

ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ERIC PESTANA CANCIO

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO
ENTRE ACADÊMICOS NO SUL DO BRASIL**

Porto Alegre
2023

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

ERIC PESTANA CANCIO

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DE
CONHECIMENTO ENTRE ACADÊMICOS NO SUL DO BRASIL**

Dissertação apresentada
como requisito para a
obtenção do grau de Mestre
pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração
da Escola de Negócios da
Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do
Sul.

Orientador: Prof. Dr. Marcílio Silveira Chaves

Porto Alegre
2023

Ficha Catalográfica

C215f Cancio, Eric Pestana

Fatores que influenciam o Compartilhamento de Conhecimento entre acadêmicos no Sul do Brasil / Eric Pestana Cancio. – 2023.

25.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Marcílio Chaves.

1. Compartilhamento de Conhecimento. 2. PLS-SEM. 3. Qualidade do Sistema de Gestão do Conhecimento. 4. Comunicação Interativa Face-a-face. 5. Comunicação Aberta. I. Chaves, Marcílio. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE ACADÊMICOS	8
2.2 FATORES RELACIONADOS AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE ACADÊMICOS.....	10
2.1.1 Fatores Organizacionais	10
2.1.2 Fatores Tecnológicos.....	11
2.1.3 Fatores de Comunicação.....	11
2.3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL	12
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	13
3.1 PROCEDIMENTOS.....	13
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	13
4. ANÁLISE E RESULTADOS.....	14
5. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES.....	17
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	20
Apêndice 1 – Escalas originais e traduzidas.....	24
Apêndice 2 – Estatísticas demográficas e descritivas	26

Resumo: As universidades e outros ambientes acadêmicos sofrem cada vez mais com a competição global. Essas organizações competem por recursos, talentos e projetos. Para fazer frente a forte concorrência no setor do ensino superior, os departamentos acadêmicos precisam ser mais inovadores lançando novos programas acadêmicos e desenvolvendo propostas de pesquisa inovadoras. Neste ambiente, faz-se necessário que estas organizações construam vantagens competitivas com relação a seus pares. O compartilhamento de conhecimento (CC) é um fator-chave na construção de vantagens competitivas e na capacidade de inovar. Sendo assim, se faz necessário entender como facilitar o CC em entre acadêmicos para tornar as universidades mais competitivas e inovadoras. Embora estudos tenham sido realizados sobre CC em universidades, não foram encontrados estudos que tenham analisado os fatores que influenciam positivamente o CC entre acadêmicos no Sul do Brasil. Além disso, observa-se que as iniciativas de gestão de conhecimento em universidades ainda são embrionárias. Esta pesquisa tem como objetivo entender quais fatores influenciam positivamente o CC entre acadêmicos no Sul do Brasil. Por meio de uma survey com 316 professores e pesquisadores em universidades no Sul do Brasil, este estudo analisou se a as Recompensas Organizacionais, a Qualidade do Sistema de Gestão, a Comunicação Aberta e a Comunicação interativa Face-a-face estão relacionados positivamente com o compartilhamento de conhecimento entre acadêmicos no Sul do Brasil. Para analisar os dados, a técnica de PLS foi utilizada. Resultados mostram que a Qualidade do Sistema de Gestão de Conhecimento, a Comunicação Aberta e a Comunicação Interativa Face-a-Face são fatores que estão relacionados positivamente com o CC entre acadêmicos no Sul do Brasil.

Palavras-chave: Compartilhamento do Conhecimento, PLS-SEM, Qualidade do Sistema de Gestão do Conhecimento, Comunicação Interativa Face-a-face, Comunicação Aberta

Abstract: Universities and other academic environments are increasingly facing global competition. These organizations compete for resources, talent, and projects. To confront the strong competition in the higher education sector, academic departments need to be more innovative by launching new academic programs and developing innovative research proposals. In this environment, it is necessary for these organizations to build competitive advantages compared to their peers. Knowledge sharing (KS) is a key factor in building competitive advantages and the ability to innovate. Therefore, it is necessary to understand how to facilitate KS among academics to make universities more competitive and innovative. Although studies have been conducted on KS in universities, no studies have been found that have analyzed the factors that positively influence KS among academics in southern Brazil. In addition, it is observed that knowledge management initiatives in universities are still in their early stages. This research aims to understand which factors positively influence KS among academics in southern Brazil. Through a survey with 316 professors and researchers in universities in southern Brazil, this study analyzed whether Organizational Rewards, Quality of the Management System, Open Communication, and Face-to-Face Interactive Communication are positively related to knowledge sharing among academics in southern Brazil. Partial Least Squares (PLS) technique was used to analyze the data. Results show that the Quality of the Knowledge Management System, Open Communication, and Face-to-Face Interactive Communication are factors that are positively related to KS among academics in southern Brazil.

Keywords: Knowledge Sharing, PLS-SEM, Quality of Knowledge Management System, Face-to-Face Interactive Communication, Openness in Communication

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento engloba as atividades que as organizações usam para capturar, armazenar, compartilhar, integrar e usar o conhecimento (Lee 2001), e possui capacidade de afetar como uma organização inova e melhora seus processos, produtos e o seu desempenho geral (Nonaka & Takeuchi, 1995). O compartilhamento de conhecimento (CC) é considerado o processo mais importante em gestão do conhecimento (Al-Emran et al., 2018; Lapsomboonkamol et al., 2020). O CC é o ato de tornar o conhecimento disponível para outros dentro da organização e envolve alguma ação consciente por parte do indivíduo que possui o conhecimento (Ipe, 2003). Estudos empíricos demonstraram que o CC entre os funcionários está relacionado à capacidade da inovação da empresa (por exemplo, desenvolvimento de novos produtos) em todos os setores e culturas (Boland & Tensaki, 1995), e geração de vantagem competitiva (Jackson et al., 2006). O CC é fundamental para a criação de conhecimento em uma organização, e se não for praticado corretamente, pode prejudicar este processo, bem como a efetividade da inovação (Ipe, 2003). O CC também é conhecido como um fator que envolve o fornecimento de informações sobre as tarefas e *know-how* para ajudar e colaborar com outros para resolver problemas e desenvolver novas ideias (Stoermer, 2021).

O papel dos departamentos acadêmicos das instituições de ensino superior (IES) está principalmente inserido no ensino, pesquisa, supervisionamento, execução do trabalho administrativo, consulta e publicação de resultados de pesquisa e, para desempenhar suas múltiplas funções, o corpo docente precisa praticar o CC entre os colegas e com os alunos (Rahman, 2018). Como organizações intensivas em conhecimento, as IES desempenham um papel crítico na criação de conhecimento por meio de pesquisa e divulgação por meio de publicação (Fullwood & Rowley, 2017) e possuem vastos repositórios de conhecimento, além dos conhecimentos individuais de pesquisadores e professores que trabalham nessas organizações (Rowley, 2000). O aumento do CC especificamente nas IES pode melhorar os processos de tomada de decisão, que podem acelerar o desenvolvimento de currículos e pesquisas (Fullwood & Rowley, 2017; Nurisman, 2023). O CC também poderia facilitar a recuperação e o armazenamento de conhecimento tácito específico de indivíduos-chave que trabalhem em instituições de ensino antes de se aposentarem e ajudar na formação de repositórios de melhores práticas em avaliações e usos de tecnologias (Kidwell et al., 2000). O CC entre acadêmicos também pode ajudar que suas organizações se tornem mais inovadoras e competitivas (Lo, 2021).

Embora seja racional esperar que as universidades tomem uma atitude proativa sobre ter uma abordagem para o desenvolvimento de estratégias de gestão do conhecimento e que eles têm uma compreensão profunda de como gerenciar e otimizar o valor de seus ativos de conhecimento, estudos sugerem que as abordagens de gestão do conhecimento adotadas em universidades ainda são passivas ou carecem de abordagens adequadas (Fullwood & Rowley, 2017), e que existe uma falta de vontade dos colaboradores de compartilhar conhecimento (Nurisman, 2023). Sendo assim, se faz necessário entender como facilitar essa troca de conhecimento entre acadêmicos. Os fatores que podem influenciar o CC foram divididos em quatro categorias: Fatores individuais, Fatores Organizacionais, Fatores Tecnológicos e Fatores de Comunicação. Exemplos de fatores individuais testados anteriormente que influenciaram o CC em ambientes acadêmicos são: confiança, atitude, afiliação, autoeficácia e crenças pessoais (Rahman et al., 2018; Fullwood & Rowley, 2017). Como fatores organizacionais que influenciaram o CC entre acadêmicos em estudos anteriores, podem ser citados recompensas organizacionais, cultura organizacional, liderança, apoio da alta

administração (Lo et al., 2021; Fullwood & Rowley, 2017). Como fatores tecnológicos, a qualidade do sistema de gestão do conhecimento pode ser citada como um fator que influencia o CC entre acadêmicos (Lin, 2011; Tan, 2016). Por fim, fatores de comunicação que foram associados positivamente ao CC entre acadêmicos são: comunicação interativa face-a-face e comunicação aberta (Tan, 2016).

