

# Transferência de conhecimento: contribuições da gestão do conhecimento e da capacidade absorptiva

KNOWLEDGE TRANSFER: CONTRIBUTIONS FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE ABSORPTIVE CAPACITY

**ABSTRACT:** This paper studies the influence of knowledge management (KM) and the absorptive capacity (ACAP) in promoting greater commitment and willingness within organizations towards inter-firms knowledge transfer, which ultimately results in better performance in terms of innovation. Hence, understanding the elements that provide effectiveness to inter-firms knowledge transfer could help companies exchange important knowledge among each other and thereby improve their knowledge stocks, thus leading to better innovation performance. Methodologically, this is a descriptive study, developed through a bibliometric analysis of the 60 most cited articles on knowledge management and absorptive capacity available in the Web of Science database. Using vosviewer software, we performed a cluster analysis in order to group the articles dealing with knowledge transfer, which allowed identifying the theoretical foundations of the works cited. This research also identified some potentializing, mediating and consequential elements for inter-firm knowledge transfer and ACAP. Our propositions serve as guidelines for managers to develop strategies that result in better innovation performance for their organizations.

**KEYWORDS:** Absorptive capacity, knowledge management, innovation, knowledge transfer.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO: APORTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

**RESUMEN:** el propósito del artículo es analizar la influencia de la gestión del conocimiento y la capacidad de absorción (Acap) que promueve más empeño y disposición de la organización para transferir conocimiento interfirmas, resultando en mejor desempeño de innovación. De este modo, entender los elementos que le darán eficacia a la transferencia de conocimiento interfirmas puede auxiliar las empresas en el intercambio de conocimientos diferenciados con las otras y, con ello, mejorar sus stocks de conocimiento, conllevando a un desempeño de innovación óptimo. Se trata de un estudio descriptivo, desarrollado por medio de análisis bibliométrico, que analizó 60 artículos más citados sobre transferencia de conocimiento y Acap en la base de investigación de la Web of Science. Igualmente se realizó análisis de cluster, con el uso del software VOS-viewer, para agrupar artículos relacionados a la transferencia del conocimiento, conforme el propósito de la investigación, lo que posibilitó la identificación objetiva de las bases teóricas de las referencias citadas. La investigación identificó algunos elementos potenciadores, mediadores y consecuentes para la transferencia de conocimiento interfirmas y la Acap. Los planteamientos presentados en la investigación sirven de orientaciones para que los gestores tengan mejor desempeño de innovación en las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** capacidad de absorción, gestión del conocimiento, innovación, transferencia de conocimiento.

LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES : APPORTS DE LA GESTION DES CONNAISSANCES ET DE LA CAPACITÉ D'ABSORPTION

**RÉSUMÉ :** Le but de cet article est d'analyser l'influence de la gestion des connaissances (GC) et de la capacité d'absorption (CA) qui favorise un plus grand engagement et une plus grande volonté de l'organisation envers le transfert de connaissances inter-entreprises, ce qui résulte en une meilleure performance en matière d'innovation. Ainsi, comprendre les éléments qui assureront l'efficacité du transfert de connaissances inter-entreprises peut aider les entreprises à échanger des connaissances importantes avec d'autres entreprises et ainsi améliorer leurs stocks de connaissances, ce qui conduit à une meilleure performance en matière d'innovation. Il s'agit d'une étude descriptive, élaborée à partir d'une analyse bibliométrique, qui a analysé les 60 articles les plus cités sur la gestion des connaissances et la capacité d'absorption dans la base de données de recherche WoS. On a également effectué une analyse typologique à l'aide du logiciel VOS-viewer, pour regrouper les articles liés au transfert de connaissances autour de cet objectif de recherche, ce qui a permis l'identification objective des bases théoriques des références citées. La recherche a identifié des éléments de potentialisation, de médiation et de conséquence pour le transfert de connaissances inter-entreprises et la CA. Les propositions que cette recherche a soulevées servent de lignes directrices aux gestionnaires pour aboutir à une meilleure performance d'innovation dans les organisations.

**MOTS-CLÉ :** capacité d'absorption, gestion novatrice des connaissances, transfert de connaissances.

**CITAÇÃO SUGERIDA:** Castro, A. B. C., Miranda, A. L., Nodari, C. H., & Ferreira, T. B. (2022). Transferência de conhecimento: contribuições da gestão do conhecimento e da capacidade absorptiva. *Innovar*, 32(84). 123-140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99864>

**CLASSIFICAÇÃO JEL:** O31, O34, O39.

**RECEBIDO:** 13/01/2020 **APROVADO:** 18/05/2021  
**PRÉ-IMPRESSÃO:** 01/11/2021



Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No-Comercial-Sin-Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

**Ahram Brunni C. de Castro**

Ph. D. em Administração

Administrador, Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Rio Grande do Norte, Brasil

Papel do autor: intelectual, experimental e comunicativo

[brunni.castro@ifrn.edu.br](mailto:brunni.castro@ifrn.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0001-5952-953X>

**Ana Lucia B. Miranda**

Ph. D. em Administração

Professora e pesquisadora, Universidade Federal Rural do Semiárido  
Rio Grande do Norte, Brasil

Papel da autora: intelectual, experimental e comunicativo

[analucia@ufersa.edu.br](mailto:analucia@ufersa.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0001-7239-1299>

**Cristine Hermann Nodari**

Pós-doutora em Administração

Professora e pesquisadora, Universidade Potiguar  
Rio Grande do Norte, Brasil

Estudos organizacionais: empreendedorismo e inovação

Papel da autora: intelectual, experimental e comunicativo

[cristine.nodari@unp.br](mailto:cristine.nodari@unp.br)

<https://orcid.org/0000-0003-0397-337X>

**Thaís Barbosa Ferreira Andrade**

Ph. D. em Administração

Coordenadora de Gestão e Negócios, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
Rio Grande do Norte, Brasil

Papel da autora: intelectual, experimental e comunicativo

[thaib@rn.senac.br](mailto:thaib@rn.senac.br)

<https://orcid.org/0000-0003-1577-0000>

**RESUMO:** o objetivo do presente trabalho é analisar a influência da gestão do conhecimento e da capacidade absorptiva (Acap) que promove maior empenho e disposição da organização para a transferência de conhecimento interfirmas, resultando em melhor desempenho de inovação. Dessa forma, entender os elementos que darão eficácia à transferência de conhecimento interfirmas pode auxiliar as empresas na troca de conhecimentos diferenciados com as outras e, com isso, melhorar seus estoques de conhecimento, acarretando um ótimo desempenho de inovação. Trata-se de um estudo de cunho descritivo, desenvolvido por meio de uma análise bibliométrica, que analisou os 60 artigos mais citados sobre transferência de conhecimento e Acap na base de pesquisa da Web of Science. Também foi realizada uma análise de *cluster*, com o uso do *software* vosviewer, para agrupar artigos relacionados à transferência do conhecimento, conforme o objetivo da pesquisa, o que possibilitou a identificação objetiva das bases teóricas das referências citadas. A pesquisa identificou alguns elementos potencializadores, mediadores e consecuentes para a transferência de conhecimento interfirmas e da Acap. As proposições levantadas nesta pesquisa servem de orientações para que os gestores tenham melhor desempenho de inovação nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** capacidade absorptiva, gestão do conhecimento, inovação, transferência de conhecimento.

## Introdução

As transformações dos mercados, a introdução de novas tecnologias e o aumento de concorrentes forçam as organizações a criar novos conhecimentos que possibilitem o desenvolvimento de produtos inovadores e de novas tecnologias primordiais para que as organizações enfrentem as pressões competitivas atuais. Ao acessar novos conhecimentos, as empresas aprendem, adquirem e retêm conhecimentos e habilidades que constituirão infraestruturas técnicas para novas tecnologias e inovação (Caloghirou *et al.*, 2004).

A gestão do conhecimento (gc) tem o potencial de incorporar e integrar os conhecimentos ativos das organizações, de forma que eles se tornem difíceis de imitar e, por conseguinte, sejam fonte de vantagem competitiva (Cantner *et al.*, 2009). Para Nonaka e Takeuchi (1997) e Sandhawalia e Dalcher (2011), a gc é essencial para a partilha efetiva de conhecimento entre indivíduos, tendo um impacto positivo no desempenho de inovação da empresa (Alegre *et al.*, 2013). Segundo Lueg (2003), a gc se concentra em administrar o que as organizações sabem, visto que tão importante quanto produzir novos conhecimentos é converter esses conhecimentos em ação (Vasconcelos *et al.*, 2018).

