

Havia um Tempo em que era Preciso Motivar o Compartilhamento do Conhecimento, Será Agora Tempo de Proteger?

There were Times it was Needed to Motivate Knowledge Sharing, is it now Time to Protect?

Rosangela Fritscher Santos(1); Mirian Oliveira(2); Edimara Mezzomo Luciano(3)

1 Pontifícia Universidade Católica (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: rosangela.fritscher@acad.pucrs.br

2 Pontifícia Universidade Católica (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: miriano@pucrs.br

3 Pontifícia Universidade Católica (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: eluciano@pucrs.br

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 216-236, Jan.-Jun., 2018 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Dez. 07, 2017; Aprovado: Abr. 05, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2318>

Endereço correspondente / Correspondence address

Rosangela Fritscher Santos
Pontifícia Universidade Católica (PUCRS) – RS
Av. Ipiranga, 6681 - Bairro Partenon
CEP 90619-900– Porto Alegre, RS, Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor-chefe: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

Qual será o ponto de equilíbrio entre compartilhar e proteger? Este ensaio teórico analisa as motivações para se compartilhar conhecimento e as necessidades de proteção desse conhecimento a partir da análise de 28 artigos publicados no periódico *MIS Quarterly* de 2005 até 2017. As barreiras e motivações para o compartilhamento do conhecimento vêm sendo estudadas com o intuito de incentivar o compartilhamento. Os fatores como desenvolvimento da tecnologia, disseminação das mídias sociais, entre outros, facilitam o comportamento de compartilhamento das pessoas. No entanto, estudos mais recentes mostram preocupações das organizações em proteger o conhecimento, devido ao risco de perdas estratégicas. Os resultados apresentados neste estudo sugerem que o compartilhamento do conhecimento e a sua proteção são igualmente críticos e que é preciso haver a gestão efetiva desse conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, motivações, proteção, mídias sociais

Abstract

What will be the point of equilibrium between sharing and protecting? This essay analyzes the motivations to share knowledge and the protection needs of this knowledge from the analysis of 28 articles published in the periodical *MIS Quarterly* between 2005 and 2017. The barriers and motivations for sharing the knowledge have been studied to then encourage sharing. Factors such as technology development, dissemination of social media, among others, have influenced the sharing behavior of people. However, more recent studies show organizations' concerns about protecting knowledge because of the risk of strategic losses. The results presented in this study suggest that the sharing of knowledge and its protection are equally critical and that the effective management of this knowledge is necessary.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, motivations, protection, social media

1 Introdução

No final dos anos 90 e início da década de 2000, uma das preocupações no campo de Gestão do Conhecimento (GC) era entender o que motivava as pessoas a compartilhar conhecimento e encontrar formas de incentivar esse comportamento, para que o conhecimento fluísse dentro das organizações e pudesse gerar benefícios como aprendizado organizacional, melhoria de desempenho, geração de vantagem competitiva, inovação e melhoria contínua de processos (Davenport & Prusak, 1998; Lee, 2001). O desenvolvimento de estudos e pesquisas proporcionou aprendizado sobre o tema, envolvendo uma diversidade de assuntos estudados como definições ontológicas relativas à Gestão do Conhecimento, aspectos culturais e sociais, *frameworks*, modelos e novas ferramentas, cálculos para medir o valor do conhecimento e o benefício da sua gestão (Taylor, Dillon, & Van Wingen, 2010; Ragab & Arisha, 2013).

A popularização do uso das mídias sociais no início dos anos 2000 criou novos canais de compartilhamento de conhecimento, o que causou efeitos nas organizações (Kane, 2015), por um lado facilitando o compartilhamento e por outro lado trazendo novas preocupações: **como proteger o conhecimento que não deve ser compartilhado?** Em estudos mais recentes (Huang & Zhang, 2016; Lee, Min, & Lee, 2017), uma das preocupações das organizações é como gerenciar ou monitorar a participação de funcionários em comunidades virtuais externas e proteger o conhecimento que não pode ser compartilhado. O compartilhamento indevido do conhecimento expõe organizações a situações e riscos como o vazamento de ideias inovadoras, causando impactos no faturamento e na produtividade e danos à reputação (Manhart & Thalmann, 2015), podendo acarretar perda de vantagem competitiva. O objetivo deste estudo é **analisar as motivações para se compartilhar conhecimento e as necessidades de proteção desse conhecimento**. A análise se dá na perspectiva das publicações envolvendo o tema **Gestão do Conhecimento (GC)** em uma das mais renomadas revistas da área de Sistemas de Informação - *MIS Quarterly*; o estudo é realizado a partir do ano de 2005 e até 2017.

Nas próximas seções, apresenta-se: embasamento teórico sobre o tema (seção 2) seguido pela descrição da seleção e classificação dos artigos analisados. A discussão sobre as preocupações do passado e do presente no que diz respeito à motivação para compartilhar e à necessidade de proteger o conhecimento ocorre na seção 4, seguida então pelas considerações finais (seção 5).

2 Raízes, Conceitos e Aplicação da Gestão do Conhecimento

As raízes da Gestão do Conhecimento remetem a milênios atrás com registros de Platão em 339 AD, o qual tentou definir e conceitualizar o conhecimento

(Serenko, 2013). As questões relativas à preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento foram sendo desenvolvidas ao longo da história, porém, segundo o mesmo autor, a Gestão de Conhecimento enquanto disciplina científica é jovem, datando da década de 1990.