Investigar os fatores que influenciam CC entre acadêmicos em outros países é importante para aumentar a generalização dos resultados encontrados em pesquisas prévias (Fullwood & Rowley., 2017; Rahman et al, 2018; Mutahar et al., 2022). Além disso, as diferenças entre as culturas nacionais dos países podem influenciar no CC (Siau et al., 2010). Por exemplo, existem culturas que são mais individualistas, e outras, mais coletivistas (Hofstede, 1980).

Uma pesquisa na base de dados Scopus realizada em 24/07/2022 com a seguinte string: ("knowledge sharing" OR "knowledge transfer" OR "knowledge flow" AND "academic*" OR "professor" OR "teacher" OR "lecturer") resultou em 281 documentos, sendo que nenhum deles estudou este assunto no Brasil. Indo além, a busca só encontrou dois artigos publicados na América Latina, sendo um na Colômbia e outro no México. Sendo assim, existe uma lacuna a ser preenchida sobre os fatores que facilitam o CC entre acadêmicos no Brasil. Desta forma, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

As recompensas organizacionais, a qualidade do sistema de gestão do conhecimento, a comunicação aberta e a comunicação interativa face-a-face estão relacionadas positivamente com o compartilhamento de conhecimento entre acadêmicos no Sul do Brasil?

O objetivo deste estudo é analisar se as recompensas organizacionais, a qualidade do sistema de gestão do conhecimento, a comunicação aberta e a comunicação interativa-face-a-face possuem relação positiva com o Compartilhamento de Conhecimento entre acadêmicos no Sul do Brasil.

Este artigo está organizado em introdução, referencial teórico e metodologia. Na introdução, estão descritas as definições do compartilhamento de conhecimento e da importância deste para os acadêmicos e as instituições em que eles trabalham. Também foram introduzidas as categorias de fatores que podem influenciar o CC, sendo eles fatores individuais, organizacionais, tecnológicos e de comunicação. A seção de referencial teórico explica com mais detalhes sobre os fatores que serão investigados. Na seção de método, é discutido a metodologia utilizada, bem como os métodos de coleta e análise de dados, e foram definidos a unidade de análise e de observação do estudo. Na seção de discussão, os resultados foram descritos. Por fim, na seção de considerações finais, foram expostas, bem como foram sugeridas sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seção de referencial teórico começa falando sobre o compartilhamento de conhecimento. Em seguida, são explicadas as categorias dos fatores que influenciam o CC identificadas e as hipóteses são formuladas. Por fim, a seção termina explicando o desenvolvimento do modelo conceitual.

2.1 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE ACADÊMICOS

O atual sistema de negócios é um sistema baseado em conhecimento onde o conhecimento emergiu como o mais crítico patrimônio de qualquer organização não sendo apenas essencial para a diferenciação e vantagem competitiva, mas tornou-se um ingrediente essencial nas necessidades de sustentabilidade das organizações (Al-Rushud, 2021).

O compartilhamento do conhecimento é absolutamente crítico para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento (Davenport & Prusak, 2000; Al-Alawi et al., 2007). Isso porque o compartilhamento de conhecimento é um ato voluntário e para que os benefícios da gestão do conhecimento sejam realizados, os colaboradores precisam ser persuadidos de que é do seu interesse compartilhar (Hislop, 2013).

O compartilhamento do conhecimento em nível coletivo é considerado uma capacidade dinâmica significativa que molda a competitividade de uma organização local e globalmente, ao mesmo tempo em que promove os laços sociais entre os docentes universitários (Mutahar et al., 2022). O CC é um processo em que os indivíduos trocam mutuamente seus conhecimentos e criam conjuntamente novos conhecimentos (van den Hoof & van Weenen., 2004).

O CC é necessário para progressão na carreira, reputação e auto-capacitação dos acadêmicos, uma vez que os departamentos acadêmicos possuem pesquisadores e professores trabalhando em diferentes projetos por vários anos, (Patel & Ragsdell, 2011) e isso os capacita a adquirirem conhecimentos específicos que podem ser compartilhados com outros colegas, ajudando-os, inclusive, a criarem novas teorias, novas ideias, e estabelecerem novos princípios de pesquisa (Tan, 2016).

Nem todos os indivíduos documentam seu conhecimento, e nem todo conhecimento pode ser documentado. A este respeito, o compartilhamento de conhecimento permite a conservação e a construção do conhecimento (Al-Rushud, 2021). O CC permite a transferência de conhecimento no Compartilhamento de conhecimento em instituições de ensino superior e pode permitir que as pessoas construam práticas, colem e troquem conhecimentos, contribuindo assim para melhores programas e resultados (Mutahar et al., 2022).

O papel de um professor, especialmente no ensino superior, é conduzir o ensino, a pesquisa e serviço comunitário (Nurisman, 2023). Um excelente comportamento de compartilhamento de conhecimento pode ajudar um educador a melhorar a qualidade de ensino, pesquisa e serviço comunitário (Gebreyohans et al., 2022). Ao explorar seu conhecimento, um professor pode fornecer os melhores métodos de ensino e inovar para melhorar a pesquisa e, em última análise, o ensino superior produzirá estudantes de qualidade e é necessário ao mundo industrial (Nurisman, 2023).

O compartilhamento de conhecimento é crítico para as universidades porque universidades estão no negócio de criação e compartilhamento de conhecimento (Al-Rushud, 2021). O principal negócio do ensino superior é ensinar e aprender, então o conhecimento desempenha um papel muito importante, e o impacto da falha na comunicação conhecimento tem um efeito muito prejudicial tanto na organização quanto na aprendizagem. (Nurisman, 2023).

No entanto, a troca mútua certamente pode ser limitada pelo acúmulo de conhecimento devido à cultura e valores (DeLong & Fahey, 2000). Parece que ainda, as universidades e departamentos acadêmicos ainda sofrem em entender a importância do CC entre seus colaboradores, apesar de todos os benefícios do CC, resultado em uma absorção lenta de iniciativas de gestão do conhecimento nesses ambientes (Tan, 2016)

Devido à natureza inerente do ser humano em compartilhar conhecimento, as organizações ainda enfrentam dificuldades em buscar formas de incentivar os trabalhadores a compartilharem seus conhecimentos de forma voluntária, alguns estudos relacionaram essa dificuldade a fatores de expectativa institucional e à natureza da cultura organizacional que foram ainda mais enfatizados como sendo catastrófico para o compartilhamento de conhecimento (Mutahar et al., 2022).

Estudos separaram os fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento em 4 categorias principais, sendo elas: Fatores individuais, Fatores Organizacionais,

Fatores Tecnológicos e Fatores de Comunicação (Fullwood & Rowley, 2017; Tan, 2016). O critério de escolha dos fatores para este estudo foi um critério quantitativo, sendo necessário que a variável tivesse no mínimo, três estudos que demonstrassem uma relação positiva que fosse estatisticamente significativa, ou seja, suportada pelo estudo. Entretanto, neste estudo, optou-se por não incluir variáveis individuais, haja vista que as outras escalas estão medindo a relação do indivíduo com outros, enquanto que a escala individual diz respeito apenas a si. A Tabela 1 abaixo resume os resultados e as variáveis escolhidas foram: Recompensas Organizacionais, Qualidade do Sistema de Gestão do Conhecimento, Comunicação Aberta e Comunicação Interativa Face-a-face.