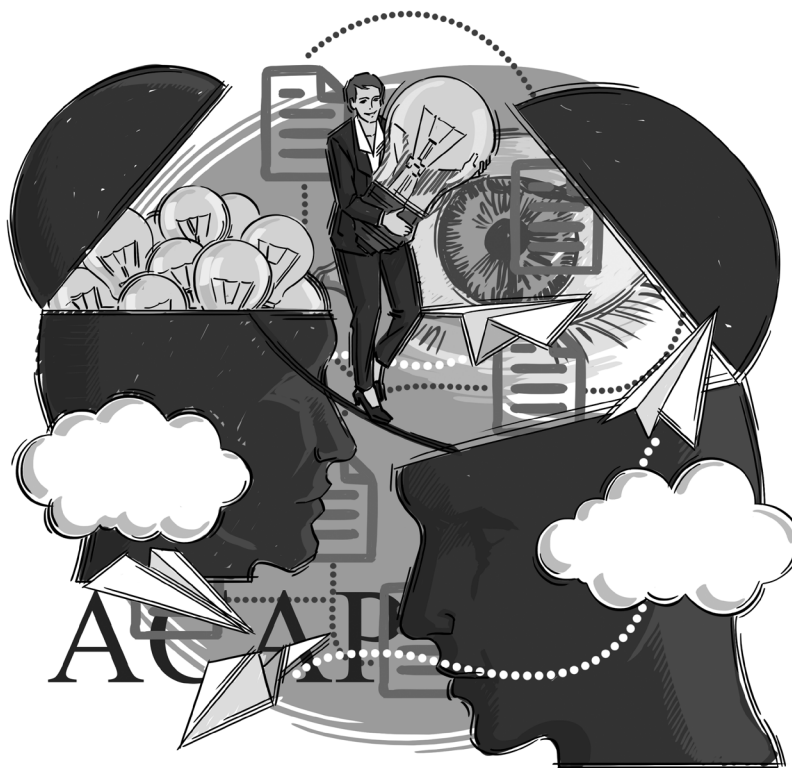
Os conhecimentos podem ser explorados interna e externamente à organização. Quando esse conhecimento é reconhecido externamente, assimilado e aplicado, comumente é denominado "capacidade absorptiva" (Acap). Os conhecimentos externos explorados serão associados com os conhecimentos internos da organização, resultando em inovação (Xia & Roper, 2016). Conforme Zahra e George (2002), uma das formas de a empresa captar fontes externas de conhecimento é mediante a interação com outras empresas. Elas necessitam estabelecer parcerias, já que, segundo Chang *et al.* (2012a), são os relacionamentos que auxiliam na transferência de conhecimento, que é definida como um processo pelo qual uma organização aprende com a experiência de outra.

A literatura de gc e de Acap aponta que, para uma eficaz transferência de conhecimento interfirmas, algumas características tornam-se essenciais às relações internas de poder: o investimento na capacidade e na motivação dos funcionários, as boas práticas de recursos humanos, os bons relacionamentos, a confiança, as alianças, os grupos de trabalhos diversificados e a inserção social (Chang *et al.*, 2012a; Chen, 2004; Cummings, 2004; Minbaeva *et al.*, 2003; Todorova & Durisin, 2007; Volberda *et al.*, 2010); portanto, são importantes estudos que identifiquem esses elementos do relacionamento entre a gc e a Acap com vistas a melhorar o desempenho de inovação. Para analisar

o desempenho de inovação, Aggarwal e Kappor (2019) medem variáveis de desempenho de produto e inovação gerencial. Alguns elementos evidenciados como eficazes para a transferência do conhecimento são: lições aprendidas (Szulanski, 2000); equipes de alto desempenho (Cummings, 2004); percepções sobre a disponibilidade e sistemas de gc, percepção de recompensas associadas ao compartilhamento de conhecimento (Cabrera *et al.*, 2006); rede social e objetivos compartilhados (Chow & Chan, 2008); além de suporte da alta administração (Lin, 2007), entre outros.

Destarte, este estudo visa identificar como esses elementos foram analisados pelos autores que abordaram os temas do gc e da Acap, através de um levantamento na base de pesquisa da ISI Web of Science, a fim de responder ao seguinte questionamento: Acap e gc contribuem para a capacidade de transferência de conhecimento interfirmas, resultando em melhor desempenho de inovação?

Para responder a essa questão, este estudo teve como objetivo analisar a contribuição da gc e da Acap na promoção de um maior empenho e na disposição da organização para a transferência de conhecimento interfirmas, resultando em melhor desempenho de inovação. Por meio de um estudo bibliométrico, com o levantamento da produção científica sobre o assunto proposto neste estudo, buscou-se entender os elementos que darão eficácia à transferência de conhecimento interfirmas, o que poderia auxiliar as empresas a permutar conhecimentos diferenciados entre elas, melhorar seus estoques de conhecimento e o seu desempenho de inovação, o que representa uma lacuna teórica que se busca suprir com a presente pesquisa. A partir da identificação dessas características, torna-se possível que as organizações atuem na facilitação e na eliminação de barreiras envolvidas na transferência de conhecimento (Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Leonard-Barton & Sinha, 1993; Song *et al.*, 2003). Em um ambiente globalizado, não somente empresas – filial, subsidiária e empresa de capital estrangeiro – podem se beneficiar da identificação desse processo, como também empresas nacionais podem se fortalecer para agilidade e assertividade nesse importante processo de geração e desenvolvimento de novos modelos e processos (Lee *et al.*, 2012b; Schneider & Spieth, 2013). Segundo Vicente-Oliva *et al.* (2016), as empresas terão mais sucesso se possuírem a capacidade de transformar os conhecimentos externos e aplicá-los nos seus projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), resultando na melhora do seu desempenho de inovação. Logo, a partir da contribuição da gc e da Acap, a relevância desta pesquisa está amparada na compreensão de em que medida as organizações podem vir a usufruir de características para facilitar ou minimizar as barreiras no processo de transferência de conhecimento.



O artigo é desenvolvido apresentando os conceitos de CC com ênfase em transferência de conhecimento e conceitos de capacidade absorptiva. Na metodologia, apresentaram-se os procedimentos que viabilizaram o estudo, direcionando para a discussão e os achados nos resultados. Por fim, foram apresentadas as considerações finais e a oportunidade de pesquisas futuras.

### Gestão do conhecimento

A CC se desenvolveu, enquanto modelo, em meados de 1990, na demarcação estratégica da visão baseada no conhecimento, extensão da visão baseada em recursos, em que a firma passou a ser vista como uma instituição para criar e integrar o conhecimento (Grant, 1996). Esse modelo surgiu tendo como base quatro movimentos: a definição da competência essencial das organizações (Hamel & Prahalad, 1995); a definição do perfil de competência profissional (Le Boterf, 2003; McClelland, 1973; Zarifian, 2001); a definição do perfil de competência gerencial (Ruas, 2005; Senge, 1997; Quinn, 2004); e da gestão por competências à CC (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997; Sveiby, 1998; Von Krogh *et al.*, 2001).

As dimensões de relação da CC na literatura que são usadas para adquirir, criar, armazenar, aprender e transferir o conhecimento (Alegre *et al.*, 2013; Donate & Sánchez, 2015; Lee *et al.*, 2013; Leonardi & Treem, 2012; Pinho *et al.*, 2012) estão apresentadas na tabela 1.

**Tabela 1.**  
*Dimensões de relação da CC*

Dimensão	Autores
Mudança na cultura organizacional, de especialista-funcionalista para flexível	Chang e Lin, 2015; Donate e Sánchez, 2015; Imran <i>et al.</i> , 2016; Jain e Jeppe Jeppesen, 2013; Jasimuddin e Zhang, 2014
Gestão de pessoas	Castro <i>et al.</i> , 2017; Vasconcelos <i>et al.</i> , 2018
Gestão de processos, tecnologias da informação e comunicação (TICS)	Cardoso <i>et al.</i> , 2012; Chang <i>et al.</i> , 2012b; Gressgård <i>et al.</i> , 2014; Tian, 2017; Uden e He, 2017
Gestão de capacidades, dinâmicas e absorptiva	Alegre <i>et al.</i> , 2013

Fonte: elaboração própria.

Nesse sentido, o efeito, o sucesso e o desempenho da gc organizacional estão associados com a construção de capital intelectual, a capacidade de inovação, a aprendizagem (Wu & Chen, 2014), as mídias sociais (Bharati *et al.*, 2015), os valores e a criatividade de lideranças e equipes organizacionais (Birasnav, 2014; Dominguez & Martins, 2014; Sung & Choi, 2012), alinhamento entre a orientação estratégica e os sistemas de gc para alavancar a inovação e o desempenho dos negócios (Lin *et al.*, 2015), a capacidade de gerenciamento de conhecimento (Griffith *et al.*, 2012), a Acap (Mariano & Walter, 2015; Martín-de Castro, 2015), entre outros aspectos.

