



O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO DA LITERATURA

KNOWLEDGE SHARING IN PUBLIC ADMINISTRATION: A LITERATURE REVIEW

ÁREA TEMÁTICA: Administração da Informação, Gestão do Conhecimento

Vanessa de Oliveira Debiasi, UFSC, Brasil, eng.vanessa25@gmail.com

Fernanda Crocetta Schraiber, UFSC, Brasil, fernannda.schraiber@gmail.com

Ana Maria Benciveni Franzoni, UFSC, Brasil, afranzoni@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como as organizações públicas realizam seus processos de compartilhamento do conhecimento, identificando os elementos essenciais deste processo, o que motiva seus colaboradores e também as barreiras para o compartilhamento. Para tanto utilizou-se de uma revisão integrativa da literatura, onde foram realizadas buscas sistematizadas nas bases de dados Scopus, Web of Science e Scielo. Após critérios de inclusão e exclusão, foram retornados 123 documentos, dos quais 25 artigos integram essa revisão. Este estudo expôs a importância de promover o compartilhamento de conhecimento e mostrou estratégias de como aplicar e se beneficiar deste processo. Ao fazer isso, as organizações do setor público podem aprimorar a inovação dos funcionários e contribuir para melhorar o desempenho organizacional e a prestação de serviços.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento; Administração pública; Conhecimento; Gestão do conhecimento.

Abstract

This research aimed to analyze how public organizations carry out their knowledge sharing processes, identifying the essential elements of this process, what motivates their collaborators and also the barriers to sharing. For that, an integrative literature review was used, where systematic searches were carried out in the Scopus, Web of Science and Scielo databases. After inclusion and exclusion criteria, 123 documents were returned, of which 25 articles are part of this review. This study exposed the importance of promoting knowledge sharing and showed strategies on how to apply and benefit from this process. By doing so, public sector organizations can enhance employee innovation and contribute to improved organizational performance and service delivery.

Keywords: Knowledge sharing; Public administration; Knowledge; Knowledge management.

1. INTRODUÇÃO

O compartilhamento do conhecimento na esfera pública é um grande desafio na administração pública moderna. O conhecimento a ser compartilhado é aquele que impacta diretamente na continuidade das atividades do órgão público, e passa por conhecimentos técnicos das áreas que prestam serviços diretamente ao cidadão, ou seja, nas áreas consideradas meio, cujas atividades buscam dar suporte para viabilizar esses serviços públicos, bem como o conhecimento subjetivo, baseado nas experiências de cada servidor ao longo da sua vida profissional na esfera pública (Batista, 2012).

O conhecimento de um indivíduo deve ser compartilhado com os outros e pode ser amplificado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação, o que mostra o papel central desempenhado pelas equipes no processo de criação do conhecimento, proporcionando um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si. Davenport e Prusak (2003, p.108) indicam que “a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa”.

No Brasil, existem poucas iniciativas em organizações públicas que tem como objetivo o compartilhamento do conhecimento de forma intencional e estruturada. Há ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as instituições, bem como o desconhecimento do tema Gestão do Conhecimento (GC) entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral (Batista, 2004). As práticas de compartilhamento do conhecimento acabam por serem realizadas na maioria das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Todavia, embora desenvolvam ações que promovam o compartilhamento do conhecimento, esse processo ocorre de forma não intencional, ou seja, a organização executa o compartilhamento do conhecimento sem denominá-lo com esse termo (Batista, 2004).

Assim, em busca de investigar não somente as práticas de compartilhamento do conhecimento, este artigo tem como objetivo analisar como as organizações públicas realizam seus processos de compartilhamento do conhecimento, identificando os elementos essenciais deste processo, o que motiva seus colaboradores e também as barreiras para este processo, pois “não há mecanismos que incentivem, destaquem e reconheçam o compartilhamento de conhecimento e muitas vezes a própria estrutura formal dificulta esses processos” (Helou, 2015).

Para tanto, o artigo está dividido em uma breve contextualização sobre o compartilhamento do conhecimento, a metodologia da pesquisa, os resultados e discussão da revisão e, por fim, a conclusão.

2. COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento promove a ligação entre o conhecimento individual (tácito) e o conhecimento coletivo ou organizacional (Hendriks, 1999). Quando os conhecimentos são compartilhados, são otimizados os recursos, uma vez que compartilhar aquilo que já se tem domínio poupa os dispêndios da organização (Tonet & Paz, 2006). Além disso, reforça a confiança, o capital social, a moral e a cultura, independente do imperativo do negócio (Stewart, 2002).

Ononye e Igwe (2019, p. 186) afirmam que o compartilhamento do conhecimento compreende duas partes: a doação e a coleta do conhecimento. Os autores definem o compartilhamento do conhecimento como um “processo de envolvimento em interações sociais e colaborativas para a troca de conhecimentos, habilidades e experiências específicas

do contexto interno e externo da organização” (*tradução nossa*). Trong Tuan (2017) complementa afirmando que compartilhar conhecimento é um processo de mão dupla e uma das principais contribuições para ampliar o conhecimento organizacional, pois quando os indivíduos trocam reciprocamente seus conhecimentos, novos conhecimentos surgirão desta troca.

Neste sentido, o compartilhar vai muito além de somente fornecer conhecimento, pois este processo promove a criação de novos conhecimentos, favorece a socialização e o desenvolvimento organizacional, uma vez que a capacidade de produzir conhecimentos, a partir do compartilhamento, facilita o processo de aprendizagem e aperfeiçoa a capacidade estratégica, atingindo melhores resultados (Freire *et al.*, 2018).

Compreender os fatores do comportamento de compartilhar o conhecimento é necessário para entender o que motiva este processo para, assim, poder propor medidas adequadas para o aperfeiçoamento desse comportamento (Tangaraja *et al.*, 2015). Ipe (2003) afirma que os motivadores, inibidores e ambientes para compartilhamento do conhecimento estão todos interligados e embutidos na cultura do ambiente organizacional e, juntos, criam o ambiente ideal para o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos.

Quando a organização inclui oportunidades de compartilhamento do conhecimento na rotina de trabalho de seus funcionários, aumenta-se a possibilidade de os indivíduos compartilharem conhecimento. Assim, canais e tempo para o compartilhamento do conhecimento na organização devem ser pensados de acordo com os objetivos organizacionais (Moreno *et al.*, 2020). Práticas informais, políticas atuais, manuais de trabalho, sistemas de arquivamento e processos de fluxo de trabalho adequados são fatores que incentivam o compartilhamento do conhecimento na organização (Govender *et al.*, 2018). “Para que o compartilhamento do conhecimento seja eficaz, é importante que o conhecimento se encaixe no contexto específico em termos de relevância, interpretação e compreensão” (Ononye & Igwe, 2019, p. 186).

Conforme apresentado, o compartilhamento torna-se um elemento fundamental para que a organização consiga transformar conhecimentos tácitos em explícitos e vice-versa, assim, em conhecimentos organizacionais, possibilitando que a organização possa beneficiar-se de inúmeras formas, seja na melhoria de seus processos, no desenvolvimento inovativo ou até mesmo no seu processo de gestão organizacional.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo analisar como as organizações públicas realizam seus processos de compartilhamento do conhecimento, identificando os elementos essenciais deste processo, o que motiva seus colaboradores e também as barreiras para o compartilhamento, este estudo optou por uma revisão integrativa da literatura. Para tanto, foram incluídos artigos completos que abordassem tal tema conforme estratégia de busca definida e sem restrição de linguagem.

As bases de dados utilizadas para as buscas foram: Scopus, Web of Science e Scielo. As buscas foram realizadas todas no mesmo dia no mês de maio de 2023. Na base de dados Scopus, foi utilizada a estratégia de busca booleana com as palavras-chaves, definidas por meio dos seguintes descritores:

TITLE-ABS-KEY (("compartilhamento do conhecimento" OR "compartilhamento de conhecimento" OR "knowledge sharing" OR "knowledge transfer") AND ("public administration" OR "public organization" OR "public management" OR "public institution")).

Na base de dados Web of Science, a estratégia de busca utilizada foi a seguinte:

(TS= ("compartilhamento do conhecimento" OR "compartilhamento de conhecimento" OR "knowledge sharing" OR "knowledge transfer")) AND TS= ("public administration" OR "public organization" OR "public management" OR "public institution").