Na Gestão do Conhecimento, tem-se a classificação do conhecimento em dois tipos: tácito, aquele que 'está na cabeça do indivíduo'; e explícito, aquele conhecimento que está documentado (Nonaka & Konno, 1998). Em outras palavras, o conhecimento tácito é a experiência do indivíduo (*know how*) e é mais difícil de ser transmitido, enquanto que o conhecimento explícito (*know what*) é mais facilmente comunicado e transferido. O conhecimento tácito pode proporcionar vantagem competitiva para as organizações quando efetivamente gerenciado, uma vez que ele não é facilmente imitado (Polanyi, 1966; Nonaka, 1994).

Na década de 1990, com o crescimento da economia baseada no conhecimento, os executivos começaram a se preocupar em examinar o conhecimento que existia em suas empresas e como ele era usado para suportar os negócios (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Aliado à crescente disseminação de computadores interligados em rede, os mesmos autores mencionam que surgiram as seguintes estratégias para gerenciar esse conhecimento: a Codificação - que se caracteriza pela abordagem pessoa-para-documento, ou seja, a codificação do conhecimento; e a Personalização - que é caracterizada pela abordagem pessoa-para-pessoa e na comunicação do conhecimento.

A espiral do conhecimento (Nonaka, 1994), representada através do modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), descreve a transformação do conhecimento tácito para tácito, tácito para explícito, explícito para explícito, e explícito para tácito. Destaca-se a Socialização como etapa chave na criação do conhecimento, pois à medida que pessoas interagem e compartilham dicas, técnicas e histórias, elas absorvem e aplicam esse conhecimento compartilhado gerando um novo conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Walker & Christenson, 2005).

A Gestão do Conhecimento é normalmente tratada como um conjunto de processos. Algumas diferenças aparecem na literatura com relação ao número ou nome dos processos, mas não em relação aos seus conceitos. Autores como, Alavi e Leidner (2001), Ragab e Arisha (2013), entre outros, concordam que os quatro principais processos da Gestão do Conhecimento são: criação, armazenamento, compartilhamento e uso. Esses processos podem ser subdivididos em criar conhecimento internamente e adquirir externamente; armazenar em documentos versus armazenar em rotinas, bem como compartilhar o conhecimento interna ou externamente na dimensão de indivíduos, grupos e organizações (Alavi & Leidner, 2001; Lee, 2001; Anand & Singh, 2011).

À medida que a tecnologia é desenvolvida, a informação torna-se cada vez mais acessível, porém, em concordância com Schröder, Antunes e Oliveira (2011),

a informação precisa ser lapidada para que seja transformada em conhecimento organizacional, e esse, quando compartilhado, pode alcançar originalidade e maior vantagem competitiva. A aplicação efetiva da Gestão do Conhecimento nas organizações pode trazer benefícios como: aprendizado organizacional, melhoria no desempenho, geração de vantagem competitiva, inovação e melhoria contínua de processos (Davenport & Prusak, 1998; Lee, 2001; Karkoulian, Harake, & Messara, 2010).

3 Seleção dos Artigos, Categorização e Abordagem

Nessa seção é descrito o processo de seleção dos artigos, como eles foram categorizados em relação ao tema GC e qual tipo de abordagem os artigos possuem com relação ao compartilhamento e proteção do conhecimento.

3.1 Seleção dos Artigos

Para identificar artigos que atendam ao objetivo deste estudo foi realizada uma pesquisa na base de dados *Scopus* através do uso dos seguintes critérios: palavras-chave “*knowledge management*”, considerando a busca em título, abstract e *keywords*, e “*MIS Quarterly*”, buscando em “*source title*”, para indicar o nome exato da origem esperada dos documentos; tipo de documento “*ar*”, para buscar somente documentos do tipo artigo; língua “*English*”, para filtrar somente os artigos em língua inglesa; e o ano de publicação maior ou igual a 2005 e menor ou igual a 2017. A análise das publicações sobre GC na *MIS Quarterly* no período de 13 anos permite verificar a evolução do tópico neste periódico. O período de análise foi definido pelo marco inicial de uma edição especial do periódico em março de 2005 cujo tema era **Gestão do Conhecimento**. Na pesquisa inicial foram identificados 43 artigos, após a leitura do resumo destes artigos, 8 deles foram considerados não pertinentes ao escopo da pesquisa e 15 artigos necessitaram uma avaliação mais detalhada, pois a partir da leitura do resumo não foi possível concluir se estavam relacionados ao assunto de interesse. Após finalizada a triagem, 28 artigos foram considerados pertinentes ao escopo da pesquisa e estão listados no Apêndice A. Destaca-se que nestes 13 anos analisados, 2005 apresenta um maior número de artigos publicados em função da Edição Especial sobre Gestão do conhecimento, e que 2009 foi o único ano sem artigo sobre o tema.

3.2 Categorização e Abordagem

Rabag e Arisha (2013) definiram cinco áreas de GC, de acordo com análise de artigos publicados entre 2002 e 2012, que são:

- ♦ Ontologia do Conhecimento e GC: essa categoria inclui definições, tipos e características do conhecimento e da GC;

- ◆ Sistema de GC: sistema gerencial, técnico e organizacional desenvolvido para suportar a implantação da GC dentro das organizações;
- ◆ Papel da Tecnologia da Informação: novos algoritmos que melhoram o desempenho e a facilidade de acesso a soluções de GC;
- ◆ Gestão e Questões Sociais: examinam a relação da GC com outros aspectos gerenciais e culturais;
- ◆ Medição do Conhecimento: pilar que trata de pesquisas que objetivam medir o conhecimento normalmente associado ao Capital Intelectual. A medição é apoiada em uma variedade de métodos e teorias.