Categoria	Fatores que afetam CC	Autores	Relação	Quantidade
Fator Individual	Confiança	(Rahman et al., 2018; Rahman et al., 2015; Lo et al., 2021; Tan C, 2016)	Positiva	4
Fator Organizacional	Recompensas	(Fullwood R., Rowley J., 2017; Tan C., Noor S., 2013, Tan C, 2016)	Positiva	3
Fator Tecnológico	Qualidade Sistema GC	(Lin, 2011; Dong, T. et al, 2016, Tan C, 2016)	Positiva	3
Fator Comunicação	Comunicação Aberta	(Kim, S. H., & Ju, B. 2008; Tan C, 2016; Chandran, D., & Alamari, A. M. ,2021)	Positiva	3
Fator Comunicação	Comunicação Face-a-face	(Al-Alawi, A. I. et al., 2007; Salis, S., & Williams, A. M. 2010; Tan C, 2016)	Positiva	3
Fator Individual	Atitude	(Jolae et al., 2014; Fullwood R., Rowley J., 2017)	Positiva	2
Fator Individual	Afiliação	(Fullwood R., Rowley J., 2017; Lo et al., 2021)	Positiva	2
Fator Organizacional	Cultura organizacional	(Fullwood R., Rowley J., 2017; Tan C, 2016)	Positiva	2
Fator Organizacional	Liderança	(Fullwood R., Rowley J., 2017)	Positiva	2
Fator Individual	Autoeficácia	(Rahman et al., 2018)	Positiva	1
Fator Individual	Crenças	(Fullwood R., Rowley J., 2017)	Positiva	1
Fator Organizacional	Apoio da Alta Administração	(Lo et al., 2021)	Positiva	1

Tabela 1 – Fatores que afetam o CC

2.2 FATORES RELACIONADOS AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE ACADÊMICOS

2.1.1 Fatores Organizacionais

2.1.1.1 Recompensas Organizacionais

As recompensas organizacionais indicam o que a organização valoriza e molda o comportamento dos funcionários (Lin, 2007). Várias organizações introduziram sistemas de recompensa para encorajar os funcionários a compartilhar seus conhecimentos. Por exemplo, o Buckman Laboratories reconhece seus 100 melhores contribuidores de conhecimento por meio de uma conferência anual em um resort. Além disso, Lótus Development, uma divisão da IBM, baseia-se em 25 por cento da avaliação de desempenho total de seus funcionários de suporte ao cliente sobre a extensão de suas atividades de compartilhamento de conhecimento (Bartol e Srivastava, 2002).

As Recompensas Organizacionais são necessárias na Gestão do Conhecimento para estimular o desempenho dos docentes e apoiar estratégia de uma universidade, para atrair e reter docentes com os conhecimentos e habilidades necessárias para realizar os objetivos da universidade, a fim de formar uma estrutura de CC eficiente (Kilmann 1989). Geralmente, os funcionários gostam de se engajar em tarefas que eles recebam recompensas por serem bem-sucedidos (Jolae et al., 2014). Recompensas baseadas em performances que sejam justas e objetivas podem aumentar a motivação dos membros do corpo docente para gerarem e compartilharem conhecimento (O'Dell & Grayson 1998).

As recompensas organizacionais podem variar entre recompensas monetárias, por exemplo, bônus, ou não monetárias, como por exemplo, como incentivos a promoções e a estabilidade na carreira (Davenport & Prusak, 2000). Estudos investigaram a associação entre as recompensas organizacionais e o CC e encontraram associação positiva (Tan, 2016; Foss et al., 2015; Nguyen et al., 2020). Entretanto, outros estudos não encontraram essa relação (Hung et al., 2011; Lin, 2007; Tohidinia and Mosakhani, 2010; Zhang et al., 2013). Desta forma, novas pesquisas deveriam ser realizadas para esclarecer o papel das

recompensas organizacionais entre acadêmicos (Lo et al., 2020). Estudos realizados no Reino Unido e na Malásia encontraram que as recompensas organizacionais influenciam o CC entre acadêmicos (Fullwood e Rowley, 2017; Tan, 2016). Sendo assim, a hipótese 1 (H1) é formulada:

H1: As Recompensas Organizacionais estão positivamente relacionadas com o CC entre acadêmicos no Sul do Brasil.

2.1.2 Fatores Tecnológicos

2.1.2.1 Qualidade do Sistema de Gestão do Conhecimento

Um sistema de gestão de conhecimento pode ser definido como qualquer sistema que automatize a entrada, armazenamento, transferência e recuperação do conhecimento. Estes podem incluir taxonomia para conhecimento (metaconhecimento), sistemas para capturar vários tipos de conhecimento de lições úteis aprendidos, sistemas de classificação de documentos de conhecimento, sistemas para localizar os especialistas relevantes, tecnologia para facilitar o compartilhamento de conhecimento (groupware, videoconferência, e assim por diante), repositórios para estruturas bem como informação não estruturada, e assim por diante (Kulkarni, 2007).

A qualidade do sistema de gestão do conhecimento refere-se à qualidade do conhecimento oferecido pelo sistema (Lin 2011), inclui acessibilidade (de qualquer lugar/a qualquer hora), facilidade de uso para recuperação, bem como entrada, flexibilidade de saída para atender às necessidades, capacidade de pesquisa, documentação e assim por diante (Kulkarni, 2007) e que consiste também na disponibilidade de conhecimento, confiabilidade, precisão e significância altamente valorizada pelos indivíduos de uma instituição (Nelson et al. 2005).

Instituições de ensino superior exigem um sistema de gestão de conhecimentos sofisticados, que é acessível e que facilita as práticas de gestão de conhecimento entre os acadêmicos (Kulkarni, 2007). Universidades com melhores qualidades de sistemas de gestão do conhecimento têm maior possibilidade de gerar fontes de desenvolvimento e crescimento em gestão do conhecimento (Tan, 2016). Um estudo realizado na Malásia confirmou que a qualidade do sistema de gestão do conhecimento influencia o CC entre acadêmicos (Tan, 2016). Este estudo investiga se quanto maior a qualidade no sistema de gestão de conhecimento, maior conhecimento será compartilhado entre acadêmicos. Desta forma, a hipótese 2 (H2) é formulada:

H2: A Qualidade do Sistema de Gestão de Conhecimento está positivamente relacionada com o CC entre acadêmicos no Sul do Brasil.

2.1.3 Fatores de Comunicação

2.1.3.1 Comunicação Aberta

Na gestão de conhecimento, a comunicação aberta é distinguida como a medida em que os indivíduos são dispostos a trocar suas opiniões uns com os outros, mesmo que eles se oponham aos sentimentos dos maioria (Tan, 2016). É a comunicação aberta e honesta entre os acadêmicos que atua como estímulo para o compartilhamento de conhecimento e para estabelecer uma cultura de aprendizagem em universidades (Marquardt & Reynolds 1994).

Nas universidades, as comunicações abertas ocorrem quando os membros do corpo docente são capazes de expressar suas ideias uns com os outros, como em uma conversa ou debate, e este ambiente pode ajudar os acadêmicos a terem consciência das vantagens do compartilhamento de conhecimento (Tan, 2016). Mais importante ainda,

em uma comunicação aberta, a ânsia dos membros para conversar irá melhorar ainda mais suas relações de trabalho se eles estiverem conscientemente cientes das vantagens de compartilhar conhecimento (Kim & Ju, 2008).

Ao fazer isso, as universidades de pesquisa podem fornecer várias atividades de contato aberto e regular, como conferências, seminários, workshops e sessões KS para discutir pontos de vista, conceitos e conhecimentos, fazendo com que os membros percebam os ganhos derivados de compartilhar seus conhecimentos, aumentará ainda mais sua vontade de se comunicar uns com os outros (Tan, 2016). Sendo assim, a hipótese 3 (H3) é formulada:

H3: A Comunicação Aberta está positivamente relacionada com o Compartilhamento de Conhecimento entre acadêmicos no Sul do Brasil.

2.1.3.2 Comunicação Interativa Face-a-face

A interação humana é muito reforçada pela existência de redes sociais (social networking) no local de trabalho. Esta forma de a comunicação é fundamental para incentivar a transferência de conhecimento (Al-Alawi et al., 2007). A comunicação interativa face-a-face na gestão do conhecimento se refere a comunicação pessoal entre indivíduos por meio de diálogos verbalizados e linguagem corporal (Alavi and Tiwana, 2002). A comunicação face-a-face pode ser um fator importante para influenciar o compartilhamento de conhecimento entre acadêmicos (Tan, 2016), haja vista que a grande maioria do conhecimento compartilhado se dá através de interações sociais (Nonaka, 1994). Estudos anteriores em instituições acadêmicas demonstraram que indivíduos obtêm dois terços das informações via comunicação interativa face-a-face e apenas um terço via documentos (Davenport and Prusak 2000). Sendo assim, observa-se que membros de uma organização costumam procurar amigos e colegas mais próximos para a busca de soluções para seus problemas de pesquisa, ao invés de buscarem em outras fontes (Tan, 2016).