Na base de dados Scielo, a estratégia de busca utilizada foi:

(*compartilhamento do conhecimento OR *compartilhamento de conhecimento OR *knowledge sharing OR *knowledge transfer) AND (*public administration OR *public organization OR *public management OR *public institution).

Os resultados encontrados nas bases de dados foram exportados para o *software* Mendeley para gerenciamento das referências bibliográficas. O processo de extração de dados dos estudos foi realizado em duplicata, preenchendo um formulário que incluiu dados como: autores, ano de publicação, periódico, título, objetivo do estudo, população investigada, método utilizado, resultados e conclusões relevantes do estudo e informações adicionais relevantes à pesquisa.

Com as pesquisas realizadas, foram encontrados 334 documentos, dos quais 8 eram duplicados, restando 326 para análise. Como critério de inclusão, optou-se por selecionar apenas artigos completos dos últimos 5 anos (2017 a 2022), restando 123 documentos, excluindo documentos anteriores ao ano de 2017 e artigos de literatura cinzenta.

Assim, após a triagem de título, resumo e palavras-chave, foram selecionados 38 artigos para leitura integral, dos quais, 25 integram esta revisão de literatura.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capital social organizacional, que envolve as relações sociais, redes e confiança dentro da organização, pode promover o compartilhamento de conhecimento ao criar um ambiente de confiança e normas compartilhadas (Kim, 2018) A presença de amigos no local de trabalho também influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento, pois relacionamentos próximos e de confiança encorajam a comunicação aberta e a colaboração. Nguyen *et al.* (2021) abordam em seus estudos como o compartilhamento de conhecimento pode ser influenciado pelo capital social organizacional, amizade no local de trabalho, cultura de equipe e motivação para o serviço no setor público. Esses fatores desempenham um papel importante no estímulo ao compartilhamento de conhecimento entre os funcionários do setor público. Já Kim (2018) cita a confiança, networking, compreensão mútua e valores compartilhados como elementos para uma ação cooperativa.

A cultura de equipe desempenha um papel fundamental no compartilhamento de conhecimento, pois uma cultura que valoriza e promove a colaboração e a aprendizagem contínua incentiva os funcionários a compartilharem seu conhecimento livremente. Segundo Nguyen *et al.* (2021), quando o compartilhamento de conhecimento é encorajado e reconhecido como um esforço coletivo, os funcionários se sentem motivados a compartilhar suas experiências e conhecimentos. Rahman *et al.* (2018) complementa afirmando que a cultura organizacional é a principal influência na eficácia do compartilhamento do conhecimento e elenca 6 principais elementos da cultura que influenciam no compartilhamento do conhecimento, quais sejam: confiança, comunicação entre funcionários, recompensa, liderança, aprendizado e desenvolvimento e socialização organizacional.

Kipkosgei *et al.* (2020) também salientam a importância da confiança entre colegas na facilitação do compartilhamento de conhecimento entre os funcionários do setor público. Para

os autores, a confiança cria um ambiente propício no qual os funcionários se sentem confortáveis e confiantes para compartilhar seu conhecimento, levando a uma maior colaboração e inovação dentro da organização. Ao cultivar um ambiente de confiança, as organizações do setor público podem incentivar comportamentos de compartilhamento de conhecimento que podem levar a um melhor desempenho e eficácia. Assim, é importante destacar a necessidade de construir a confiança entre colegas no setor público para promover o compartilhamento de conhecimento. Quando os funcionários confiam em seus colegas, eles têm maior probabilidade de se envolver em atividades de compartilhamento de conhecimento, como compartilhar ideias, informações e melhores práticas (Kipkosgei *et al.*, 2020; Kim, 2018; Rahman *et al.*, 2018).

A motivação para o serviço público, ou seja, o desejo intrínseco de servir o público e causar um impacto positivo também influencia o compartilhamento de conhecimento. Quando os funcionários são motivados pela missão e propósito de seu trabalho, eles tendem a se envolver no compartilhamento de conhecimento para melhorar os serviços públicos e contribuir para o bem maior. Essa motivação promove um senso de responsabilidade e comprometimento em compartilhar conhecimento para o benefício da organização e da sociedade (Nhuyen *et al.*, 2021; Tamsah *et al.*, 2020; Suwanti, 2019; Tuan, 2019; Kim, 2018).

