7, n. 2, p. 64-75, 2014.
- RODRIGUEZ, I. A; GARCIA A.; Moraes S.C.F., Muniz J. Workers’ Perspective About Organizational Climate in Knowledge Management: Automotive Assembly-Line Case. In: **IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems**. Springer, Cham, 2016. p. 723-730.
- SCHREIBER, G. E. A. **Knowledge Engineering and Management: the CommonKADS Methodology**. Massachussets: The MIT Press, Cambridge, 2002.
- SVEIBY, K.; SIMONS, R. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. **Journal of knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 420-433, 2002.
- TSAI, M.; CHENG, N. Programmer perceptions of knowledge-sharing behavior under social cognitive theory. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 12, p. 8479-8485, 2010.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.
- ZHAN, L; HE, Y. Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1452-1460, 2012.