Além disso, quando um membro de um departamento acadêmico participa em uma comunicação interativa face-a-face, pode haver uma redução da noção de “status” que eventualmente hajam entre eles (Connelly & Kelloway, 2003). Se isso acontecer, pode haver um encorajamento entre esses membros para compartilharem mais conhecimentos entre si (Tan, 2016). Desta forma, é formulada a hipótese 4 (H4):

H4: A Comunicação Interativa Face-a-face está positivamente relacionada com o Compartilhamento de Conhecimento entre acadêmicos no Sul do Brasil.

2.3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL

Abaixo, segue modelo conceitual baseado nas hipóteses levantadas anteriormente.

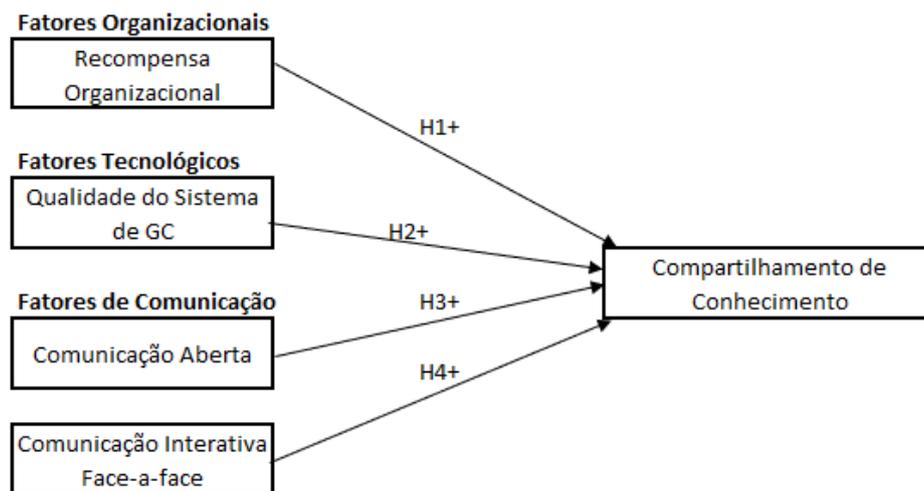


Figura 1 – Modelo Conceitual

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados em cada uma das etapas das pesquisas. Primeiro, será esclarecido quais foram os procedimentos adotados no método. Por fim, serão abordadas as técnicas de coletas e análise de dados.

3.1 PROCEDIMENTOS

Serão realizadas cinco etapas principais na metodologia: desenvolvimento de um questionário auto administrado com base na literatura anterior; realização de pré-teste; compilação do quadro de amostragem e envio do questionário para os respondentes-alvo; realização de entrada de dados e pré-processamento de dados; e realização de análises estatísticas.

Para as Recompensas Organizacionais, a escala foi adaptada de Lin (2007). Para a qualidade do sistema de GC, a escala foi adaptada de Lin (2011) e DeLone & McLean (2003). Para a abertura na comunicação, a escala foi adaptada de Kim & Ju (2008). Para a escala de comunicação interativa face-a-face, a escala foi adaptada de Al-Alawi et al., 2007. Por fim, a escala de CC foi adaptada de acordo com o contexto acadêmico, baseada em Yang & Chen (2007). As respostas foram medidas com escala Likert de sete pontos (1: discordo totalmente a 7: concordo totalmente). A escala foi traduzida para o português, do original em inglês, e traduzida novamente por uma tradutora profissional, do português para o inglês.

Todas as escalas, originais e traduzidas estão no anexo final. No final do questionário, serão acrescentadas algumas questões demográficas. Serão convidados então 15 acadêmicos para realizar o pré-teste que visa testar a validade e confiabilidade dos instrumentos do questionário. O tamanho do estudo piloto está alinhado com as recomendações de Fink (2016) e Saunders et al. (2019).

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Este estudo adotou o método amostragem por conveniência, sendo que questionários foram enviados para 7792 entrevistados-alvo em sete universidades públicas e privadas no Sul do Brasil. Os participantes são professores e pesquisadores, majoritariamente com doutorado completo e experiência de pesquisa, sendo que os questionários foram enviados para participantes de departamentos distintos dessas universidades. Todos os participantes forneceram consentimento acerca de suas

respostas. Os dados foram inseridos primeiro em uma planilha protegida por senha. Após retirar respostas incompletas e/ou inválidas, 316 respostas válidas permaneceram para análise, sendo assim, a taxa de resposta foi de 4,06%.

Para a triagem e limpeza de dados, foi utilizado o software estatístico SPSS. A análise dos dados foi feita pelo software SmartPLS versão 4. Para testar as hipóteses no modelo de pesquisa, este estudo adotará mínimos quadrados parciais- SEM (PLS-SEM). Conforme sugerido por Hulland (1999) e Hair et al. (2014), PLS-SEM é adequado quando o tamanho da amostra é pequeno a médio, e quando as variáveis são latentes, ou seja, difíceis de serem observadas, por sua natureza subjetiva.

Para alinhar com o objetivo da pesquisa, este estudo coloca o foco no corpo docente, incluindo professores e pesquisadores.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 DEMOGRAFIA E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Dos 316 respondentes que completaram o questionário, por volta de 58% dos respondentes eram homens. Em torno de 95% dos respondentes obtiveram o doutorado. Aproximadamente 73% dos respondentes trabalhavam em universidades públicas, enquanto 27% dos respondentes trabalharam em universidades privadas. Com relação à idade, os respondentes do questionário tinham em média 47 anos.

Com relação à experiência acadêmica, os respondentes tinham em média 10 anos de experiência como acadêmicos, publicando em média três artigos por ano. As tabelas que resumem as características demográficas e descritivas dos respondentes podem ser encontradas nos Apêndices 1 e 2.

4.2 RESULTADOS DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Com base nas orientações de Hair et al. (2017), este estudo adotou uma abordagem na avaliação dos resultados do PLS-SEM: modelo de medição; e modelo estrutural. O primeiro visa revisar a consistência interna (ou seja, alfa de Cronbach [α] e composto confiabilidade), a validade convergente (ou seja, confiabilidade do indicador e variância média extraída [AVE]) e a validade discriminante (ou seja, análise de carga cruzada e a proporção de correlações heterotraço-monotraço [HTMT]). Este último (ou seja, o modelo estrutural) avalia o tamanho e a significância dos coeficientes de caminho no modelo de pesquisa, os coeficientes de determinação (R^2), efeito f^2 e relevância preditiva (Q^2) (Hair et al., 2017).

4.2.1 Avaliação do Modelo de Medição

Esta seção fornece os resultados de consistência interna, validade convergente e validade discriminante. A abordagem tradicional para medir a consistência interna é o α de Cronbach e o ponto de corte sugerido valor é 0.70 (Hair et al., 2017). No entanto, pesquisadores revelam que o α de Cronbach é sensível ao número de itens da escala. Para endereçar esta questão, este estudo também examina a confiabilidade composta. Hair et al (2017) defendeu que os valores de confiabilidade composta devem estar acima de 0.70, enquanto os valores não devem ser superiores a 0,95. Nesta amostra, os valores compostos de confiabilidade para compartilhamento de conhecimento, comunicação aberta, comunicação face-a-face, qualidade do sistema de GC e recompensas organizacionais são 0.923, 0.878, 0.914, 0.942, 0.929, respectivamente. Baseado nestes resultados, a consistência interna é estabelecida.

Para a validade convergente, os pesquisadores geralmente examinam o tamanho das cargas externas dos indicadores (ou seja, confiabilidade do indicador) e o AVE. O valor aceitável para carga externa do indicador deve ser superior a 0,708. Inicialmente as

cargas externas variaram de 0,758 a 0,923, exceto OP4 (0,644) e FC2 (0,569). Para cargas externas entre 0,40 e 0,70, Hair et al. (2017) sugerem que os pesquisadores comparem os valores de confiabilidade composta e AVE antes e depois da retirada do indicador. Depois a comparação, a remoção de OP4 e FC2 levaram a um aumento na confiabilidade composta e o AVE (*average variance extracted* ou variância média extraída). Desta forma, esses 3 itens foram removidos do modelo.