Portanto, a gc tem como antecedentes aspectos sócio-organizacionais, tecnológicos, individuais e culturais que, moderados pela capacidade, principalmente a absorptiva, e mediados pelos processos de gc, entre eles, o da transferência de conhecimento, têm como consequentes o aumento da performance desempenho econômico-financeira (Al-Hakim & Hassan, 2016; Heisig *et al.*, 2016; Hussinki *et al.*, 2017) e a inovação (Alegre *et al.*, 2013; Inkinen *et al.*, 2015; Lee *et al.*, 2012a; Mangiarotti, 2012; Taherparvar *et al.*, 2014).

### Transferência de conhecimento

A transferência de conhecimento é estudada como suporte ao processo de aprendizagem organizacional (Easterby-Smith *et al.*, 2008) e como um processo de gc (Argote & Ingram, 2000), conforme abordado na seção anterior, pois o sucesso das iniciativas de gc depende do compartilhamento do conhecimento (Wang & Noe, 2010) que poderá provocar a melhoria do desempenho organizacional (Kotabe *et al.*, 2003; Wang *et al.*, 2014b) e da inovação (Ritala *et al.*, 2015).

No âmbito operacional da transferência de conhecimento, apontam-se: i) lições aprendidas das transferências de conhecimentos anteriores (Szulanski, 2000); ii) equipes de alto desempenho (Ahammad *et al.*, 2016; Cummings, 2004; Mittal & Dhar, 2015) com autoeficácia, abertura a experiências, apoio percebido de colegas e supervisores e, em menor escala, comprometimento organizacional, autonomia no trabalho, percepções sobre a disponibilidade e os sistemas de gc, percepção de recompensas associadas ao compartilhamento de conhecimento (Cabrera *et al.*, 2006), uma rede social e objetivos compartilhados (Chow & Chan, 2008); iii) suporte da alta administração (Lin, 2007); iv) nas etapas de iniciação, implementação, *ramp-up* e integração de transferências (Hannsen *et al.*, 2005).

Portanto, as organizações devem gerenciar, continuamente, não apenas o conhecimento em si, mas também os trabalhadores do conhecimento, a estrutura e os processos

organizacionais e, ainda, as tecnologias da informação para obter e sustentar a capacidade organizacional (Lee, 2001). Para Cabrera e Cabrera (2005) e Easterby-Smith *et al.* (2008), também é importante que as empresas possuam capacidade de aprender sobre o conhecimento transferido para se adaptar ao crescente ritmo de competição global, em que a capacidade de criar e alavancar o conhecimento organizacional é a base para a vantagem competitiva. Ainda, os principais obstáculos à transferência de conhecimento residem nas diferenças culturais entre as organizações (Mowery *et al.*, 1996) que influenciam, inclusive, na Acap das firmas (Minbaeva *et al.*, 2014).

### Capacidade absorptiva

As empresas criam novos conhecimentos acessando e interagindo com conhecimentos que estão fora de seus limites, os quais resultarão em inovações para as empresas (Caloghirou *et al.*, 2004). Essa exploração de informações externas, assimilação e aplicação internas à organização determina o entendimento da Acap (Cohen & Levinthal, 1989).

Com a Acap, as empresas adquirem conhecimentos externos que serão importantes para o desenvolvimento de algo diferente na organização. Ao acessar novos conhecimentos, as empresas aprendem, adquirem e retêm conhecimentos e habilidades que constituirão a infraestrutura técnica para as novas tecnologias e a inovação (Caloghirou *et al.*, 2004). Como afirmaram Najafi-Tavani *et al.* (2018), a capacidade de inovar, decorrente da colaboração com diferentes parceiros, aumenta apenas se a empresa tiver desenvolvido a capacidade de verificar e adquirir os conhecimentos externos. Para Wang *et al.* (2018), as empresas serão mais inovativas ao reconhecerem o valor das informações externas, assimilando-as e aplicando-as. Alguns estudos apontaram para a efetividade da Acap na inovação das empresas, como o de Engelman *et al.* (2017) e Soo *et al.* (2017), que confirmaram a influência e o desempenho na inovação. E, segundo Scuotto *et al.* (2017), não apenas melhora a inovação, mas também a competitividade e a agilidade da empresa para superar a concorrência.

Os conhecimentos externos que são transferidos para a empresa devem ser associados com os conhecimentos internos dela, pois o conhecimento externo só a beneficiará quando associado com seus recursos internos (Xia & Roper, 2016). Para que a empresa explore o conhecimento que será crítico para inovar, é necessário conhecimento prévio, ou seja, habilidades básicas e conhecimentos anteriores, a fim de reconhecer o valor das informações relevantes (Cohen & Levinthal, 1990; Lichtenthaler, 2016). Segundo Yoo *et al.* (2016), a capacidade de internalização do conhecimento externo será influenciada por sua experiência passada



e pelo conhecimento acumulado. Para Debrulle *et al.* (2014), a experiência dos proprietários e o seu capital social estão positiva e significativamente relacionados à Acap da empresa.

Para Ali *et al.* (2016), em projetos em que as equipes estão envolvidas em processos sociais, há uma probabilidade de desenvolver um nível mais alto de Acap com o compartilhamento de conhecimento. Firms individuais necessitam de interação com outras unidades para o melhor desenvolvimento (Chuang *et al.*, 2016). A proximidade física entre as empresas facilita a interação e a formação das redes, gerando a aprendizagem coletiva. Ferreras-Méndez *et al.* (2015) sustentam que ligações com negócios diferentes permitem que as empresas ampliem seus conhecimentos tecnológicos e as oportunidades de mercado, auxiliando a aumentar sua aprendizagem exploratória.

A exploração e a retenção do conhecimento devem ser alinhadas com processos internos e externos de GC. Conforme destaca Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009), há necessidade de coordenar os processos para renovar a base do conhecimento de uma empresa, para então gerar inovação na empresa. Segundo Ferreras-Méndez *et al.* (2015), os gerentes devem compreender que apenas extrair novas ideias de fontes externas nem sempre garantirá melhorias no desempenho da empresa, mas sim, desenvolver a Acap.

## Metodologia

Este estudo tem cunho descritivo e foi desenvolvido por meio de uma análise bibliométrica. A análise bibliométrica é a utilização de métodos quantitativos para a avaliação objetiva da produção científica sobre a GC nas organizações e contribuem para o amadurecimento dessa temática (Serenko, 2013). A coleta dos dados da pesquisa ocorreu entre janeiro e março de 2019.

Para este estudo, foram selecionados os 60 artigos mais citados, dos quais 30 versavam sobre transferência de conhecimento e 30, sobre Acap na base de pesquisa da ISI Web of Science (WOS). A análise foi limitada a esse número de artigos para não ultrapassar os limites do *software* de análise bibliométrica e para assegurar índices aceitáveis de adequação, conforme Ramos-Rodríguez e Ruiz-Navarro (2004), que argumentam que é melhor optar pela qualidade em termos de adequação no mapeamento de artigos que pela quantidade no número de documentos. O período pesquisado foi de 1990 a 2018, para possibilitar a compreensão sobre a interface entre os assuntos sem a necessidade de pesquisá-los novamente desde o seu surgimento na literatura. O artigo seminal de Acap é o de Cohen e Levinthal (1989), o que justifica o período inicial da pesquisa. Segundo Moura *et al.* (2017), o banco de dados ISI WOS é recomendado pelo reconhecimento acadêmico como um dos bancos de dados mais abrangentes de periódicos, pois congrega mais de 100 áreas de conhecimento. Além disso, em sua coleção principal, a WOS é uma das principais bases de dados para estudos em administração (Vasconcelos *et al.*, 2008). Portanto, os artigos dessa base de dados são mais propensos a ter maior impacto no campo (Podsakoff *et al.*, 2005).

Os descritores utilizados pelos autores foram "*knowledge management*", "*sharing knowledge*", "*knowledge sharing*", "*knowledge transfer*", "*transfer of knowledge*", "*dissemination of knowledge*" e "*knowledge dissemination*", para a temática da transferência de conhecimento. A utilização desses termos foi validada pela teoria sobre o assunto disposta na literatura (Lee, 2001; Leonardi & Treem, 2012; Pinho *et al.*, 2012; Von Krogh, 2012; Wang *et al.*, 2014a). Enquanto que, para a Acap, utilizou-se do descritor "*absorptive capacity*", termo cunhado por Cohen e Levinthal (1990) em estudos organizacionais.

Tabela 2.

*Sistematização dos procedimentos de triagem do corpus da pesquisa – Revisores independentes em duas rodadas de análise*

Procedimentos	Transferência do conhecimento	Capacidade absorptiva
1. Base de dados	WOS	WOS
2. Descritores	" <i>knowledge management</i> ", " <i>sharing knowledge</i> ", " <i>knowledge sharing</i> ", " <i>knowledge transfer</i> ", " <i>transfer of knowledge</i> ", " <i>dissemination of knowledge</i> " e " <i>knowledge dissemination</i> "	" <i>absorptive capacity</i> "
3. Período	1945-2018	1990-2018
4. Inclusão	30 artigos mais citados	30 artigos mais citados
5. Corpus	Conter o descritor no título	Conter o descritor no título
6. Tipo de documento	Artigo	Artigo
7. Idioma	Inglês	Inglês
8. Área de conhecimento	Administração e negócios	Administração e negócios

Fonte: elaboração própria.