Os 28 artigos selecionados para análise foram categorizados de acordo com as cinco áreas descritas acima. Na Tabela 1 estão indicadas as quantidades de artigos identificados para cada uma das categorias bem como o período em que foram publicados.

Tabela 1. Categoria dos artigos analisados

Categoria	Quantidade	Período
Gestão e Questões Sociais	14	2005, 2006, 2008, 2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017
Mensuração do Conhecimento	7	2005, 2008, 2010, 2012 e 2016
Papel da Tecnologia da Informação	4	2005, 2006, 2013 e 2014
Ontologia do Conhecimento e GC	2	2011 e 2005
Sistemas de GC	1	2014
Total	28	

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Para fins da discussão deste trabalho, foi selecionada a categoria “Gestão e Questões Sociais”, que é a categoria que possui mais artigos publicados no período analisado (14 artigos). Essa categoria foi selecionada, pois chamou a atenção pelo fato de ter artigos publicados durante todo o período de análise, indicando ter sido e continuar sendo um tema relevante. No Quadro 1 estão listados os títulos dos artigos, ano de publicação e a forma com que cada um aborda o processo de compartilhamento do conhecimento, processo esse que apareceu em destaque nos artigos da categoria selecionada.

Quadro 1. Lista de artigos e tipo de abordagem

Título e autor	Ano	Como aborda compartilhamento e proteção
Is a core-periphery network good for knowledge sharing? A structural model of endogenous network formation on a crowdsourced customer support forum (Lu, Singh & Sun)	2017	Sugere práticas de como não deixar que se criem estruturas periféricas de troca de conhecimento em comunidades on-line.
Participation in open knowledge communities and job-hopping: Evidence from enterprise software (Huang & Zhang)	2016	Analisa a exposição de funcionários em redes de relacionamento e os possíveis benefícios e ameaças para o indivíduo e organização.
Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn “who knows what” and “who knows whom” (Leonardi)	2015	Aborda o compartilhamento em mídias sociais e a acuracidade em relação a “quem sabe” e “o que sabe” ou <i>metaknowledge</i> .
Knowledge exchange and symbolic action in social media-enabled electronic networks of practice: A multilevel perspective on knowledge seekers and contributors (Beck, Pahlke & Seebach)	2014	Busca entender os fatores sociais que influenciam o compartilhamento do conhecimento e a qualidade do mesmo.
An attraction-selection-attrition theory of online community size and resilience (Butler, Bateman, Gray & Diamant)	2014	Aborda o impacto do tamanho da comunidade e sua resiliência em relação ao compartilhamento.
Social influence and knowledge management systems use: Evidence from panel data (Wang, Meister & Gray)	2013	Aborda como as influências sociais afetam o uso de sistemas de KM.
The roles of theory in canonical action research (Davison, Martinsons & Ou)	2012	Analisa o compartilhamento do conhecimento no contexto cultural da China.
Focus and diversity in information systems research: Meeting the dual demands of a healthy applied discipline (Taylor <i>et al.</i>)	2010	Apresenta como a disciplina de Gestão do Conhecimento conseguiu o equilíbrio entre diversidade e foco, estudando período de 1986 e 2005.
Contribution behaviors in distributed environments (Olivera, Goodman & Tan)	2008	Aborda o comportamento de compartilhamento de conhecimento (como e porquê) em times geograficamente distribuídos.
Knowledge integration and information technology project performance (Mitchell)	2006	Aborda o impacto da integração do conhecimento na entrega de projetos.
A sender-receiver framework for knowledge transfer (Lin, Geng & Whinston)	2005	Estuda o ponto de vista do indivíduo que doa e recebe conhecimento e sugere que se identifiquem sinais para evitar distorções no conhecimento compartilhado.

Título e autor	Ano	Como aborda compartilhamento e proteção
Is a core-periphery network good for knowledge sharing? A structural model of endogenous network formation on a crowdsourced customer support forum (Lu, Singh & Sun)	2017	Sugere práticas de como não deixar que se criem estruturas periféricas de troca de conhecimento em comunidades on-line.
Participation in open knowledge communities and job-hopping: Evidence from enterprise software (Huang & Zhang)	2016	Analisa a exposição de funcionários em redes de relacionamento e os possíveis benefícios e ameaças para o indivíduo e organização.
Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn “who knows what” and “who knows whom” (Leonardi)	2015	Aborda o compartilhamento em mídias sociais e a acuracidade em relação a “quem sabe” e “o que sabe” ou <i>metaknowledge</i> .
Knowledge exchange and symbolic action in social media-enabled electronic networks of practice: A multilevel perspective on knowledge seekers and contributors (Beck, Pahlke & Seebach)	2014	Busca entender os fatores sociais que influenciam o compartilhamento do conhecimento e a qualidade do mesmo.
An attraction-selection-attrition theory of online community size and resilience (Butler, Bateman, Gray & Diamant)	2014	Aborda o impacto do tamanho da comunidade e sua resiliência em relação ao compartilhamento.
Social influence and knowledge management systems use: Evidence from panel data (Wang, Meister & Gray)	2013	Aborda como as influências sociais afetam o uso de sistemas de KM.
The roles of theory in canonical action research (Davison, Martinsons & Ou)	2012	Analisa o compartilhamento do conhecimento no contexto cultural da China.
Focus and diversity in information systems research: Meeting the dual demands of a healthy applied discipline (Taylor <i>et al.</i>)	2010	Apresenta como a disciplina de Gestão do Conhecimento conseguiu o equilíbrio entre diversidade e foco, estudando período de 1986 e 2005.
Contribution behaviors in distributed environments (Olivera, Goodman & Tan)	2008	Aborda o comportamento de compartilhamento de conhecimento (como e porquê) em times geograficamente distribuídos.
Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of Infosys Technologies (Garud & Kumaraswamy)	2005	Aborda a necessidade de balancear processos causais e forças opositoras no compartilhamento para que não seja gerado um círculo vicioso.
Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation (Kankanhalli, Tan & Wei)	2005	Analisa o comportamento do doador do conhecimento, suas motivações e impacto de benefícios intrínsecos e extrínsecos.