A segunda medida de validade convergente é AVE. Hair et al. (2017) explicam que um valor de AVE maior de 0,50 representa que o constructo (em média) explica mais da metade da variância de seus itens de medição. Os valores AVE para compartilhamento de conhecimento, comunicação aberta, comunicação face-a-face, qualidade do sistema de GC e recompensas organizacionais são 0.705, 0.707, 0.780, 0.801 e 0.765 respectivamente, e esses valores são todos acima do valor limite de 0,5. Portanto, a validade convergente neste estudo é alcançada. A tabela 2 abaixo resume os valores para consistência interna (alpha de Cronbach e confiabilidade composta) e validade convergente (cargas externas e AVE).

Confiabilidade Interna e Validade Convergente	Cargas Externas (>0.708)	Alfa de Cronbach(>0.7)	Confiabilidade composta (>0.7; <0.95)	AVE (> 0.50)
Comunicação Face-a-face		0.857	0.914	0.780
FC1 <- Comunicação Face-a-face	0.820			
FC3 <- Comunicação Face-a-face	0.930			
FC4 <- Comunicação Face-a-face	0.896			
Qualidade do Sistema de GC		0.918	0.942	0.801
KQ1 <- Qualidade do Sistema de GC	0.876			
KQ2 <- Qualidade do Sistema de GC	0.923			
KQ3 <- Qualidade do Sistema de GC	0.896			
KQ4 <- Qualidade do Sistema de GC	0.884			
Compartilhamento de Conhecimento		0.895	0.923	0.705
KS1 <- Compartilhamento de Conhecimento	0.825			
KS2 <- Compartilhamento de Conhecimento	0.877			
KS3 <- Compartilhamento de Conhecimento	0.842			
KS4 <- Compartilhamento de Conhecimento	0.856			
KS5 <- Compartilhamento de Conhecimento	0.795			
Comunicação Aberta		0.791	0.878	0.707
OP1 <- Comunicação Aberta	0.795			
OP2 <- Comunicação Aberta	0.896			
OP3 <- Comunicação Aberta	0.828			
Recompensas Organizacionais		0.898	0.929	0.765
OR1 <- Recompensas Organizacionais	0.880			
OR2 <- Recompensas Organizacionais	0.892			
OR3 <- Recompensas Organizacionais	0.874			
OR4 <- Recompensas Organizacionais	0.851			

Tabela 2 – Confiabilidade Interna e Validade Convergente

Para avaliar a validade discriminante dos indicadores, os pesquisadores adotam comumente a análise de cross-loading, critério de Fornell-Larcker e razão HTMT de correlações. Entretanto, de acordo com Hair et al (2017), a razão HTMT é o critério mais confiável para analisar a validade discriminante dos indicadores. Sendo assim, esse foi o teste escolhido. O limite dos valores adequados para o teste HTMT é de 0.85, sendo que também é necessário avaliar os intervalos de confiança destes valores, analisando o quão eles são diferentes de 1. Sendo assim, análise de Bootstrapping foi realizada para analisar tanto os indicadores originais, quanto seus intervalos de confiança (Hair et al., 2017).

O maior valor obtido foi 0,726, com intervalos de confiança que vão de 0.111 até 0.817. Sendo assim, por obter valores menores que 0,85 e por não apresentar o valor 1 no seu intervalo de confiança, a validade discriminante dos indicadores foi alcançada neste estudo. A tabela 3 resume os valores do teste HTMT para validade discriminante, e mostra os intervalos de confiança, obtidos por meio de Bootstrapping.

Validade Discriminante	Amostra Original	Média da Amostra	2.5%	97.5%
Comunicação Aberta <-> Compartilhamento de Conhecimento	0.600	0.601	0.483	0.709
Comunicação Face-a-face <-> Compartilhamento de Conhecimento	0.707	0.706	0.619	0.782
Comunicação Face-a-face <-> Comunicação Aberta	0.726	0.727	0.628	0.817
Qualidade do Sistema de GC <-> Compartilhamento de Conhecimento	0.468	0.468	0.363	0.569
Qualidade do Sistema de GC <-> Comunicação Aberta	0.443	0.444	0.325	0.553
Qualidade do Sistema de GC <-> Comunicação Face-a-face	0.420	0.421	0.294	0.541
Recompensas Organizacionais <-> Compartilhamento de Conhecimento	0.297	0.299	0.182	0.409
Recompensas Organizacionais <-> Comunicação Aberta	0.338	0.338	0.231	0.439
Recompensas Organizacionais <-> Comunicação Face-a-face	0.311	0.312	0.202	0.414

Tabela 3- Validade discriminante - HTMT

4.2.2 Avaliação do Modelo Estrutural

A segunda fase da análise PLS-SEM é a avaliação do modelo estrutural. Esta seção examina os problemas de colinearidade, o tamanho e significância dos coeficientes de caminho, R2 (coeficientes de determinação), efeito f^2 e Q2 (relevância preditiva) (Hair et al., 2017). O primeiro passo é avaliar problemas de colinearidade com o fator de inflação de variância (VIF). Hair et al (2017) apontam que um valor de VIF maior que 5 representa um potencial problema de colinearidade.

Com base nos resultados obtido do SmartPLS 3, os valores VIF (internos) são 1.193 e 1.653 que estão abaixo do valor de corte comum 5. Portanto, o problema de multicolinearidade não existe nesta amostra. A segunda etapa visa examinar os coeficientes de caminho no modelo estrutural. Os níveis de significância dos coeficientes de caminho (valores t e valores p) são obtidos com o procedimento bootstrap (com um número de 5.000 amostras bootstrap e 316 bootstrap casos).

Entre as quatro relações diretas hipotéticas, três são suportadas. Qualidade do sistema de gestão de conhecimento tem uma relação positiva significativa com compartilhamento de conhecimento (H2: $b = 0,195$, $p < 0,000$). A Comunicação Aberta tem uma relação positiva com compartilhamento de conhecimento (H3: $b = 0,154$, $p < 0,019$). Além disso, a Comunicação Interativa Face-a-face está associada positivamente com compartilhamento do conhecimento (H4: $b = 0,446$, $p < 0,000$). Entretanto isso, Recompensas Organizacionais (H1: $b = 0,034$, $p > 0,486$) não influencia o compartilhamento de conhecimento. Sendo assim, H2, H3 e H4 são suportadas enquanto H1 não foi suportada.

O objetivo do terceiro passo é avaliar os valores de R2. Conforme mostrado na Tabela 4, 44,8% da variância do compartilhamento de conhecimento é explicada pelo modelo. O mínimo o valor de R2 aceito é 0,10 (Falk e Miller, 1992). Tanto Hair et al. (2017) e Henseler et al (2009) sugerem que os valores de R2 para todas as variáveis dependentes deveriam ser maiores do que o valor limite de 0,25. Com base nos resultados acima, a previsibilidade é aceita neste estudo.

Hair et al. (2017, p. 237) recomendam examinar o tamanho do efeito f^2 , que ajuda a analisar a relevância dos construtos em explicar as construções endógenas selecionadas. A diretriz de Cohen (1988) afirma que o tamanho do efeito é considerado como: “pequeno” quando $0,02 < f^2 < 0,15$; “médio” quando $0,15 < f^2 < 0,35$; e “grande” quando $f^2 > 0,35$. A Comunicação Interativa Face-a-face tem um efeito médio sobre o compartilhamento de conhecimento ($f = 0,221$) enquanto Recompensas Organizacionais, Qualidade do sistema de GC e Comunicação Aberta possuem efeitos baixos, conforme pode ser observado na Tabela 4.

O passo final é avaliar a relevância preditiva com o procedimento de venda. Hair et al (2017) apontam que Q2 valores maiores que zero fornecem suporte para a relevância preditiva do modelo. Como mostrado na Tabela 4, os valores de Q2 são 0,448, indicando relevância para o modelo neste estudo. A Figura 2 apresenta os resultados da estrutura de avaliação do modelo.