Em seguida, procedeu-se a duas rodadas de identificação dos artigos com revisores independentes para a triagem final dos documentos, tanto de transferência de conhecimento quanto de Acap, buscando o processo de identificação dos mesmos artigos, conforme destaca a tabela 2.

Na análise do *corpus*, foi realizada a leitura das seções resultados e a discussão das conclusões nos manuscritos selecionados, para identificar as características da GC e da Acap nas organizações para a transferência de conhecimento interfirmas. Para auxiliar na análise dos artigos, foram elaboradas duas tabelas (GC e Acap) com os dados dos artigos (título, autores, ano, *journal*, fator de impacto, enquadramento metodológico e objetivo da pesquisa) e os principais resultados encontrados no artigo foram identificados em uma coluna que propiciou a identificação das características. Uma dupla de investigadores realizaram a análise e a interpretação de forma independente das pesquisas elencadas. Um terceiro investigador buscou interpretar as análises independentes, realizadas pela dupla de investigadores, assegurando a proximidade entre as interpretações. Por fim, foi realizada uma análise de *cluster*, com o uso do *software* vosviewer, para agrupar artigos relacionados à transferência do conhecimento, conforme o objetivo da pesquisa, o que possibilitou a identificação das bases teóricas das referências citadas (análise de cocitação) (Hajduk, 2017).

## Discussão dos dados

Os 60 artigos analisados sobre transferência de conhecimento e Acap foram escritos por 116 autores e publicados

em 23 *journals*. Os periódicos com maiores números de publicações foram *Strategic Management Journal*, com sete publicações, e *Academy of Management Journal* e *Organization Science*, ambos com seis publicações.

Analisando os autores com maior número de publicações sobre o tema, tem-se Marjorie Lyles como a autora que mais publicou, com quatro artigos. E os autores que publicaram três artigos foram Angel Cabrera, Morten Hansen, Peter Lane e Henk Volberda. Quanto às publicações por ano, pode-se afirmar que o ano de 2005 e 2009 foram os que tiveram o maior número de publicações sobre o tema, com 10,3%, ou seja, com seis publicações, conforme os critérios adotados para a seleção.

No escopo desta pesquisa, o *Local Citation Score* (LCS) representa o número de citações do artigo dentro do conjunto da pesquisa, e o *Global Citation Score* (GCS) representa o número de citações do artigo em todas as fontes da ISI wos. Os 60 artigos selecionados receberam 48.595 citações no GCS e 69 citações no LCS. O artigo mais citado no LCS foi o de Cohen e Levinthal (1990), com 15 citações, sendo este também o mais citado no GCS, com 12.359. O segundo artigo mais citado no LCS foi o de Hansen (1999), com 11 citações. E o segundo mais citado no GCS foi o de Zahra e George (2002), com 3.485 citações.

## Análise de cocitação: fundamentos teóricos

Nesta seção, apresentam-se os *clusters* identificados por meio da análise de cocitação (figura 1), explorando-se a estrutura interna deles e expondo os seus principais fundamentos teóricos.

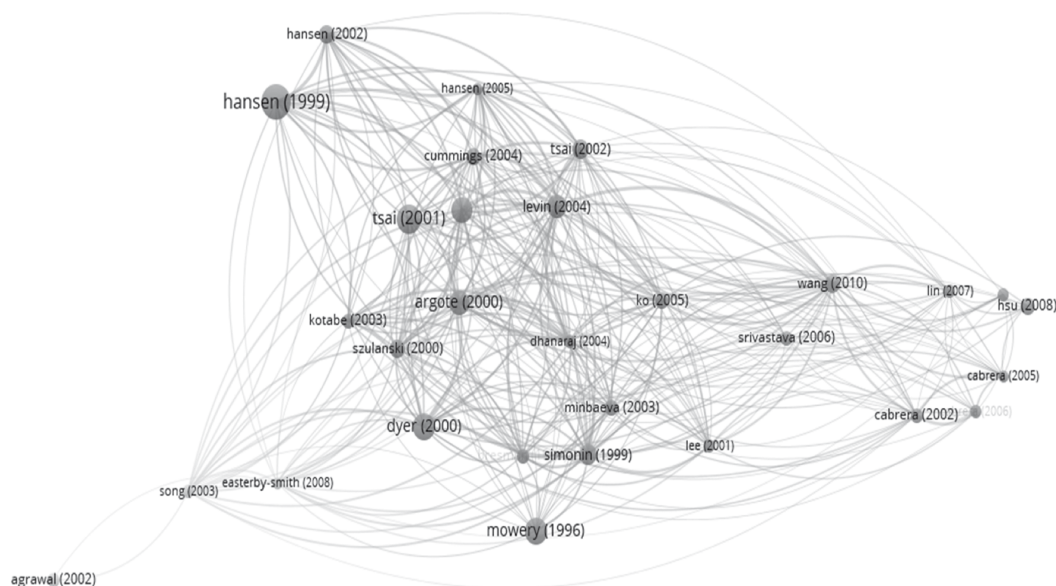


Figura 1. Clusters dos artigos relacionados à transferência do conhecimento. Fonte: elaboração própria a partir do *software* vosviewer.

### ***Cluster 1. Práticas de transferência do conhecimento e vantagem competitiva***

O primeiro *cluster* aborda práticas de GC que, inclusive, podem ser estendidas para além dos limites da firma (Dyer & Nobeoka, 2000) e são preditoras da transferência do conhecimento e da Acap, entre elas: comunicação organizacional; visitas; reuniões (Bresman *et al.*, 1999); inserção social (Dhanaraj *et al.*, 2004); consultores do conhecimento; participação dos clientes em projetos complexos de implementação de sistemas de informação (Ko *et al.*, 2005); práticas de gestão de recursos humanos relacionadas com o treinamento, promoção, avaliação de desempenho e de competências – capacidade dos empregados e motivação (Minbaeva *et al.*, 2003); alianças para a transferência de capacidade tecnológica (Mowery *et al.*, 1996). Essas práticas, segundo Simonin (1999), quando moderadas pela presença da ambiguidade no processo de mediação do conhecimento tácito, pela experiência prévia, pela complexidade do conhecimento, pela distância cultural e geográfica, podem facilitar a aprendizagem do conhecimento tácito (Dhanaraj *et al.*, 2004; Ko *et al.*, 2005), de ferramentas (Szulanski, 2000) e de tarefas que podem fornecer a base para a vantagem competitiva das organizações (Argote & Ingram, 2000; Dyer & Nobeoka, 2000). Esses recursos (pessoas, ferramentas e tarefas), para Kotabe *et al.* (2003), destacam a necessidade e o papel do relacionamento ativo e mostram que é importante fazer a distinção entre técnicas simples e de nível superior para agregar capacidades tecnológicas ao estudar as relações interfirmas.

### ***Cluster 2. Facilitadores internos da transferência do conhecimento***

O *cluster* 2 agrupou os artigos que abordaram os facilitadores internos para a transferência do conhecimento interfirmas, sendo a tecnologia um ambiente social que incentiva ou até impõe a transferência do conhecimento por meio de práticas de gestão de recursos humanos (autoeficácia, autonomia para pensar e agir de forma criativa, apoio percebido de colegas e supervisores, recompensas associadas), disponibilidade de sistemas de GC (Cabrera & Cabrera, 2002; Cabrera & Cabrera, 2005; Lin, 2007), utilização de redes e mídias sociais (Chow & Chan, 2008; Hsu & Lin, 2008) e capacitação de lideranças (Srivastava *et al.*, 2006). Esses facilitadores com características culturais e individuais revelam o quanto a GC é multidisciplinar por natureza, pois iniciativas de GC bem-sucedidas podem requerer a coordenação de múltiplas áreas funcionais da organização (Cabrera & Cabrera, 2002), ao mesmo tempo

que o sucesso das iniciativas de GC depende do compartilhamento de conhecimento (Wang & Noe, 2010), para promover a capacidade de inovação (Cabrera & Cabrera, 2002; Lin, 2007) e a melhoria do desempenho econômico (Srivastava *et al.*, 2006).