Título e autor	Ano	Como aborda compartilhamento e proteção
Is a core-periphery network good for knowledge sharing? A structural model of endogenous network formation on a crowdsourced customer support forum (Lu, Singh & Sun)	2017	Sugere práticas de como não deixar que se criem estruturas periféricas de troca de conhecimento em comunidades on-line.
Participation in open knowledge communities and job-hopping: Evidence from enterprise software (Huang & Zhang)	2016	Analisa a exposição de funcionários em redes de relacionamento e os possíveis benefícios e ameaças para o indivíduo e organização.
Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn “who knows what” and “who knows whom” (Leonardi)	2015	Aborda o compartilhamento em mídias sociais e a acuracidade em relação a “quem sabe” e “o que sabe” ou <i>metaknowledge</i> .
Knowledge exchange and symbolic action in social media-enabled electronic networks of practice: A multilevel perspective on knowledge seekers and contributors (Beck, Pahlke & Seebach)	2014	Busca entender os fatores sociais que influenciam o compartilhamento do conhecimento e a qualidade do mesmo.
An attraction-selection-attrition theory of online community size and resilience (Butler, Bateman, Gray & Diamant)	2014	Aborda o impacto do tamanho da comunidade e sua resiliência em relação ao compartilhamento.
Social influence and knowledge management systems use: Evidence from panel data (Wang, Meister & Gray)	2013	Aborda como as influências sociais afetam o uso de sistemas de KM.
The roles of theory in canonical action research (Davison, Martinsons & Ou)	2012	Analisa o compartilhamento do conhecimento no contexto cultural da China.
Focus and diversity in information systems research: Meeting the dual demands of a healthy applied discipline (Taylor <i>et al.</i>)	2010	Apresenta como a disciplina de Gestão do Conhecimento conseguiu o equilíbrio entre diversidade e foco, estudando período de 1986 e 2005.
Contribution behaviors in distributed environments (Olivera, Goodman & Tan)	2008	Aborda o comportamento de compartilhamento de conhecimento (como e porquê) em times geograficamente distribuídos.
Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice (Wasko & Faraj)	2005	Estuda os fatores e motivações que influem no comportamento de compartilhamento de conhecimento do indivíduo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Através da leitura do Quadro 1, pode-se identificar que o tema motivação para o compartilhamento é abordado na maioria dos 14 artigos. Na próxima seção são discutidas as questões comportamentais em relação às motivações para

o compartilhamento do conhecimento assim como a necessidade de proteção do conhecimento.

4 Antes Motivação, Agora Proteção?

Há quase duas décadas atrás, Ruggles (1998) identificou que a questão comportamental representava a maior dificuldade para fazer a Gestão do Conhecimento e a questão cultural caracterizava o maior impedimento para transferência do conhecimento. Dentre os artigos analisados para esse ensaio, 14 deles (50% do total) têm como foco questões comportamentais ou culturais, indicando que esse tema ainda é bastante relevante. Entender o que motiva as pessoas a compartilhar, para então achar formas de incentivar esse comportamento ainda permeia muitos estudos até os dias atuais, como pode ser observado nos seguintes artigos do Quadro 1: Lu *et al.* (2017); Huang e Zhang (2016); Davison *et al.* (2012); Wasko e Faraj (2005); Kankanhalli *et al.* (2005).

4.1 Motivar o Compartilhamento do Conhecimento

Até final da década de 2000 e início da década de 2010, os artigos apresentavam pesquisas sobre a gestão e o compartilhamento do conhecimento organizacional e as motivações para que o compartilhamento acontecesse, estando entre as motivações citadas: reputação, reciprocidade, comprometimento, gostar de ajudar, recompensa, entre outros. Isto pode ser observado nos artigos de Wasko e Faraj (2005) e Kankanhalli *et al.* (2005).

Ainda no âmbito motivacional, pesquisas foram realizadas para entender o comportamento de compartilhamento de conhecimento em determinadas culturas como, por exemplo, a China no estudo de Davison *et al.* (2012). Nessa mesma época, ainda relacionado a comportamento e cultura, foram estudadas as barreiras para o compartilhamento, que eram em sua maioria: limitações tecnológicas, complexidade do assunto e o comportamento de não compartilhamento (Oliveira, Goodman, & Tan, 2008).

Com o passar do tempo e provável aplicação dos resultados de pesquisas anteriores, observa-se uma evolução e maturidade com relação ao entendimento das motivações e os incentivos intrínsecos (como, por exemplo, reconhecimento) e extrínsecos (como, por exemplo, valor em dinheiro ou prêmios) atribuídos pelas organizações aos seus funcionários, assim como uma preocupação com a qualidade do conhecimento compartilhado e a utilização do mesmo (Beck *et al.*, 2014).