Hipóteses	Path Coefficient	T-valor (Bootstrap)	P-Valor	Decisão	R ²	F	Q ²	VIF
Compartilhamento de Conhecimento (CC)					0.448	0.427		
H1: Recompensas Organizacionais -> CC	0.034	0.696	0.486	Não Suportada	0.034	0.002	1.193	
H2: Qualidade do Sistema de GC -> CC	0.195	4103	0.000	Suportada	0.195	0.053	1.304	
H3: Comunicação Aberta -> CC	0.154	2338	0.019	Suportada	0.154	0.026	1.653	
H4: Comunicação Face-a-face -> CC	0.446	7768	0.000	Suportada	0.446	0.221	1.634	

Tabela 4 – Resultado Modelo Estrutural

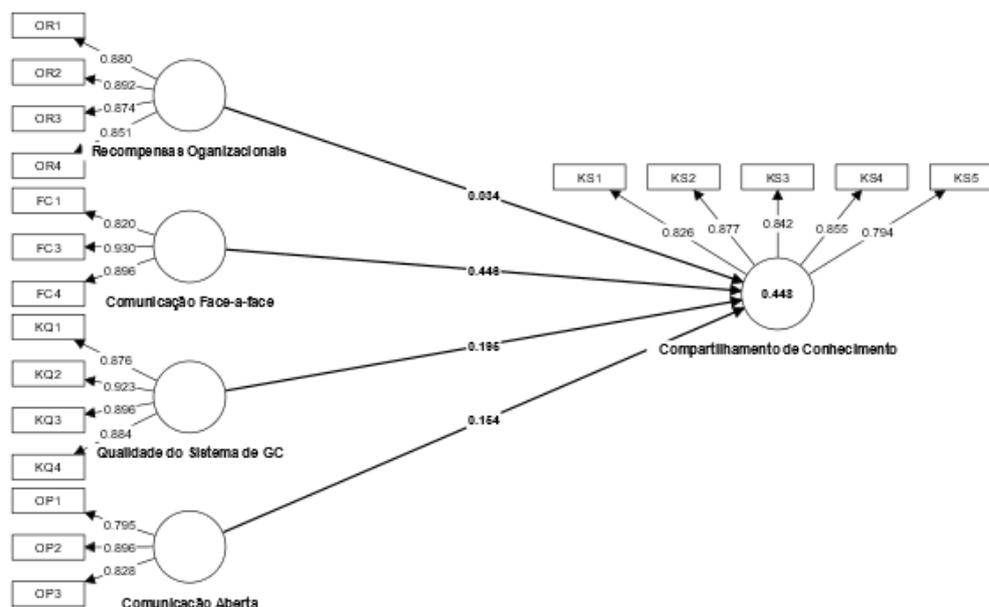


Figura 2 – Modelo Estrutural

5. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Com base nos resultados obtidos do PLS-SEM este estudo confirma que a Qualidade do Sistema de Gestão do Conhecimento tem uma relação positiva com o compartilhamento de conhecimento (H2). Esta descoberta é consistente com estudos anteriores (Lin, 2011; Dong et al, 2016; Tan, 2016). O estudo também demonstra uma relação positiva entre Comunicação Aberta e o compartilhamento de conhecimento (H3), em conformidade com estudos anteriores (Tan, 2016). A pesquisa também demonstra uma relação positiva entre a Comunicação face-a-face e o compartilhamento de conhecimento (H4), em acordo com estudos anteriores (Al-Alawai et al, 2007; Tan, 2016).

Entretanto, o estudo não comprovou a relação positiva entre as Recompensas Organizacionais e o compartilhamento de conhecimento (H1), conforme estudos anteriores (Fullwood & Rowley, 2017; Tan, 2016). Isso pode significar uma falta de entendimento destas instituições da importância do compartilhamento de conhecimento para a inovação e para os benefícios desta prática. Professores e pesquisadores deveriam ser incentivados, monetariamente ou não, a compartilharem suas pesquisas e seus conhecimentos com colegas, pois esta prática pode aumentar a capacidade de inovação da instituição.

Como contribuições teóricas, este projeto estende e complementa a literatura de gestão do conhecimento entre acadêmicos, haja vista que não foram encontrados estudos que investigassem os fatores que influenciam o CC entre acadêmicos no Brasil. Como contribuição prática, este estudo traz recomendações de como os gestores e colaboradores podem facilitar o CC entre acadêmicos. Para incentivar a criação de uma cultura organizacional, primeiro, gestores podem criar mecanismos de incentivos e recompensas para professores e pesquisadores que contribuam com ações de compartilhamento de conhecimento, como por exemplo, maiores salários e bônus, ou recompensas não monetárias, como promoções e maior segurança no trabalho (Lin 2007).

Além disso, gestores podem criar processos, como solicitar feedback, fazer perguntas, prover instruções ou conselhos no que precisa ser feito, questionar como os membros poderiam fazer diferente para compartilhar conhecimento e compartilhar o know-how de informações que devem ser cruciais para que o CC aconteça (Tan & Noor, 2013). Indo além, recomenda-se que as instituições de ensino superior implementem sistemas de gestão de conhecimento e incentivem os colaboradores, sejam professores, pesquisadores ou gestores a utilizá-lo como parte dos seus processos acadêmicos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um sistema de Gestão do Conhecimento (GC) eficaz e de qualidade pode reduzir o risco de perda de conhecimentos valiosos dos membros, além de permitir que tenham um processo de compartilhamento fácil e rápido. (Tan, 2016). A melhor qualidade do sistema de GC aumenta a eficácia, acessibilidade e capacidade, permitindo assim a alavancagem das práticas de CC (Kulkarni et al. 2007).

O fácil acesso a bases de dados internas pode ser fundamental para agilizar o processo para os esforços de pesquisa dos membros do corpo docente, que pode impactar o desempenho da universidade. Sendo assim, é importante que o Sistema de Gestão de Conhecimento seja implementado em toda a Universidade, evitando que se criem repositórios paralelos de conhecimento de departamentos específicos, o que criaria nichos de conhecimento que não se conversariam entre si.

Portanto, Universidades que conseguirem implementar sistemas de gestão de conhecimentos eficazes, ágeis e fáceis de serem usados podem melhorar a performance de pesquisa e inovação. Um exemplo de sistema de gestão de conhecimento é o Repositório Institucional da PUCRS, que tem como objetivo ampliar a visibilidade dos seus pesquisadores através do compartilhamento de produção institucional e da integração aos sistemas de redes nacionais e internacionais de informação.

Recomenda-se melhorar o design do escritório em algumas organizações para permitir maior interação e comunicação entre os funcionários. Além disso, é importante que estas instituições incentivem a realização de eventos presenciais, como workshops, hackathons, congressos e palestras, pois, como procurou demonstrar este estudo, acadêmicos compartilham conhecimento através de interações sociais presenciais. Gestores dessas instituições devem procurar incentivar professores e pesquisadores a compartilharem conhecimento, ajudando a desenvolver uma cultura de incentivo, confiança mútua, recompensas e colaborando com investimentos em tecnologia da informação para suportar sistemas de gestão de conhecimento, além de incentivos a promoção de eventos que reúnam esses profissionais presencialmente.

Uma das maneiras que os gestores podem identificar se as medidas que estão tomando para facilitar o CC estão se transformando em inovação, é medir o número de patentes registradas por aquela universidade depois da implementação das medidas, e compará-las com antes. O número de patentes já foi utilizado em outros estudos como medidor de inovação (Iqbal et al., 2022; Liu et al., 2022).

Este estudo possui limitações. A primeira é que os dados foram coletados de sete universidades no Sul do Brasil, sendo assim, a generalização é limitada, tanto na região Sul, como no Brasil inteiro. Estudos futuros devem verificar se estes fatores influenciam o compartilhamento de conhecimento em universidades de outros estados e regiões. A segunda limitação é que o critério para escolha dos fatores foi um critério com um grau de relativa subjetividade.

Embora esforços tenham sido despendidos para se testar a maior quantidade de variáveis possíveis, entende-se que existem limitações de variáveis por estudo, por questões de tamanho de amostra e tempo de respostas de questionário. Estudos futuros devem testar outros fatores como influenciadores do compartilhamento de conhecimento no Brasil, como a Cultura Organizacional, a Auto eficácia, a Afiliação, a Atitude e a Liderança, bem como a mediação e moderação de outros fatores, como o apoio da alta gestão.

A terceira limitação é que este estudo utilizou 316 respostas válidas. Outros estudos poderiam aumentar a quantidade de respostas analisadas. A quarta limitação é que este estudo utilizou um recorte transversal para análise de dados. Estudos futuros podem se beneficiar de estudos longitudinais sobre o tema, aumentando assim a compreensão sobre os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre acadêmicos.