Ao promover uma cultura organizacional que valoriza esses aspectos, os gestores públicos podem criar um ambiente que estimula e facilita o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários (Nguyen *et al.*, 2021; Ziemba & Eisenhardt, 2018). Isso, por sua vez, pode levar a uma maior colaboração, inovação e entrega eficaz de serviços públicos (Tamsah *et al.*, 2020). Tuan (2019) também destaca que a motivação para o serviço público desempenha um papel importante, pois os funcionários que estão intrinsecamente motivados a servir o público tendem a estar mais envolvidos no compartilhamento de conhecimento. Suwanti (2019) em seus achados também conclui que a motivação afeta tanto o compartilhamento do conhecimento quanto a criatividade dos colaboradores.

Assim, promover uma cultura voltada para esses elementos pode ser alcançada por meio de práticas de gestão de recursos humanos que permitam a adaptação do trabalho às habilidades e preferências dos funcionários, bem como por meio do incentivo à motivação para o serviço público. O compartilhamento de conhecimento pode levar a uma melhor colaboração, aprendizado e inovação no setor público, resultando em uma prestação de serviços mais eficaz e eficiente.

Ao aproveitar o potencial de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos, as organizações podem ter acesso a um recurso valioso para inovação, resolução de problemas e aprendizado contínuo. Ononye e Igwe (2019) concluíram em seus estudos que o processo de compartilhamento de conhecimento está significativamente relacionado ao sucesso da inovação na organização. Uma “organização que aprende” só é possível quando os funcionários compartilham o conhecimento que têm (Amber *et al.*, 2022).

Khorakian *et al.* (2019) salientam que os funcionários que apresentam comportamento ético têm maior probabilidade de se envolver em comportamento de trabalho inovador, pois a conduta ética promove confiança, colaboração e um ambiente de trabalho de apoio. Da mesma forma, os funcionários que se envolvem no comportamento de compartilhamento de conhecimento têm maior probabilidade de demonstrar comportamento de trabalho inovador, pois o compartilhamento de conhecimento aprimora a aprendizagem, a resolução de problemas e a criatividade dentro da organização.

Cabeza-Pullés *et al.* (2020) afirmam que o networking interno também facilita o compartilhamento de conhecimento, colaboração e integração de perspectivas diversas, o que por sua vez melhora a ambidestria de inovação. Assim reconhecer e encorajar as contribuições, pode levar a uma cultura de colaboração, troca de conhecimento e melhor desempenho organizacional. Uma liderança de suporte e um ambiente que promova confiança e segurança psicológica também melhoram a disposição para compartilhar seu conhecimento (Amber *et al.*, 2022; Ziemba & Eisenhardt, 2018, Kim, 2018; Trong Tuan, 2017).

Corroborando com estes estudos, Ononye (2022) cita como fundamental o papel mediador no florescimento do trabalho, que se refere ao estado psicológico de experimentar crescimento, desenvolvimento e vitalidade no ambiente de trabalho. Assim, o autor afirma que quando os funcionários se envolvem no compartilhamento de conhecimento tácito, eles têm maior probabilidade de exibir comportamentos inovadores, como a geração de novas ideias e a implementação de soluções criativas. Suwanti (2019) afirma que o compartilhamento do conhecimento aumenta a criatividade dos funcionários.

Assim, há uma constante necessidade de promover a flexibilidade de recursos humanos e a personalização do trabalho nas organizações públicas para incentivar o compartilhamento de conhecimento (Tuan, 2019). Verifica-se que a flexibilidade de recursos humanos facilita o compartilhamento de conhecimento, permitindo que os funcionários ajustem suas tarefas e responsabilidades de acordo com suas habilidades e interesses, o que aumenta sua disposição para compartilhar conhecimento com os colegas.

Eckhard (2020) destaca a importância das organizações de administração pública adotem práticas que incentivem a diversidade, a participação cidadã ativa, a coleta de feedback e o uso de canais de comunicação eficazes. Isso pode fortalecer a confiança e a colaboração entre os cidadãos e a administração pública, facilitando uma administração mais responsiva e eficiente. Suwanti (2019) sugere motivar os funcionários optando por uma gestão participativa, em que possam utilizar os canais verticais e horizontais de comunicação da organização, fazendo-os se sentirem parte da equipe.