A disseminação das mídias sociais ocorreu por volta do final da primeira década de 2000, quando várias comunidades virtuais abertas (fora do ambiente organizacional) surgiram ou se difundiram facilitando o fluxo do conhecimento e

podendo atingir um público mais amplo e variado. As redes baseadas em mídias sociais são usadas com diferentes propósitos, tais como: troca de conhecimento técnico no caso de comunidades de prática virtual, redes de relacionamento profissional (como, por exemplo, *LinkedIn*) e outras como *Facebook*, *Pinterest*, *TripAdvisor*, etc. Com o uso mais intenso das mídias sociais, novos estudos surgiram objetivando entender as motivações para o compartilhamento fora do ambiente organizacional, ou seja, sem o atrativo da recompensa extrínseca. O resultado das pesquisas contidas nos artigos analisados sugere que os principais motivadores para compartilhar em mídias sociais são *status* social e reciprocidade (Lu *et al.*, 2017; Huang & Zhang, 2016).

4.2 O Dilema entre Compartilhar e Proteger

Os artigos publicados na *MIS Quarterly* selecionados para esta pesquisa (relacionados no Quadro 1), não abordam a questão de proteção do conhecimento, exceto o artigo de Huang e Zhang (2016) que indiretamente trata este tópico. Desta forma, foram acrescentados a esta discussão artigos que tratam do tópico proteção: Väyrynen, Hekkala e Liias (2013); Husted, Michailova e Olander (2013); Jennex e Durcikova (2013); Manhart e Thalmann (2015); e, Lee *et al.* (2017).

O compartilhamento do conhecimento através das redes sociais trouxe uma nova preocupação para as organizações: a necessidade de **proteger o conhecimento**. Conforme mencionado por Väyrynen *et al.* (2013), as pesquisas normalmente destacam as oportunidades que as mídias sociais representam com relação à criação e o compartilhamento do conhecimento com colegas e clientes através do uso de comunidades online. Os mesmos autores destacam que essa forma de compartilhamento difere quando acontece via plataformas de mídias sociais, porque a publicação se dá em comunidades públicas, atravessando as fronteiras organizacionais e trazendo novos desafios. Väyrynen *et al.* (2013) apresentam os três principais desafios relacionados à proteção do conhecimento:

- ♦ Desafio da segurança da informação – envolve questões de segurança contra o roubo de dados e propagação de informações confidenciais;
- ♦ Desafios relativos à reputação – a revelação inapropriada de informações pode ter efeito negativo na reputação das organizações;
- ♦ Desafios gerenciais – envolvem a identificação de quem na organização pode compartilhar informações corporativas através das mídias sociais, visto que estas também podem ser utilizadas para comunicação com clientes.

De acordo com a pesquisa de Manhart e Thalmann (2015), a proteção do conhecimento se dá em quatro diferentes domínios:

- ♦ Proteção em relação a alianças - preocupações das organizações com relação ao paradoxo de acessar conhecimento externo e ao mesmo tempo proteger o conhecimento interno;

- ◆ Proteção da propriedade intelectual - pesquisas nessa linha se preocupam com a segurança da propriedade intelectual como patentes, segredos comerciais, marcas e direitos autorais;
- ◆ Proteção em relação à obtenção e manutenção de vantagem competitiva - garantir que o conhecimento seja protegido para que não haja consequências indesejadas;
- ◆ Proteção com relação à perda de pessoas - essa área estuda a proteção do conhecimento em função da perda de funcionários que optem por deixar a organização.

Optou-se por discutir apenas duas categorias de proteção (Proteção em relação à obtenção e manutenção de vantagem competitiva e Proteção com relação à perda de pessoas), pois se entende que elas cobrem um amplo espectro relacionado à proteção do conhecimento.

No domínio de proteção do conhecimento, no que tange à aquisição e manutenção de vantagem competitiva organizacional, os desafios e preocupações existem no contexto intra-organizacional e interorganizacional. A recente pesquisa de Lee *et al.* (2017) apoia-se na Teoria da Gestão da Comunicação Privada (*Communication Privacy Management Theory*) para estudar a proteção do conhecimento e argumenta sobre a definição de fronteiras que delimitem o espaço onde se pode compartilhar e o que se pode compartilhar. Segundo os mesmos autores, o entendimento do risco e benefício relativo ao compartilhamento através de uma fronteira de proteção do conhecimento é efetiva tanto do ponto de vista intra-organizacional, onde as partes estão interessadas em atingir seus próprios objetivos, como interorganizacional, onde as partes são normalmente mais colaborativas. Lee *et al.* (2017) ainda sugerem que as delimitações das fronteiras devem acontecer de forma diferente de acordo com o tipo de conhecimento; no caso do conhecimento explícito e já codificado, os sistemas de GC fechados (que não rodam sobre plataformas de mídias sociais) podem ser configurados para dar autorização adequada de acesso. No caso de conhecimento tácito, é necessária a comunicação clara sobre políticas, regras e possíveis penalizações em relação à violação das fronteiras.

Conforme Manhart e Thalmann (2015), a solução do conflito entre o que pode ser compartilhado e o que precisa ser protegido passa pelo planejamento sistemático, onde é fundamental a elaboração de políticas de compartilhamento de conhecimento que devem considerar tanto o conhecimento tácito como o explícito. A pesquisa de Husted *et al.* (2013) conclui que tanto o compartilhamento como a proteção do conhecimento acontecem em redes influenciadas por características pessoais (lealdade e comprometimento) e por características de relacionamentos e normas. Os autores também destacam que essas características têm a função importante de guiar a decisão do indivíduo em compartilhar ou proteger o conhecimento no contexto interorganizacional.