### ***Cluster 3. Relacionamento interfirmas e capacidade absorviva***

O terceiro *cluster* aborda que a transferência do conhecimento na relação interfirma depende das habilidades (Hansen, 1999; Hansen, 2002; Hansen *et al.*, 2005), da confiança (Levin & Cross, 2004), da diversidade estrutural das organizações (localizações geográficas, atribuições funcionais e unidades de negócios) (Cummings, 2004) e da posição central da organização na rede (Tsai, 2001; 2002), para, principalmente, facilitar a transferência do conhecimento tácito. Nesse contexto, a propensão à inovação está associada com a Acap (Tsai, 2001) de capital social e de difusão de informações na rede (Reagans & McEvily, 2003). Segundo Tsai (2001), a capacidade de absorção também pode moderar o efeito da inovação e do desempenho das firmas na rede, pois a interação entre redes e a capacidade de absorção são fundamentais para a mobilização de conhecimento intraorganizacional

### ***Cluster 4. Pesquisa***

O termo “pesquisa” engloba a perspectiva predominante no *cluster* 4. Agrawal e Henderson (2002), em estudo no Massachusetts Institute of Technology, chegaram à conclusão que as patentes representam um pequeno canal para a transferência de conhecimento e que o patenteamento não substitui a pesquisa mais fundamental, mas ele pode ser uma atividade complementar.

Já para Song *et al.* (2003), o importante é que as organizações fomentem a mobilidade doméstica e internacional de seus engenheiros (pesquisadores) para, com isso, favorecer a exploração de conhecimentos tecnologicamente distantes e reforçar, assim, a expertise das organizações, além de estender a posição geográfica do alcance da firma. Enquanto, na perspectiva de Easterby-Smith *et al.* (2008), ao investigarem o impacto das características da empresa ou a tensão entre cooperação e competição, os artigos quantitativos são os que mais contribuem para o desenvolvimento do domínio da aprendizagem organizacional e da GC; em outros casos, como ao investigarem o papel das diferenças culturais ou dos processos de transferência de conhecimento, os estudos qualitativos são mais profícuos.

## Análise da relação dos artigos

Observaram-se alguns elementos da Acap que potencializam a transferência do conhecimento, bem como os elementos que mediam internamente na organização para que a transferência de conhecimento interfirma ocorra, fomentando o desempenho da inovação. Muitos desses elementos foram percebidos tanto na análise dos artigos da Acap como no *corpus* de análise dos documentos de transferência de conhecimento. Esses elementos foram discutidos na sequência. Para a apresentação de mediadores, foi necessária a identificação das principais contribuições a partir de construtos independentes.

### Elementos potencializadores

A capacidade da empresa em explorar novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las é fundamental para a capacidade de inovação da empresa, como afirmaram Cohen e Levinthal (1990). Zahra e George (2002) apresentaram no seu estudo dois antecedentes da Acap: fontes externas de conhecimento e experiências passadas.

A capacidade de aprender absorvendo o conhecimento externo depende da capacidade de valorizar o novo conhecimento, mas, para Todorova e Durisin (2007), sem o conhecimento prévio, as organizações não são capazes de avaliar as novas informações disponíveis que são importantes. Outros estudos corroboram a importância de conhecimento prévio para a eficácia na captação de conhecimento externo (Fosfuri & Tribó, 2008; Lenox & King, 2004; Lewin *et al.*, 2011; Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009; Zahra & George, 2002). O estudo de Fosfuri e Tribó (2008) ainda afirmou que a experiência é antecedente da Acap. Já Lewin *et al.* (2011) indicaram que o sucesso de uma inovação é determinado pelas rotinas que constituem a Acap e é moderado, entre outras, pelas experiências passadas. Logo, tem-se como proposição 1 (P1): *o conhecimento prévio das organizações atua como um elemento potencializador da transferência de conhecimento e da Acap.*

Uma das formas de a empresa captar fontes externas de conhecimento é mediante a interação com outras empresas, segundo Zahra e George (2002). Essa interação com outras empresas, ou seja, o envolvimento da empresa com partes externas como concorrentes, clientes, fornecedores, instituições de pesquisas, enriquece suas bases de conhecimentos e desenvolve melhor a capacidade de assimilação e exploração dos conhecimentos externos, conforme afirmaram Kostopoulos *et al.* (2011).

Os mecanismos de integração social, proporcionados pela participação nas redes, influenciam todos os processos de Acap, segundo Todorova e Durisin (2007). Para Volberda

*et al.* (2010), a inserção social é importante para a transferência de conhecimento. Reagans e McEvily (2003) o confirmaram ao publicar que tanto a coesão social (interfirmas) como o alcance da rede ao conhecimento externo facilitam a transferência de conhecimento. Além disso, a transferência de conhecimento entre unidades organizacionais oferece oportunidades para a aprendizagem mútua e a cooperação interunidades, as quais estimulam a criação de conhecimentos e, ao mesmo tempo, contribuem para a capacidade das unidades organizacionais de inovar, apesar de, muitas vezes, as organizações estarem apegadas ao conhecimento que construíram com muito esforço (Szulanski, 1996).

Tsai (2001) ainda acrescenta que o desempenho das organizações também depende da capacidade de absorção ou da capacidade de replicar novos conhecimentos na rede e de suas habilidades ou competências críticas, caracterizadas por Hansen (1999), como sendo as que contribuem para a competitividade das organizações no mercado e para alavancar e beneficiá-las com o conhecimento desenvolvido pelas outras, ou seja, a interação entre a capacidade de absorção, a posição da rede e a habilidade de captar conhecimentos têm efeitos sobre a inovação e o desempenho das organizações; por fim, o desempenho das organizações também depende das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997).

Em pesquisa na empresa Toyota, Dyer e Nobeoka (2000) descobriram, por exemplo, que a capacidade da Toyota de efetivamente criar e gerenciar processos de compartilhamento de conhecimento em sua rede de produção explica, pelo menos parcialmente, as vantagens relativas de produtividade da empresa, ou seja, as rotinas que facilitam a transferência bilateral e multilateral de conhecimento entre os membros de sua rede explicam por que a Toyota continua mantendo sua diferenciação na produtividade e na qualidade de seus produtos, mesmo após suas práticas e princípios terem se difundido em toda a indústria automobilística.

Nesse acervo, a Acap tem destaque, pois esta aumenta a intensidade da P&D (Hansen, 1999), fornece acesso a novos conhecimentos desenvolvidos por outras unidades, permite acesso a nichos de conhecimentos externos, melhora a capacidade de assimilação e replicação de novos conhecimentos adquiridos de fontes externas, facilita a compreensão das novas tecnologias que podem gerar ideias e desenvolver novos produtos, modera o efeito da posição das organizações na rede, permite que uma unidade efetivamente assimile e aplique conhecimento externo para uso próprio (Tsai, 2001), ajuda a explicar a transferência de capacidade tecnológica nas alianças e diminui a dependência do caminho (Mowery *et al.*, 1996). Além disso, a capacidade



de absorção é importante porque desenvolve habilidades nas pessoas e nas organizações (Minbaeva *et al.*, 2003).

Para Tsai (2001), a participação nas redes é uma importante forma para obter o acesso ao conhecimento externo. Esse acesso, segundo o autor, é caracterizado pela sua posição na rede, quando mais central, maior a probabilidade de acessar o conhecimento. Os autores Volberda *et al.* (2010) corroboram indicando que a posição na rede pode influenciar na Acap.

Segundo Tsai (2001), as organizações podem produzir inovações e desfrutar de um melhor desempenho se ocuparem posições centrais nas redes interorganizacionais, pois estas fornecem acesso a novos conhecimentos e recursos (Hansen, 1999), tanto internos (entre pares) quanto externos junto a fornecedores e fabricantes (Dyer & Nobeoka, 2000). Essa descoberta já havia sido postulada, anteriormente, por Powell *et al.* (1996) quando publicaram que, na indústria de biotecnologia, o *lôcus* da inovação estava na rede, não na empresa individual.

Uma organização que ocupa uma posição mais central em sua rede intraorganizacional é susceptível de produzir mais inovações, pois redes interunidades permitem que unidades organizacionais acessem novos conhecimentos uns dos outros e podem, assim, aumentar a sua eficiência em termos da criação, armazenamento e aplicação do conhecimento – visão baseada no conhecimento (Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996) – através, por exemplo, da divulgação das “melhores práticas” (Tsai, 2001).

Portanto, o posicionamento na rede impende que as organizações adotem uma visão baseada no conhecimento (Hansen, 1999; Tsai, 2001), que produzirá a capacidade de criação/obtenção/aquisição do conhecimento (Bresman *et al.*, 1999; Hansen, 1999), experiência na área tecnológica (Cohen & Levinthal, 1990), parcerias interfirmas (Lee, 2001; Kotabe *et al.*, 2003) e parceria com fornecedores (Kotabe *et al.*, 2003) que serão mediados pela capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990; Minbaeva *et al.*, 2003; Mowery *et al.*, 1996; Tsai, 2001) e pelas capacidades dinâmicas das organizações (Teece *et al.*, 1997).