Quando os funcionários percebem um alto nível de comportamento de ajuda por parte de seus colegas, eles têm maior probabilidade de se envolver em atividades de compartilhamento de conhecimento. A disposição dos colegas em ajudar e apoiar uns aos outros cria um ambiente de trabalho positivo que incentiva a comunicação aberta e a colaboração. Isso, por sua vez, promove o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, levando a uma maior acumulação e disseminação de conhecimento dentro da organização (Lee *et al.*, 2021). Os autores também examinam o impacto do comportamento de ajuda dos colegas na criatividade dos funcionários. Os autores sugerem que quando os funcionários percebem um alto nível de comportamento de ajuda por parte de seus colegas, isso influencia positivamente sua criatividade. O apoio e a assistência dos colegas criam um ambiente de trabalho favorável e colaborativo que estimula a criatividade dos funcionários e os encoraja a gerar ideias e soluções inovadoras. As organizações podem se beneficiar ao promover uma cultura de cooperação e equidade, pois isso pode contribuir para um maior compartilhamento de conhecimento e criatividade entre os funcionários, resultando em melhor desempenho e inovação.

A idade e o compartilhamento do conhecimento também apareceram como objeto de estudos nesta revisão. Lagacé *et al.* (2022) exploraram como promover o contato e interações positivas entre diferentes grupos etários dentro do local de trabalho pode ajudar a combater o ageísmo salientando a importância de promover conexões intergeracionais e criar ambientes inclusivos que valorizem e aproveitem as diversas habilidades e experiências de todos os grupos etários. Já Lazazzara e Za (2020) também analisaram o fator idade, mas examinando se a idade subjetiva do colaborador afeta o compartilhamento do conhecimento.

Ziemba e Eisenhardt (2018) analisaram os prosumidores, que são indivíduos que ativamente produzem e consomem conhecimento dentro do contexto organizacional. Assim, estes compartilham conhecimento de várias maneiras, através de mecanismos formais, como workshops, treinamentos ou apresentações, para transmitir conhecimento a um público maior dentro da organização. Além disso, participam ativamente de comunidades de prática e redes profissionais, compartilhando conhecimento com outros profissionais interessados em áreas específicas.

Neste sentido, Tamsah *et al.* (2020), comentam a importância do treinamento, compartilhamento de conhecimento e qualidade de vida no trabalho para o desempenho dos servidores públicos na Indonésia. O treinamento adequado oferece as habilidades e

competências necessárias para que os servidores públicos executem suas funções de forma eficaz. O compartilhamento de conhecimento promove a colaboração e a inovação, evitando a duplicação de esforços e melhorando as práticas e políticas públicas. A qualidade de vida no trabalho, que inclui equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, segurança no emprego e cultura organizacional positiva, influencia a motivação e o desempenho dos servidores. Recomenda-se investir em programas abrangentes de treinamento, incentivar o compartilhamento de conhecimento, melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, promover uma cultura organizacional positiva e realizar avaliações de desempenho regulares e justas (Tamsah *et al.*, 2020)

Zanuzzo *et al.* (2019) buscaram compreender os motivos pelos quais os funcionários compartilham conhecimento, as barreiras que podem dificultar esse compartilhamento e as estratégias adotadas para promovê-lo. Rahman *et al.* (2018) afirmam que vários elementos da cultura organizacional podem afetar o compartilhamento do conhecimento, entre eles: confiança, comunicação entre funcionários, recompensa, liderança, aprendizado e desenvolvimento e socialização organizacional.

Ziemba e Eisenhardt (2018) afirmam que canais informais também desempenham um papel importante no compartilhamento de conhecimento. Interações informais, como conversas, sessões de brainstorming ou relacionamentos de mentoria, permitem que estes compartilhem conhecimento de maneira mais orgânica e espontânea. Essas trocas informais facilitam a transferência de conhecimento e criam oportunidades de aprendizado colaborativo dentro das organizações. Além disso, os prosumidores podem aproveitar a tecnologia e as plataformas digitais para compartilhar seu conhecimento. Fóruns online, grupos de mídia social e plataformas de compartilhamento de conhecimento proporcionam maneiras de disseminar a expertise para um público mais amplo. Essas ferramentas digitais permitem o compartilhamento assíncrono de conhecimento, permitindo que estes contribuam e acessem conhecimento de acordo com sua conveniência.