Baseando-se nos estudos já mencionados, pode-se concluir que, em organizações onde o conhecimento é considerado o maior patrimônio, é fundamental que haja uma comunicação constante e muito clara para deixar os colaboradores cientes da importância e criticidade do conhecimento e do impacto positivo e negativo que o compartilhamento desse conhecimento pode causar. Em consonância com Lee *et al.* (2017) e Manhart e Thalmann (2015), essa conscientização passa por planejamento efetivo e uso de políticas organizacionais. Acrescenta-se ainda a necessidade de disponibilização de meios para minimizar os efeitos de interpretação dessas políticas, ressaltando também a importância da frequente revisão e comunicação das mesmas.

E como as organizações podem proteger o conhecimento que está na mente de seus talentos humanos? Essas situações se enquadram no domínio de proteção com relação a perdas de pessoas e são principalmente relacionadas ao conhecimento tácito. Pessoas podem decidir deixar a organização por diferentes motivos como, por exemplo, o recebimento de proposta de uma organização concorrente. Para esses casos, Huang e Zhang (2016) sugerem que políticas de Recursos Humanos para retenção de talentos podem ser eficazes quando reconhecem o diferencial de profissionais altamente relevantes e os tratam de forma diferenciada. Ter um plano de contingência com relação à perda do conhecimento tácito também é recomendado por Jennex e Durcikova (2013) e Huang e Zhang (2016), sendo que esse plano de contingência se dá pela gestão efetiva do conhecimento e da utilização do capital social gerado.

O compartilhamento intra-organizacional do conhecimento tácito pode, em certo grau, ser um mecanismo de proteção do conhecimento, por exemplo, no caso da saída do funcionário da empresa. No entanto, o compartilhamento interorganizacional do conhecimento tácito pode representar um risco para as organizações no que diz respeito à manutenção de vantagem competitiva, portanto, necessita de proteção. Organizações que utilizam a personalização do conhecimento, ou seja, priorizam o conhecimento tácito em detrimento do explícito, possivelmente tenham que dar atenção especial à questão da proteção, devido ao fato de terem menos documentação e talvez uma menor apropriação do conhecimento. Seguindo a mesma lógica, a etapa de Socialização do conhecimento, nomeada por Nonaka (1994) como a de maior potencial para criação do conhecimento, talvez seja a que mais necessita de atenção quanto à proteção, pois envolve o conhecimento que está “na cabeça” das pessoas.

As mídias sociais, devido as funcionalidades que propiciam interação informal e instantânea, tem sido apontadas como sistemas facilitadores do compartilhamento tácito quando comparados aos sistemas formais, aqueles que não utilizam web 2.0 (Jones, 2001; Bughin & Chui, 2010; Panahi, Watson, & Partridge, 2013). O compartilhamento do conhecimento por meio de mídias sociais pode ser tanto uma oportunidade como um risco, devido a abrangência e velocidade que pode alcançar. O amplo uso de mídias sociais corrobora para que exista um planejamento e definição

de uma estratégia relativa ao compartilhamento do conhecimento; ou seja, qual conhecimento deve ter o compartilhamento estimulado e qual conhecimento deve ser protegido, permitindo assim que organizações se beneficiem por meio da disseminação do conhecimento e também evitem danos causados pelo compartilhamento indevido.

O Quadro 2 apresenta um resumo das questões relacionadas ao compartilhamento do conhecimento e proteção do conhecimento abordadas nesta seção.

Quadro 2. Proteção do conhecimento

Questões sobre proteção	O que proteger / Quando proteger / Como proteger	Autores
Diferença no risco entre compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional	Quando	Väyrynen <i>et al.</i> (2013); Lee <i>et al.</i> (2017)
Aumento da necessidade de proteção do conhecimento com o uso das mídias sociais para o compartilhamento do conhecimento	Quando	Väyrynen <i>et al.</i> (2013)
Proteção do conhecimento precisa considerar o tipo de conhecimento: tácito e explícito	O que	Lee <i>et al.</i> (2017); Manhart e Thalmann (2015)
Políticas de proteção de conhecimento	Como	Manhart e Thalmann (2015); Lee <i>et al.</i> (2017)
Comunicação clara com os funcionários	Como	Lee <i>et al.</i> (2017) e Manhart e Thalmann (2015)
Retenção e lealdade dos funcionários como uma das formas de proteção do conhecimento	Como	Husted <i>et al.</i> (2013); Huang e Zhang (2016)
Plano de contingência	Como	Jennex e Durcikova (2013); Huang e Zhang (2016)

5 Considerações Finais

Neste estudo, visitaram-se as principais questões culturais e comportamentais relativas à disciplina da Gestão do Conhecimento que foram publicadas desde 2005 na principal revista da área de Sistemas de Informação - *MIS Quarterly*. Identificou-se que até o final da década de 2000 e início da década atual, essas pesquisas eram concentradas nos motivadores e bloqueadores relativos ao compartilhamento do conhecimento e o contexto das pesquisas era normalmente intra-organizacional. Com a popularização das mídias sociais, o compartilhamento do conhecimento ultrapassa as fronteiras organizacionais e novas pesquisas foram realizadas para entender as motivações para esse tipo de compartilhamento. A disseminação das mídias sociais não intensificou a preocupação das organizações em relação à proteção do conhecimento nas publicações da *MIS Quarterly*. No entanto, esta preocupação aparece

em poucas publicações em outros periódicos. Os resultados apresentados neste estudo nos levam a concluir que o compartilhamento do conhecimento e a sua proteção são igualmente críticos e que é preciso haver a gestão efetiva desse conhecimento.