REFERÊNCIAS

AL-ALAWI, A. I., AL-MARZOOQI, N. Y., & MOHAMMED, Y. F. Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n.2, p. 22–42, 2007.

ALAVI, M., & TIWANA, A. Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n.12, pp. 1029–1037, 2002.

ALVESSON, M & SKÖLDBERG, K. **Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research** (2nd edition). London: Sage, 2009.

AL-EMRAN, M., MEZHUYEV, V., KAMALUDIN, A., SHAALAN, K. The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. **International Journal of Information Management**, [s. l], v. 43, p. 173-187, 2018.

BARTOL, K. and SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership and Organization Studies**, v. 19 n. 1, p. 64-76, 2002.

BOLAND, R. J. J., TENSAKI, R. V. Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. **Organization Science**, Cleveland, v. 6, n. 4, p. 350–372, 1995.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, 2nd ed., **Routledge**, New York, NY, 1988.

CHANDRAN, D., & ALAMMARI, A. M. Influence of culture on knowledge sharing attitude among academic staff in eLearning virtual communities in saudi arabia. **Information Systems Frontiers**, v. 23, n. 6, p. 1563-1572, 2021.

CHOI, S. Y., KANG, Y. S., & LEE, H. The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: An exploratory examination. **Journal of Information Science**, v. 34, n. 5, p. 742–754, 2008.

CONNELLY C.E. & KELLOWAY E.K. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n.5, p. 294-301, 2003.

CURRALL, S. C., & JUDGE, T. A. Measuring trust between organizational boundary role persons. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 64, n. 2, 151–170, 1995.

DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: **Harvard Business School Press**, 2000.

DELONE, W. H., & Mclean, E. R. The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n.4, p. 9–30, 2003.

DONG, T. -, HUNG, C. -, & CHENG, N. -. Enhancing knowledge sharing intention through the satisfactory context of continual service of knowledge management systems. **Information Technology and People**, v. 29, n.4, p. 807-829, 2016.

FALK, R.F., MILLER, N.B. **A Primer for SoftModeling**, **University of Akron Press**, Akron, OH, 1992.

FOSS, N. J., PEDERSEN, T., REINHOLT FOSGAARD, M., & STEA, D. Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge-sharing context. **Human Resource Management**, v. 54, n. 6, p. 955-976, 2015.

FULLWOOD, R., ROWLEY, J. An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. **Journal of Knowledge Management**, Reino Unido, v. 21, n. 5, p. 1254-1271, 2017.

GEBREYOHANS, G., CROASDELL, D., & MESHESHA, M. A Systematic Literature Review on Digital Knowledge Sharing in Higher Education. **Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences**, 5483–5492, 2022.

HAIR, J.F., jr, HULT, G.T.M., RINGLE, C. and SARSTEDT, M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling, 2nd ed., **Sage publications**, Los Angeles, 2017.

HAIR, J.F., Jr, SARSTEDT, M., HOPKINS, L. and KUPPELWIESER, V.G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) an emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, no. 2, p. 106-121, 2014.

HAYNES. K. Reflexivity in qualitative research, in G. Symon & C. Cassell (eds) **Qualitative Organizational Research: Core methods and Current Challenges**, London: Sage, 2012.

HENSELER, J., RINGLE, C.M., SINKOVICS, R.R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-320, 2009.

HISLOP, D. Knowledge Management in Organizations, **Oxford University Press**, Oxford, 2013.

HOFSTEDE, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: **Sage**, 1980.

HOOFF, B.V.D., & HUYSMAN, M. Managing knowledge sharing: emergent and engineering approaches. **Information & Management**, v.46, n.1, p. 1–8, 2009.

HUNG, S.Y., DURCIKOVA, A., LAI, H.M. and LIN, W.M. The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 69, n. 6, p. 415-427, 2011.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **HRM Development Review**, Minnesota, v. 2, n. 4, p. 337–359, 2003.

IQBAL, A. Innovation speed and quality in higher education institutions: The role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. **Journal of Knowledge Management**, [s. 1], v. 25, n. 9, p. 2334-2360, 2021.

IQBAL, N., XU, J. F., FAREED, Z., WAN, G., & MA, L. Financial leverage and corporate innovation in chinese public-listed firms. **European Journal of Innovation Management**, China, v. 25, n. 1, p. 299-323, 2022.

JACKSON, S.E., CHUANG, C.H., HARDEN, E.E., JIANG, Y., JOSEPH, J.M. Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. **Research in Personnel and Human Resources Management**, [s. 1], v. 25, n. 6, p. 27-70, 2006.

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.

JOHNSON, P. & CLARK, M. 'Editors' introduction: Mapping the terrain: An overview of business and management research methodologies, in P. Johnson & M. Clark (eds) **Business and Management Research**, London: Sage, p. xxv-iv, 2006.

JOLAEI, A., NOR, K. M., KHANI, N., YUSOFF, R. M. Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. **International Journal of Educational Management**, Malásia, v. 28, n. 4, p. 413-431, 2014.

KIDWELL, J.J., VANDER LINDE, K.M. and JOHNSON, S.L. Applying corporate knowledge management practices in higher education. **Educause Quarterly**, Vol. 23 No. 4, pp. 28-33, 2000.

KILMANN, R. H. Managing beyond the quick fix. San Francisco, CA: **Jossey-Bass**, 1989.

KIM, S. H., & JU, B. An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic Institution. **Library and Information Science Research**, v. 30, p. 282–290, 2008.

KULKARNI, U., RAVINDRAN, S., & FREEZE, R. A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n.3, p. 309–347, 2007.

LAPSOMBOONKAMO, S., WIRIYAPINIT, M., BHATTARAKOSOL, P., RAJCHAMAHA, K. Motivational Factors for Knowledge Sharing in Co-Working Spaces. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, Thailand, v. 28, n.3, p. 1835-1854, 2020.

LIN, H.F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study.

International Journal of Manpower, v. 28 n. 3/4, p. 315-332, 2007.

LIN, H.-F. Antecedents of the stage-based knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*, v. 15, n.1, p. 136–155, 2011.

LIN, Y.H. and CHEN, Y.S. Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. **Quality & Quantity**, v. 51, n. 4, p. 1663-1685, 2017.

LIU, S., HOU, P., GAO, Y., & TAN, Y.). Innovation and green total factor productivity in china: A linear and nonlinear investigation. **Environmental Science and Pollution Research**, China, v. 29, n.9, p. 12810-12831, 2022.

LEE, J., The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on is outsourcing success. **Information & Management**, v. 38, n. 5, p. 323-335, 2001.

LEE, J.C., SHIUE, Y.C., CHEN, C.Y. Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. **Computers in Human Behavior**, Taiwan, v. 54, p. 462-474, 2016.

LEE, S., KIM, B.G. & KIM, H. An integrated view of knowledge management for performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 183-203, 2012.

LIN, H.-F. (2011). Antecedents of the stage-based knowledge management evolution. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n.136–155.

LO, M. F., TIAN, F. How academic leaders facilitate knowledge sharing: A case of universities in hong kong. **Leadership and Organization Development Journal**, Hong Kong, v. 41, n. 6, p. 777-798, 2020.

LO, M. F., TIAN, F., NG, P. M. L. Top management support and knowledge sharing: The strategic role of affiliation and trust in academic environment. **Journal of Knowledge Management**, [s. l], v. 25, n. 9, p. 2161-2177, 2021.

MOK, K. H. When state centralism meets neo-liberalism: Managing university governance change in Singapore and Malaysia. **Higher Education**, v. 60, n. 4, 419–440, 2010.

MUTAHAR, Y., FAREA, M. M., ABDULRAB, M., AL-MAMARY, Y. H., ALFALAH, A. A., ALSHALLAQI, M., & GRADA, M. The contribution of trust to academic knowledge sharing among academics in the malaysian research institutions. **Cogent Business and Management**, v. 9, n. 1, 2022.

NELSON, R. R., TODD, P. A., & WIXOM, B. H. Antecedents of information and system quality: An empirical examination within the context of data warehousing. **Journal of Management Information Systems**, v. 21, n. 4, p. 199–235, 2005.

NGUYEN, T., & MALIK, A. Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: The moderating effect of organisational innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 6, p. 1241-1261, 2020.

NGUYEN, H.N. & MOHAMED, S. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: an empirical investigation. **The Journal of Management Development**. v. 30, n. 2, p. 206-221, 2011.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Japão, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. **Oxford University Press**, Nova Iorque, 1995.