Neste sentido, Ononye e Igwe (2019), examinaram a extensão em que o Facebook é usado para fins de compartilhamento de conhecimento, incluindo os tipos de conhecimento compartilhados, a frequência do compartilhamento e a eficácia da plataforma na facilitação da troca de conhecimento. Os autores salientam que ao compreender o papel e o impacto do Facebook no compartilhamento de conhecimento, os conselhos governamentais locais podem tomar decisões informadas e adotar medidas apropriadas para aproveitar essa plataforma visando aprimorar a comunicação, a colaboração e a disseminação de conhecimento entre funcionários e partes interessadas. Porém, Igwe e Ononye (2020) analisaram que as mídias sociais são mais utilizadas principalmente para compartilhamento de conhecimento externo e não para feedback ou interação para quem deseja compartilhamento de conhecimento interno na organização.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar como as organizações públicas realizam seus processos de compartilhamento do conhecimento, identificando os elementos essenciais deste processo, o que motiva seus colaboradores e também as barreiras para o compartilhamento. Para tanto utilizou-se de uma revisão integrativa da literatura.

Os achados mostraram que as formas pelas quais os colaboradores compartilham seu conhecimento com as organizações envolvem mecanismos formais, interações informais, plataformas digitais e uma cultura organizacional de apoio. Compreender e facilitar esses processos de compartilhamento de conhecimento pode desbloquear todo o potencial da expertise e impulsionar o sucesso organizacional contribuindo para um melhor desempenho organizacional e criatividade entre os funcionários e inovação nos processos.

Salienta-se a importância de promover uma governança mais inclusiva, transparente e informada, por meio do fortalecimento do vínculo de conhecimento entre os cidadãos e a administração pública. Além disso, que as lideranças promovam um ambiente de trabalho flexível, onde os funcionários se sintam motivados e capacitados para compartilhar conhecimento, alcançando assim melhores resultados na prestação de serviços. É importante também promover a confiança, incentivando o trabalho em equipe e a cooperação, e proporcionando oportunidades de interação social entre os funcionários.

As implicações desta pesquisa destacaram a importância de promover o compartilhamento de conhecimento, e mostraram algumas estratégias de como aplicar e se beneficiar delas. Ao fazer isso, as organizações do setor público podem aprimorar a inovação dos funcionários e contribuir para melhorar o desempenho organizacional e a prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

- Amber, Q., Qazi, A. B., Javaid, N., Khan, I. A., & Ahmad, M. (2022). Knowledge sharing in public organizations in Pakistan: leaders' ethical role and psychological capital of employees. *Information Discovery and Delivery*, 50(1), 99–114. <https://doi.org/10.1108/IDD-11-2020-0148>
- Batista, F. F. (2004). Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Texto para discussão TD nº 1022. IPEA. Brasília.
- Batista, F. F. (2012) Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea.
- Cabeza-Pullés, D., Fernández-Pérez, V., & Roldán-Bravo, M. I. (2020). Internal networking and innovation ambidexterity: The mediating role of knowledge management processes in university research. *European Management Journal*, 38(3), 450–461. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.008>
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (2003). Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Eckhard, S. (2021). Bridging the citizen gap: Bureaucratic representation and knowledge linkage in (international) public administration. *Governance*, 34(2), 295–314. <https://doi.org/10.1111/gove.12494>
- Freire, J. J. Furlan, S. A. Silveira, J. L. G. (2018). Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública – uma abordagem prática e tecnológica. Curitiba: Appris.
- Govender, L. N., Perumal, R., Perumal, S. (2018) Knowledge Management at higher educations institutions, *South African Journal of Information Management* 20(1), pp. 1-10. (available at <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-105315c4eb>).
- Helou, A. R. H. A. (2015). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. Tese de doutorado. Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC.