Conforme já argumentado por Polanyi (1966) e Nonaka (1994) há algumas décadas, o conhecimento tácito pode proporcionar vantagens competitivas para as organizações quando efetivamente gerenciado. A gestão eficiente e eficaz desse conhecimento passa pelo equilíbrio entre o que deve ou não ser compartilhado para que se continue gerando novos conhecimentos que poderão implicar em aprendizado organizacional, melhoria de desempenho, geração de vantagem competitiva, inovação e melhoria contínua de processos (Davenport & Prusak, 1998; Lee, 2001; Karkoulian *et al.* 2010).

Com relação ao tema da Gestão do Conhecimento, observa-se através da análise deste estudo uma evolução da disciplina. Problemas foram identificados, soluções apresentadas e houve progresso como, por exemplo, as questões que tangem os motivadores para o compartilhamento e a gestão dessas situações dentro das organizações. Por outro lado, o compartilhamento além das fronteiras organizacionais (intensificado pela popularização das mídias sociais) gera novos problemas e preocupações, criando um paradoxo entre motivar o compartilhamento do conhecimento e proteger esse conhecimento. Como parte da evolução, novos problemas e preocupações surgem, muitos deles reflexos do progresso da tecnologia e seus efeitos no comportamento das pessoas. O aprofundamento de pesquisas referente ao compartilhamento (e proteção) do conhecimento tácito por meio das mídias sociais, por exemplo, pode ser uma oportunidade de pesquisa futura que contribuirá para desenvolvimento da disciplina de GC.

Referências

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Anand, A., & Singh, M. D. (2011). Understanding knowledge management. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(2), 926-939.
- Beck, R., Pahlke, I., & Seebach, C. (2014). Knowledge exchange and symbolic action in social media-enabled electronic networks of practice: A multilevel perspective on knowledge seekers and contributors. *MIS Quarterly*, 38(4), 1245-1270.
- Bera, P., Burton-Jones, A., & Wand, Y. (2011). Guidelines for designing visual ontologies to support knowledge identification. *MIS Quarterly*, 35(4), 883-908.
- Bughin, J., & Chui, M. (2010). The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday. *McKinsey Quarterly*, 4, 3-8.
- Butler, B. S., Bateman, P. J., Gray, P. H., & Diamant, E. I. (2014). An Attraction–Selection–Attrition Theory of Online Community Size and Resilience. *MIS Quarterly*, 38(3), 699-728.
- Cha, H. S., Pingry, D. E., & Thatcher, M. E. (2008). Managing the knowledge supply chain: an organizational learning model of information technology offshore outsourcing. *MIS Quarterly*, 32(2), 281-306.
- Chang, Y. B., & Gurbaxani, V. (2012). Information technology outsourcing, knowledge transfer, and firm productivity: An empirical analysis. *MIS Quarterly*, 36(4), 1043-1063.
- Chen, A. N., & Edgington, T. M. (2005). Assessing value in organizational knowledge creation: Considerations for knowledge workers. *MIS Quarterly*, 29(2), 279-309.
- Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Ou, C. X. (2012). The Roles of Theory in Canonical Action Research. *MIS Quarterly*, 36(3) 763 - 786.
- Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2005). Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of Infosys Technologies. *MIS quarterly*, 29(1), 9-33.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *The knowledge management yearbook 2000–2001*, 1-10.
- Huang, P., & Zhang, Z. (2016). Participation in Open Knowledge Communities and Job-hopping: Evidence from Enterprise Software. *MIS Quarterly*, 40(3), 785-806.
- Husted, K., Michailova, S., & Olander, H. (2013). Dual allegiance, knowledge sharing, and knowledge protection: An empirical examination. *International Journal of Innovation Management*, 17(06), 1340022.

- Jennex, M. E., & Durcikova, A. (2013, January). Assessing knowledge loss risk. In *System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on* (pp. 3478-3487). IEEE.
- Jones, P. M. (2001). Collaborative knowledge management, social networks, and organizational learning. *Systems, Social and Internationalization Design Aspects of Human-Computer Interaction*, 2, 306-309.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2007). The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. *MIS quarterly*, 31(4), 783-808.
- Kane, G. C. (2015). Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities. *MIS Quarterly Executive*, 14(1) 1-16.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 13-143.
- Karkoulian, S., Harake, N. A., & Messarra, L. C. (2010). Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. *The business review, Cambridge*, 15(1), 89-96.
- Kim, S. H., Mukhopadhyay, T., & Kraut, R. E. (2016). When Does Repository KMS Use Lift Performance? The Role of Alternative Knowledge Sources and Task Environments. *MIS Quarterly*, 40(1), 133-156.
- Kotlarsky, J., Scarbrough, H., & Oshri, I. (2014). Coordinating expertise across knowledge boundaries in offshore-outsourcing projects: The role of codification. *MIS Quarterly*, 38(2), 607-627.
- Kuechler, W. L., & Vaishnavi, V. (2006). So, talk to me: The effect of explicit goals on the comprehension of business process narratives. *MIS Quarterly*, 30(4), 961-979.
- Kwon, J., & Johnson, M. E. (2014). Proactive Versus Reactive Security Investments in the Healthcare Sector. *MIS Quarterly*, 38(2) 451-472.
- Lee, J., Min, J., & Lee, H. (2017). Setting a knowledge boundary across teams: knowledge protection regulation for inter-team coordination and team performance. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 254-274.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn "Who Knows What" and "Who Knows Whom". *MIS Quarterly*, 39(4), 747-762.
- Lin, L., Geng, X., & Whinston, A. B. (2005). A sender-receiver framework for knowledge transfer. *MIS Quarterly*, 29(2), 197-219.
- Lu, Y., Singh, P. V., & Sun, B. (2017). Is Core-Periphery Network Good for Knowledge Sharing? A Structural Model of Endogenous Network Formation on a Crowdsourced Customer Support Forum. *MIS Quarterly*, 41(2), 607-628.
- Majchrzak, A., Wagner, C., & Yates, D. (2013). The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with wikis. *MIS Quarterly*, 37(2), 455-469.