Segundo Tsai (2001), uma organização pode melhorar seu desempenho se ocupar uma posição central na rede de compartilhamento do conhecimento, pois essas redes fornecem acesso a novos conhecimentos desenvolvidos por outras unidades organizacionais. Entretanto, o autor associa esse desempenho com a Acap das unidades ou de sua capacidade de replicar novos conhecimentos.

Portanto, a interação entre a Acap e a posição na rede de transferência de conhecimento (interno e externo) tem efeito sobre a inovação e o desempenho das unidades de

negócio. A partir desse momento, as organizações passam a se diferenciar em suas habilidades para alavancar e se beneficiar do conhecimento desenvolvido por outras unidades (Tsai, 2001).

Um exemplo da associação entre a Acap e a posição na rede de compartilhamento do conhecimento foi o caso Toyota, relatado por Dyer e Nobeoka (2000), em que a posição na rede e a Acap permitiu a construção de expertises organizacionais que diferenciam a marca pelo processo de transferência do conhecimento. Portanto, tem-se como proposição 2 (PR2): *a participação e o posicionamento na rede interorganizacional atuam como elementos potencializadores da transferência de conhecimento e da Acap.*

As ligações externas desempenham um papel importante no processo de aprendizagem nas organizações impulsionando o acúmulo de novos conhecimentos, melhorando sua Acap, conforme Fosfuri e Tribó (2008). Segundo Lane *et al.* (2006), a Acap é a capacidade de uma empresa de utilizar o conhecimento externo. Essa capacidade se dá em três processos: reconhecer e compreender novos conhecimentos valiosos para a empresa através da exploração, assimilar novos conhecimentos através da aprendizagem transformadora e usar o conhecimento assimilado para criar conhecimentos através da aprendizagem exploratória. Mas, para Chen (2004) e Lane e Lubatkin (1998), a capacidade de uma empresa de aprender com outra empresa depende da similaridade das bases de conhecimento de ambas as firmas.

Para Chen *et al.* (2009), a aprendizagem com os relacionamentos e a Acap tem efeito positivo no desempenho da inovação. Quanto maior o investimento em aprendizagem de relacionamento e Acap, melhor será o desempenho da inovação. Como os autores colocam, a aprendizagem de relacionamento são as buscas de informações externas e a Acap é a absorção desse conhecimento. As empresas têm que formar boas parcerias porque, segundo Chang *et al.* (2012b), são os bons relacionamentos que auxiliam na transferência de conhecimento. E, como afirma Chen (2004), as empresas devem determinar a forma de aliança com esses parceiros para realizarem a transferência de conhecimento.

O relacionamento/ligação interfirmas depende de vários aspectos, entre eles: de conhecimentos tecnológicos e do mercado (Hansen, 1999; Mowery *et al.*, 1996); do compartilhamento de recursos (Tsai, 2001); do *know-how* técnico de produto (Hansen, 1999); da sinergia na rede (Tsai, 2001); da capacidade de aprendizagem/estrutura de aprendizagem flexível da rede (Hansen, 1999; Simonin, 1999; Tsai, 2001; 2002); de mecanismos formais e informais (Tsai, 2002) de compartilhamento do conhecimento;

da confiança baseada em competências para mediar a ligação entre relações fortes e recebimento de conhecimento útil (Levin & Cross, 2004); da experiência prévia, da complexidade do conhecimento; da distância cultural interfirmas; do nível de conhecimento colaborativo entre as unidades; da capacidade de aprendizado; da duração da aliança (Kotabe *et al.*, 2003; Simonin, 1999); de relações laterais, na forma de interação social, pois elas têm um efeito positivo significativo na transferência de conhecimento entre as unidades que competem entre si por participação de mercado (Tsaï, 2002).

Além dos aspectos relacionados anteriormente, segundo Lee (2001), a qualidade da parceria desempenha um papel crítico como um mediador entre transferência de conhecimento e o sucesso da terceirização. Esses aspectos podem determinar quão forte é a relação interfirma. Nesse sentido, Hansen (1999; 2002) coloca que, quando a relação é forte, ocorre transferência de conhecimento tácito, enquanto em laços fracos, ocorre apenas a transferência de conhecimento codificado.

Ainda, para Argote e Ingram (2000), pesquisas demonstraram que os relacionamentos são críticos para a criação e a transferência de conhecimento, pois lidam com a importância das características relacionais e estruturais do capital social que viabilizam o recebimento de conhecimento tácito e explícito. Tem-se, portanto, a proposição 3 (PR3): *os relacionamentos interfirmas atuam como elementos potencializadores da transferência de conhecimento e da Acap.*

### **Elementos mediadores**

A transferência de conhecimento depende das características interpessoais e de equipe, das características culturais e de fatores motivacionais (Wang & Noe, 2010). Além disso, no nível tácito, a transferência de conhecimento depende da gestão de recursos humanos, no que concerne ao recrutamento e à seleção de funcionários que compartilham interesses comuns e objetivos organizacionais (Chow & Chan, 2008), e do treinamento, como uma importante ação para moldar, facilitar e desenvolver a autoeficácia para que os funcionários saibam sobre a propriedade do conhecimento e quando compartilhar o conhecimento (Wang & Noe, 2010). No nível estratégico, a transferência de conhecimento também depende do processo de tomada de decisão e comunicação aberta, de cultura organizacional que valorize o compartilhamento de conhecimento (Cabrera & Cabrera, 2005) e de uma missão e objetivos claros para que todos na organização possam apreciar e contribuir com o conhecimento. Esses antecedentes interpessoais, de equipe e de gestão de pessoas

facilitam a transferência de conhecimento tácito (Dhanaraj *et al.*, 2004).

Cabrera & Cabrera (2005), buscando representar a dinâmica da transferência do conhecimento, aclararam que o compartilhamento do conhecimento depende de práticas de gestão de pessoas (projeto de trabalho, pessoas, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensas, cultura e tecnologia); fatores sociopsicológicos (redes sociais e linguagem compartilhada); de incentivos (cultura de confiança, identificação entre o grupo, custo percebido, recompensa percebida, autoeficácia e expectativas do comportamento recíproco entre as pessoas e as equipes). Esses fatores impulsionam, por meio de normas, a intenção de comportamentos de transferência de conhecimento.

Por meio da dinâmica sistematizada por Cabrera & Cabrera (2005), os autores chegaram à conclusão de que é necessário identificar as práticas de gestão de pessoas mais propensas para fomentar fluxos de conhecimento, pois o conhecimento coletivo requer não apenas que informações valiosas sejam compartilhadas entre indivíduos e grupos dentro de uma organização, mas também que os funcionários se sintam motivados e capacitados para explorar e experimentar novas formas de realizar o seu trabalho, para detectar e analisar oportunidades de melhoria ao longo da cadeia de valor do conhecimento, para pensar e agir de forma criativa para gerar a inovação (Cabrera & Cabrera, 2002).

Cummings (2004) traz a reflexão que a transferência de conhecimento externo aumenta quando os grupos de trabalho são estruturalmente mais diversificados, pois um grupo estruturalmente diverso é aquele em que os membros, em virtude de suas diferentes afiliações e papéis, ou posições, podem expor o grupo a fontes únicas de conhecimento. Nesse sentido, o autor chegou à conclusão de que membros de grupos de trabalho estruturalmente diversos que se envolvem em transferência de conhecimento externo têm seu desempenho melhorado por causa dessa troca ativa de conhecimento através de fontes externas únicas (Cummings, 2004). Para Ko *et al.* (2005), escolher representantes de clientes que tenham experiência anterior nas tarefas e trabalhar com consultores em outros projetos facilitam o processo de transferência de conhecimento. Portanto, lidar com grupos externos à organização também requer o desenvolvimento de habilidades.

Outra descoberta foi proposta por Minbaeva *et al.* (2003), quando concluíram que as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas têm uma relação significativamente positiva com o desenvolvimento da capacidade do funcionário; e que, para facilitar e otimizar a transferência

de conhecimento, a capacidade e a motivação dos funcionários somadas à Acap são necessárias.

Portanto, o campo da gestão de recursos humanos deve dedicar um grande esforço para entender como melhorar os fluxos de conhecimento que garantirão a adaptação a imprevistos provocados pelas forças competitivas do mercado. Entender a dinâmica da transferência de conhecimento pode ajudar a identificar as práticas de gestão de pessoas que fomentem o intercâmbio de conhecimentos nas organizações (Cabrera & Cabrera, 2005).

Para que isso tenha êxito, conforme Wang e Noe (2010), o apoio de gestores e supervisores é essencial para o sucesso da GC. Para Teo e Crawford (2005), as organizações devem exigir e recompensar os gestores que fornecerem o apoio necessário para que os funcionários compartilhem as "lições aprendidas", em vez dos "erros cometidos". Entretanto, as recompensas, por si só, têm um efeito direto moderado no compartilhamento de conhecimento (Cabrera *et al.*, 2006). Conforme Srivastava *et al.* (2006), uma estratégia mais eficaz que as organizações precisam investir é na capacitação de suas lideranças, pois isso está positivamente relacionado à transferência do conhecimento e à eficácia da equipe, que, por sua vez, estão positivamente relacionados ao desempenho organizacional.