NURISMAN, H. Antecedents of knowledge-sharing behavior in higher education. **Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Manajemen**, Indonésia, v. 19, n.1, p. 01-09, 2023

O'DELL, C., & GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal practice. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154–174, 1998.

PATEL, M., & RAGSDELL, G. To share or not to share knowledge: An ethical dilemma for UK academics? **Journal of Knowledge Management Practice**, 12(2)..

RAHMAN, M. S., MANNAN, M., HOSSAIN, M. A., ZAMAN, M. H., HASSAN, H. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and big five personality traits embedded model. **International Journal of Educational Management**, Malásia, v. 32, n. 5, p. 761-782, 2018.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **The International Journal of Education Management**, Vol. 14 No. 7, pp. 325-333, 2000.

SALIS, S., & WILLIAMS, A. M. Knowledge sharing through face-to-face communication and labour productivity: Evidence from british workplaces. **British Journal of Industrial Relations**, v. 48, n.2, p. 436-459, 2010.

STIMPSON, D. V., & MAUGHAN, M. R. Some correlates of trust. **The Journal of Psychology**, v. 99, n.1, p. 103–108, 1978.

STOERMER, S., DAVIES, S., FROESE, F. J. The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context. **Journal of International Business Studies**, [s. 1], v. 52. n. 3, 2021.

TAN, C.N.L. Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management. **Higher Education**, Malásia, v. 71, n. 4, p. 525-556, 2016.

TAN, C.N.L., NOOR, S.M. Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia. **Asian Journal of Technology Innovation**, Malásia, v. 21 n. 2, p. 251-276, 2013.

TSUI, A. S., PEARCE, J. L., PORTER, L. W., TRIPOLI, A. M. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? **Academy of Management Journal**, [s. 1], v. 40, n. 5, p. 1089-1121, 1997.

YANG, C., & CHEN, L. C. Can organisational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? **Journal of Information Science**, v. 33, n.1, p. 95–109, 2007.

ZHANG, X., PABLOS, P.O.D. and ZHOU, Z. Effect of knowledge sharing visibility on incentive-based relationship in electronic knowledge management systems: an empirical investigation. **Computers in Human Behavior**, v. 29, n. 2, p. 307-313, 2013.

Apêndice 1 – Escalas originais e traduzidas

Constructs	Items	Reference
Organizational rewards	<p>OR1 I will receive a higher salary in return for sharing my knowledge</p> <p>OR2 I will receive increased promotion opportunities in return for sharing my knowledge</p> <p>OR3 I will receive increased job security in return for sharing my knowledge</p> <p>OR4 I will receive a higher bonus in return for sharing my knowledge</p>	Developed based on Lin (2007a)
KM system quality	<p>KQ1 The knowledge provided by the KM system at my institution is relevant to my research work</p> <p>KQ2 The knowledge provided by the KM system at my institution is accurate</p> <p>KQ3 The knowledge provided by the KM system at my institution is always up-to-date</p> <p>KQ4 The operation of the KM system at my institution is dependable</p>	Developed based on Lin (2011) and DeLone and McLean (2003)
Openness in communication	<p>OP1 Open communication among academics at my faculty/school is helpful when it comes to research-related activities/tasks</p> <p>OP2 I interact with academics at my faculty/school in exchange of research knowledge</p> <p>OP3 I will not hesitate to ask academics at my faculty/school to share knowledge with me if I need it</p> <p>OP4 I am actively willing to share my knowledge with academics at my faculty/school when they ask</p>	Developed based on Kim and Ju (2008)
Face-to-face interactive communication	<p>FC1 There is a high level of F2F interaction among academics</p> <p>FC2 Language is not a problem when communicating with other academics</p> <p>FC3 Teamwork discussion among academics on research-related matters takes place through F2F meetings</p> <p>FC4 Research collaboration among academics takes place through F2F meetings</p>	Developed based on Al-Alawi et al. (2007)
Knowledge sharing	<p>KS1 Academics share research reports and documents that include publication materials/documents and research project reports</p> <p>KS2 Academics share research project's guidelines, methodologies, and models</p> <p>KS3 Academics share research knowledge gained from conferences, workshops, and seminars</p> <p>KS4 Academics share know-how from research experiences such as securing research grants/funds</p> <p>KS5 Academics share know-where and know-whom of conferences, workshops and seminars at the request of others</p>	Developed based on Yang and Chen (2007)

Escala Original

Constructos	Items	Referências
Recompensas Organizacionais	OR1 Receberei um salário mais alto em troca de compartilhar meu conhecimento OR2 Receberei maiores oportunidades de promoção em retorno por compartilhar meu conhecimento OR3 Receberei maior segurança no emprego em troca de compartilhar meu conhecimento OR4 Receberei um bônus maior em troca de compartilhar meu conhecimento	Desenvolvido baseado em Lin (2007a)
Qualidade do Sistema de Gestão do Conhecimento	KQ1 O conhecimento fornecido pelo sistema de Gestão do Conhecimento na minha instituição é relevante para o meu trabalho de pesquisa KQ2 O conhecimento fornecido pelo sistema de Gestão do Conhecimento na minha instituição é preciso KQ3 O conhecimento fornecido pelo sistema de Gestão do Conhecimento na minha instituição está sempre atualizado KQ4 A operação do sistema de Gestão do Conhecimento na minha instituição é confiável	Desenvolvido baseado em Lin (2011) and DeLone and McLean (2003)
Comunicação Aberta	OP1 Comunicação aberta entre acadêmicos da minha faculdade/escola é útil quando se trata de atividades/tarefas relacionadas à pesquisas OP2 Interaço com acadêmicos da minha faculdade/escola em troca de conhecimento de pesquisa OP3 Não hesitarei em pedir aos acadêmicos da minha faculdade/escola para compartilhar conhecimento comigo se eu precisar OP4 Estou ativamente disposto a compartilhar meu conhecimento com acadêmicos da minha faculdade/escola quando eles perguntarem	Desenvolvido baseado em Kim and Ju (2008)
Comunicação Interativa Face-a-face	FC1 Existe um alto nível de interação face-a-face entre acadêmicos FC2 A linguagem não é um problema ao se comunicar com outros acadêmicos FC3 Discussão de trabalho em equipe entre acadêmicos sobre assuntos relacionados à pesquisas acontecem por meio de reuniões face-a-face FC4 Colaboração de pesquisa entre acadêmicos ocorre através de reuniões face-a-face.	Desenvolvido baseado em Al-Alawi et al. (2007)
Compartilhamento de Conhecimento	KS1 Academicos compartilham relatórios de pesquisa e documentos que incluem materiais/documentos de publicação e relatórios de projetos de pesquisas KS2 Academicos compartilham diretrizes de projetos de pesquisa, metodologias e modelos KS3 Academicos compartilham conhecimentos de pesquisas obtidos em conferências, workshops e seminários KS4 Academicos compartilham know-how de experiências de pesquisa por exemplo, como garantir bolsas/fundos de pesquisa KS5 Academicos compartilham know-where e know-who de conferências, workshops e seminários a pedido de outros	Desenvolvido baseado em Yang and Chen (2007)

Escala Traduziada

Apêndice 2 – Estatísticas demográficas e descritivas

Universidade	Observações (n)	Total	% total
UfPel	12	316	3,91%
PucRS	61	316	19,22%
IFRS	5	316	1,63%
UFRGS	95	316	29,97%
UFSC	52	316	16,61%
UFPR	70	316	22,15%
PucPR	21	316	6,51%
Estado			
RS	173	316	54,72%
SC	52	316	16,61%
PR	91	316	28,66%
Universidade			
Pública	233	316	73,62%
Privada	83	316	26,38%
Posição			
Professor(a)	296	316	93,81%
Pesquisador(a)	6	316	1,95%
Gestor(a)	6	316	1,95%
Coordenador(a)	7	316	2,28%
Gênero			
Feminino	132	316	41,69%
Masculino	184	316	58,31%
Educação			
Doutorado	303	316	95,77%
Mestrado	12	316	3,91%
Especialização	1	316	0,33%

Estatísticas Descritivas	Média	Mediana	Desvio Padrão
Experiência Acadêmico(anos)	10,40	10,00	4,51
Experiência Instituição(anos)	7,57	7,00	8,96
Idade (anos)	47,00	46,00	10,54
Experiência Pesquisas (anos)	13,00	10,00	5,20
Artigos Publicados por ano (qtd)	3,00	3,00	0,00