- Manhart, M., & Thalmann, S. (2015). Protecting organizational knowledge: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 190-211.
- Mitchell, V. L. (2006). Knowledge integration and Information Technology Project Performance. *MIS Quarterly*, 30(4).
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*.
- Olivera, F., Goodman, P. S., & Tan, S. S. L. (2008). Contribution behaviors in distributed environments. *MIS Quarterly*, 32(1) 23-42.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379-397.
- Polanyi, M. (1966), The Tacit Dimension. *Doubleday, Garden City*, New York, NY.
- Poston, R. S., & Speier, C. (2005). Effective use of knowledge management systems: A process model of content ratings and credibility indicators. *MIS Quarterly*, 29(2), 221-244.
- Ragab, M. A.F., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873-901.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Schröder, C. D. S., Antunes, M. D. P., & Oliveira, J.L. (2011). Gestão do Conhecimento Corporativo: Um Fator de Competitividade para as Organizações. *Revista de Administração IMED*, 1(1), 29-53.
- Serenko, A. (2013). Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 773-812.
- Tanriverdi, H. (2005). Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *MIS Quarterly*, 29(2), 311-334.
- Taylor, H., Dillon, S., & Van Wingen, M. (2010). Focus and diversity in information systems research: meeting the dual demands of a healthy applied discipline. *MIS Quarterly*, 34(4), 647-667.
- Van de Ven, A. H. (2005). Running in packs to develop knowledge-intensive technologies. *MIS Quarterly*, 29(2), 365-377.
- Väyrynen, K., Hekkala, R., & Liias, T. (2013). Knowledge protection challenges of social media encountered by organizations. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 34-55.
- Walker, D. H., & Christenson, D. (2005). Knowledge wisdom and networks: a project management center of excellence example. *The Learning Organization*, 12(3), 275-291.

Wang, Y., Meister, D. B., & Gray, P. H. (2013). Social influence and knowledge management systems use: Evidence from panel data. *MIS Quarterly*, 37(1), 299-313.

Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.

Apêndice A – Lista de artigos analisados (*MIS Quarterly*)

Título do artigo	Autores	Ano de publicação
Is a core-periphery network good for knowledge sharing? A structural model of endogenous network formation on a crowdsourced customer support forum	Lu, Singh e Sun	2017
Participation in open knowledge communities and job-hopping: Evidence from enterprise software	Huang e Zhang	2016
When does repository KMS use lift performance? the role of alternative knowledge sources and task environments	Kim, Mukhopadhyay e Kraut	2016
Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn “who knows what” and “who knows whom”	Leonardi	2015
Knowledge exchange and symbolic action in social media-enabled electronic networks of practice: A multilevel perspective on knowledge seekers and contributors	Beck et al.	2014
An attraction-selection-attrition theory of online community size and resilience	Butler et al.	2014
Proactive versus reactive security investments in the healthcare sector	Kwon e Johnson	2014
Coordinating expertise across knowledge boundaries in offshore-outsourcing projects: The role of codification	Kotlarsky, Scarbrough e Oshri	2014
The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with Wikis	Majchrzak, Wagner e Yates	2013
Social influence and knowledge management systems use: Evidence from panel data	Wang et al.	2013
Information technology outsourcing, knowledge transfer, and firm productivity: An empirical analysis	Chang e Gurbaxani	2012
The roles of theory in canonical action research	Davison et al.	2012
Guidelines for designing visual ontologies to support knowledge identification	Bera, Burton-Jones e Wand	2011
The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study	Choi, Lee e Yoo	2010
Focus and diversity in information systems research: Meeting the dual demands of a healthy applied discipline	Taylor et al.	2010
Managing the knowledge supply chain: An organizational learning model of information technology offshore outsourcing	Cha, Pingry e Thatcher	2008
Contribution behaviors in distributed environments	Olivera et al.	2008
The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time	Kanawattanachai e Yoo	2007
So, talk to me: The effect of explicit goals on the comprehension of business process narratives	Kuechler e Vaishnavi	2006

Knowledge integration and information technology project performance	Mitchell	2006
Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms	Tanriverdi	2005
Effective use of knowledge management systems: A process model of content ratings and credibility indicators	Poston e Speier	2005
Running in packs to develop knowledge-intensive technologies	Van De Vem	2005
A sender-receiver framework for knowledge transfer	Lin et al.	2005
Assessing value in organizational knowledge creation: Considerations for knowledge workers	Chen e Edgington	2005
Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of Infosys Technologies	Garud e Kumaraswamy	2005
Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation	Kankanhalli, Tan e Wei	2005
Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice	Wasko e Faraj	2005