A capacitação das lideranças tem como resultados a criação de um clima de colaboração, demonstra o compromisso das organizações com a educação e o desenvolvimento, e cria uma cultura favorável para o compartilhamento do conhecimento (Cabrera & Cabrera, 2002). Segundo Cabrera *et al.* (2006), as pessoas que percebem que seus colegas de trabalho e supervisores valorizam o compartilhamento de conhecimento se sentem mais inclinadas a se envolver em tal comportamento. Esse achado reforça o impacto que o compromisso da alta gerência pode ter na implementação dos sistemas de gestão e no compartilhamento do conhecimento (Cabrera *et al.*, 2006).

Os gerentes podem melhorar a Acap de uma empresa aplicando práticas de recursos humanos orientadas para a capacidade dos funcionários (treinamento e avaliação de desempenho) e motivação (remuneração baseada no desempenho e na comunicação), conforme afirmam Minbaeva *et al.* (2003). Já para Chang *et al.* (2012a), as práticas de recursos humanos que aumentam a Acap são a rotação de trabalho, o desenvolvimento de confiança e a cooperação, além do ambiente socialmente conectado. Lewin *et al.* (2011), por sua vez, afirmaram que o sucesso de uma inovação é determinado pelas rotinas que constituem a Acap e é moderado, entre outras coisas, pela estrutura organizacional firme, pela presença de indivíduos-chave, pelo tipo de incentivo, pelas estruturas de recompensas e pelos fatores ambientais.

As pesquisas de Hickins (1999) e McDermott e O'Dell (2001) sugerem que é importante projetar iniciativas de GC que estejam alinhadas com as rotinas e os hábitos do trabalho, e vincular o compartilhamento de conhecimento aos objetivos e aos valores das empresas. A valorização nas organizações do conhecimento externo absorvido é um mediador para que esse conhecimento seja transferido interfirmas, segundo Todorova e Durisin (2007). Nesse acervo, destaca-se como proposição 4 (PR4): *boas práticas de gestão de pessoas atuam como elementos mediadores na transferência de conhecimento e da Acap.*

De acordo com Wang e Noe (2010), o sucesso das iniciativas de GC depende da transferência do conhecimento. Isso requer coordenação de múltiplas áreas funcionais da organização (Cabrera & Cabrera, 2002), construção de uma cultura de compartilhamento do conhecimento e alinhamento entre as rotinas de trabalho com os objetivos e os valores da empresa (Hickins, 1999; McDermott & O'Dell, 2001).

Segundo Wang e Noe (2010), para viabilizar a transferência do conhecimento, as organizações precisam desenvolver uma cultura que enfatize a confiança e a inovação, pois a cultura organizacional tem um efeito direto sobre o comportamento de compartilhamento do conhecimento em nível individual e um efeito indireto quando influencia as atitudes dos gerentes com relação ao compartilhamento de conhecimento. Contexto corroborado por Cabrera e Cabrera (2005).

Esses mesmos autores ainda acrescentam a importância da elaboração de normas de compartilhamento de conhecimento que influenciem diretamente os comportamentos dos funcionários. Além disso, os autores sinalizam para a importância das práticas de gestão de recursos humanos, incluindo-se as de justiça no processo de tomada de decisão e as relacionadas com a comunicação aberta, como promotoras de uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento (Cabrera & Cabrera, 2005), juntamente a fatores motivacionais (Wang & Noe, 2010). Logo, tem-se a proposição 5 (PR5): *As características culturais das firmas atuam como elementos mediadores na transferência de conhecimento e da Acap.*

Considerando-se os preceitos da *virtual business company* (Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996), Bresman *et al.* (1999) e Hsu e Lin (2008) argumentam que as tecnologias da informação e comunicação, entre elas as redes sociais, facilitam a aquisição e a criação de conhecimentos dentro das organizações, as quais se desenvolvem por meio de redes entre as unidades para a transferência horizontal de conhecimentos que ampliam a aprendizagem organizacional. Além disso, constatou-se que a maioria das pessoas reconhece que os *blogs* são ferramentas fáceis de publicação (Hsu & Lin, 2008). Portanto, a tecnologia da informação

tem sido reconhecida como um importante facilitador da transferência de conhecimento e vice-versa, quando associadas a questões comportamentais (Ko *et al.*, 2005; Srivastava *et al.*, 2006).

Nesse universo informático, empresas que desejam ampliar suas bases de conhecimento para novas áreas tecnológicas podem usar i) a mobilidade com bons resultados (Song *et al.*, 2003), e ii) contratar experientes engenheiros para ajudá-las a estender suas fronteiras tecnológicas e geográficas de conhecimento (Song *et al.* 2003). Além disso, a implicação mais importante é que a pesquisa sobre compartilhamento de conhecimento precisa incorporar as redes sociais para avançar na direção de uma teoria robusta de compartilhamento de conhecimento (Hansen *et al.*, 2005). Assim, emerge a proposição 6 (PR6): *as tecnologias da informação e comunicação, como as mídias sociais entre as unidades, atuam como elementos mediadores na transferência de conhecimento e da Acap.*

### **Consequentes da transferência de conhecimento**

A Acap estimula os resultados de inovação (Escribano *et al.*, 2009). Além disso, estudos apontaram uma relação positiva entre ela e a inovação (Chen *et al.*, 2009; Kostopoulos *et al.*, 2011; Nieto & Quevedo, 2005; Tsai, 2001). O processo de transformação de conhecimento externo também resulta em inovação, como afirmaram Fosfuri e Tribó (2008). Segundo achado do estudo de Chang *et al.* (2012b), quanto maior a Acap, melhor a transferência de conhecimento. Conforme Chen (2004), a Acap desempenha um papel importante no rendimento da transferência de conhecimento. Para Kostopoulos *et al.* (2011), a Acap media a relação entre fluxos externos de conhecimento e inovação. Nesse sentido, levanta-se a hipótese de que a transferência de conhecimento terá uma relação positiva com a inovação se for mediada pela Acap.

A inovação por meio da transferência de conhecimento ocorre quando a relação interfirmas oferece oportunidades para a aprendizagem mútua e a cooperação interunidades, pois estimulam a criação de novos conhecimentos e, ao mesmo tempo, contribuem para a capacidade das unidades organizacionais de inovar (Szulanski, 1996; Von Hippel, 1994). No nível individual, Lin (2007) afirmou que a disposição dos funcionários em compartilhar e coletar conhecimento permite que a empresa melhore a sua capacidade de inovação.

A aquisição de vantagem competitiva pode estar associada a vários fatores, entre eles: i) a aprendizagem organizacional (Dyer & Nobeoka, 2000); ii) o conhecimento

incorporado nas interações de pessoas, ferramentas e tarefas (Argote & Ingram, 2000); iii) aos relacionamentos comprador-fornecedor estabelecidos há muito tempo; iv) a capacidade absorptiva da empresa, baseada em experiências aprendizado e investimentos em P&D (Cohen & Levinthal, 1990; Song *et al.*, 2003).

Após a análise dos artigos sobre Acap e GC, levantaram-se alguns elementos da Acap que se potencializaram e elementos que mediam a transferência de conhecimento nas organizações, que resultarão em melhores desempenho na inovação. Para um melhor desempenho da inovação, as empresas devem adotar uma abordagem externa para desenvolver novos produtos e novas ideias (Scoutto *et al.*, 2017), que acarretará a melhora na participação de mercado e posicionamento competitivo em relação aos concorrentes (Rangus & Slavec, 2017). Logo, tem-se a proposição 7 (PR7): *o desempenho de inovação é um elemento consequente da transferência de conhecimento e da Acap.*

O esquema representativo da figura 2 demonstra os elementos potencializadores, mediadores e consequentes da transferência do conhecimento e da Acap identificados na pesquisa.

### **Conclusões**

Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição da GC e da Acap na promoção de um maior empenho e disposição da organização para a transferência de conhecimento interfirmas, resultando em um melhor desempenho de inovação. Analisando os 60 artigos mais citados sobre a transferência de conhecimento e a Acap na base de pesquisa da WOS, alguns elementos potencializadores, mediadores e consequentes para a transferência de conhecimento interfirmas e da Acap foram identificados.