- Hendriks, P. (1999) Por que compartilhar conhecimento? A Influência das TIC na Motivação para a Partilha de Conhecimentos. *Conhecimento em Gestão de Processos*, 6, 91-100. <[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)>
- Igwe, F. A., & Ononye, U. H. (2020). Social media use and its effect on knowledge sharing: Evidence from public organisations in delta state, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 15, 25–37. <https://doi.org/10.28945/4503>
- Ipe, M. (2003) Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework, *Human Resource Development Review* 2(4), pp. 337-359. (available at <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484303257985#articleCitationDownloadContainer>).
- Kim, S. (2018). Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector. *Public Performance and Management Review*, 41(1), 130–151. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1358188>
- Khorakian, A., Mohammadi Shahroodi, H., Jahangir, M., & Nikkhah Farkhani, Z. (2019). Innovative Work Behavior in Public Organizations: The Roles of Ethical and Knowledge Sharing Behaviors. *Creativity Research Journal*, 31(2), 164–173. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1607444>
- Kipkosgei, F., Son, S. Y., & Kang, S. W. (2020). Coworker trust and knowledge sharing among public sector employees in Kenya. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17062009>
- Lagacé, M., Donizzetti, A. R., Van de Beeck, L., Bergeron, C. D., Rodrigues-Rouleau, P., & St-Amour, A. (2022). Testing the Shielding Effect of Intergenerational Contact against Ageism in the Workplace: A Canadian Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084866>
- Lazazzara, A., & Za, S. (2020). The effect of subjective age on knowledge sharing in the public sector. *Personnel Review*, 49(1), 303–323. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0248>
- Lee, S., Byun, G., & Kim, S. (2021). Effects of coworkers' helping behavior on employees' knowledge sharing and creativity: The moderating role of interactional justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph182413302>
- Moreno, V., Cavazotte, F., Dutra, J. P. (2020) Antecedentes Psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. *Rev. Administração Contemporânea*, 24(4), pp. 283-299. (available at http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552020000400283&lng=pt&nr m=iso).
- Nguyen, P., Nguyen, N. T. T., Nguyen, Q. T. T., Vo, N. T. T., & Dinh, V. P. (2021). How can knowledge sharing be influenced by organisational social capital, workplace friendship, team culture and public service motivation in the public sector. *J. for International Business and Entrepreneurship Development*, 13(2), 129. <https://doi.org/10.1504/jibed.2021.118276>
- Ononye, Uzoma. (2022). Linking Tacit Knowledge Sharing To Employee Innovation With Job Thriving As A Mediation Factor: A Public Sector Perspective. *International Journal Of Public Policy And Administration Research* 2022 Vol. 9, No. 2, Pp. 22-32. Issn(E): 2312-6515 Issn(P): 2313-0423. Doi: 10.18488/74.V9i2.3022.

- Ononye, U. H., & Igwe, A. (2019). Knowledge sharing process and innovation success: Evidence from public organisations in southern Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 183–198. <https://doi.org/10.28945/4358>
- Ononye, U. H., & Igwe, A. (2017). The utilisation of Facebook for knowledge sharing in selected local government councils in Delta State, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 12, 269-282. Retrieved from <http://www.informingscience.org/Publications/3854>
- Rahman, M. H., Moonesar, I. A., Hossain, M. M., & Islam, M. Z. (2018). Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. In *Journal of Public Affairs* (Vol. 18). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/pa.1696>
- Stewart, T. (2002) A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização do século XXI. Rio de Janeiro, Campus.
- Suwanti, S. (2019) Intrinsic motivation, knowledge sharing, and employee creativity: A self-determination perspective, *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(7), pp. 623-628.
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Ismail, M., Samah, B. A. (2015) Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysia public service, *Journal of Knowledge Management*, 19(1), pp. 121-140. (available at <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2014-0449/full/html>).
- Tamsah, H., Ansar, Gunawan, Yusriadi, Y., & Farida, U. (2020). Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 163–176. <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>
- Tonet, H. C., Paz, M. G. T. (2006) Um modelo para compartilhamento do conhecimento no trabalho, *Revista Adm. Contemporânea*, 10(2), pp. 75-94. (available at http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200005&script=sci_abstract&tlng=pt).
- Trong Tuan, L. (2017). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>
- Tuan, L. T. (2019). HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation. *Group and Organization Management*, 44(3), 549–577. <https://doi.org/10.1177/1059601117741818>
- Ziemba, E., & Eisenhardt, M. (2018). The ways of prosumers' knowledge sharing with organizations. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 95–115. <https://doi.org/10.28945/4067>