Os achados, estabelecidos por meio de proposições realizadas nessa pesquisa, servem de orientação para o estabelecimento de direcionadores de desenvolvimento nas empresas, pois elas devem atentar para os elementos da Acap que potencializam e mediam a transferência de conhecimento interfirmas e que pode resultar em um melhor desempenho de inovação. Corroborando com o estudo de Pereira e Leitão (2016), que confirmaram que facilitadores da Acap são determinantes para a capacidade de inovação das empresas, os facilitadores analisados foram fontes de conhecimentos externos, atividades internas de pesquisa e desenvolvimento e experiência dos funcionários.

Esta pesquisa tem relevância ao demonstrar que o conhecimento externo será melhor captado e transferido às organizações quando detiverem conhecimentos prévios, participarem de redes de contatos e estiverem bem



posicionadas nessas redes, bem como obtiverem um bom relacionamento interfirmas. Para que esse conhecimento externo seja melhor aproveitado internamente, as organizações devem implementar boas práticas de gestão de pessoas, uma cultura organizacional que auxilie no compartilhamento do conhecimento e possua tecnologia de informação e comunicação apta a facilitar a transferência do conhecimento nas organizações. Assim, as organizações terão melhores resultados na inovação.

A principal contribuição para o avanço da ciência está na sistematização de um *framework* (figura 2) a partir do qual outras pesquisas podem ser desenvolvidas, considerando-se as devidas adaptações.

Como sugestão de pesquisas futuras, tem-se uma pesquisa na base Scopus, a fim de mitigar possíveis falhas de incorporação de outros artigos importantes para o debate levantado aqui, em que se utilizou a *wos*. Portanto, é necessário também ampliar a pesquisa nas temáticas apresentadas para sua complementaridade e integração.

Entretanto, apesar de constituir-se como uma limitação, também revela oportunidade de trabalhos futuros por meio de questionamentos evidenciados com os resultados desta pesquisa: quais as estratégias que as organizações poderão adotar para firmarem novas parcerias e aumentarem suas redes, visto que os relacionamentos são potencializadores na transferência de conhecimento?

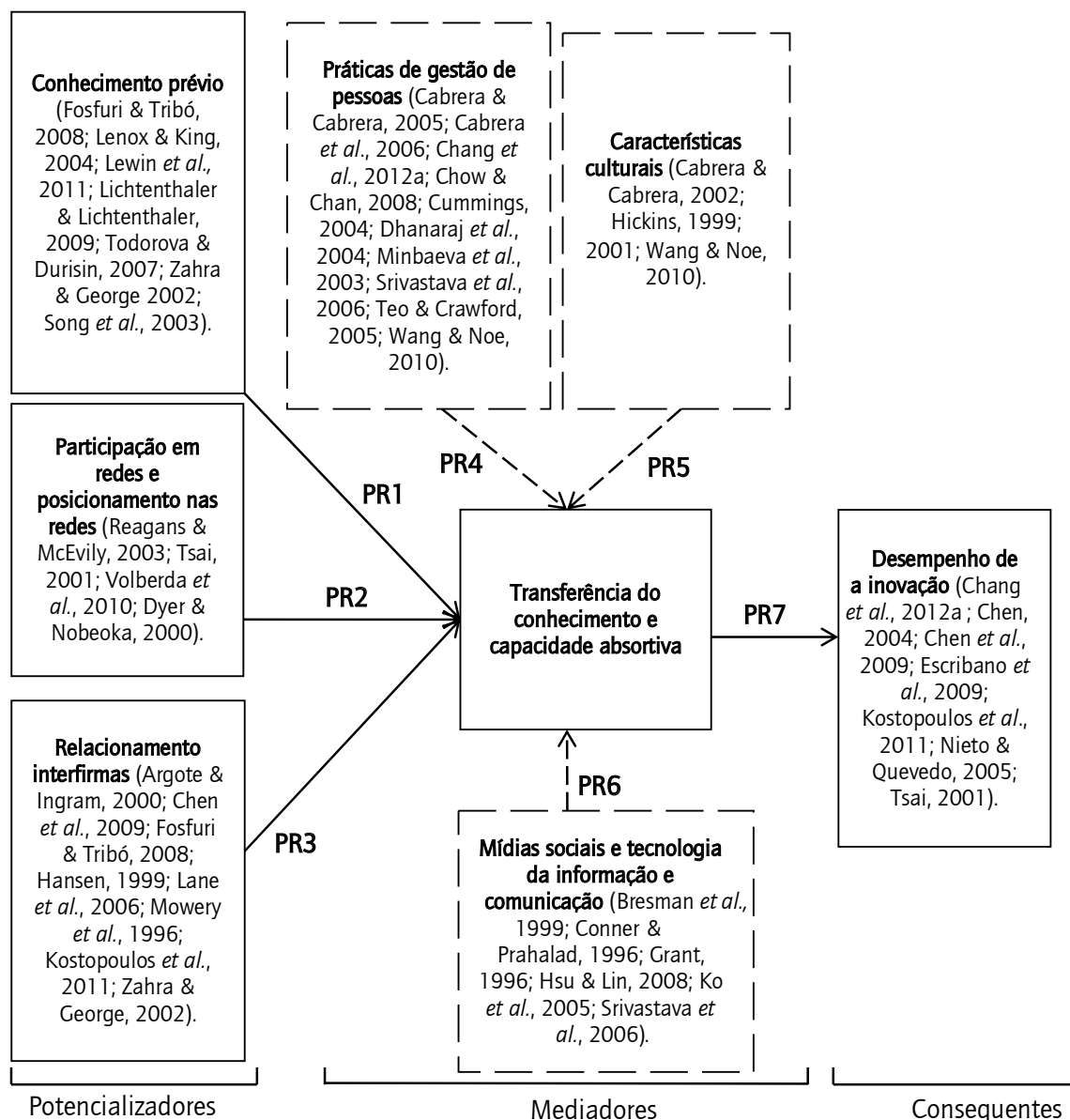


Figura 2. Esquema representativo — *framework*. Fonte: dados da pesquisa.

Que estratégias colocarão as firmas em um posicionamento central nas suas redes, considerando que isso influencia o desempenho de compartilhamento do conhecimento? Que estratégia a empresa adotará quando não contar com profissionais com experiência sobre os conhecimentos que deverão ser captados externamente? Pesquisas sobre participação em redes, ampliação de redes, posicionamento nas redes, relacionamentos interfirmas são necessárias para que a transferência do conhecimento nas organizações seja melhor compreendida.

Quanto aos questionamentos sobre os fatores que mediam a transferência do conhecimento que resultaram desta pesquisa são: como desenvolver uma cultura de compartilhamento do conhecimento nas organizações? Quais as melhores práticas de gestão de pessoas que auxiliam no compartilhamento do conhecimento entre colaboradores da organização? Quais as tecnologias de informação e comunicação que são estratégicas para a transferência do conhecimento organizacional? Esses questionamentos levam à necessidade de pesquisas sobre cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento, práticas de gestão de pessoas que estimulem a transferência do conhecimento nas organizações e tecnologias de informação e comunicação que darão suporte para o compartilhamento do conhecimento. Futuras pesquisas também poderão ser desenvolvidas por meio do método quantitativo para a testagem e a validação dos pressupostos levantados, enquanto hipóteses.

Os estudos sobre os potencializadores e mediadores da transferência do conhecimento auxiliarão as organizações a melhorarem seu desempenho de inovação, que é um fator essencial para a sobrevivência no mercado competitivo.

## Declaração de conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflitos de interesses institucionais ou pessoais.

## Referências

Aggarwal, V. S., & Kapoor, M. (2019). Knowledge transfer among international strategic alliance partners and its impact on innovation performance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 6(4), 203-216. <http://doi.org/10.1504/IJSBA.2019.102574>

Agrawal, A., & Henderson, R. (2002). Putting patents in context: Exploring knowledge transfer from MIT. *Management Science*, 48(1), 44-60. <http://doi.org/10.1287/mnsc.48.1.44.14279>

Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2016). Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1A), 66-75. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.015>

Ali, M., Seny Kan, K. A., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317-5323. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.131>

Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470. <http://doi.org/10.1177/0266242611417472>

Al-Hakim, L. A., & Hassan, S. (2016). Core requirements of knowledge management implementation, innovation and organizational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), 109-124. <http://doi.org/10.3846/16111699.2012.720597>

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <http://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>

Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>

Bharati, P., Zhang, W., & Chaudhury, A. (2015). Better knowledge with social media? Exploring the roles of social capital and organizational knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 456-475. <http://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0467>

Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490078>

Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710. <http://doi.org/10.1177/0170840602235001>

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264. <http://doi.org/10.1080/09585190500404614>

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735. <http://doi.org/10.1080/09585190500083020>

Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39. [http://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00051-2](http://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00051-2)

Cantner, U., Joel, K., & Schmidt, T. (2009). The use of knowledge management by German innovators. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 187-203. <http://doi.org/10.1108/13673270910971923>

Castro, A. B. C. de, Brito, L. M. P., & Varela, J. D. S. (2017). A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. *HOLOS*, 4, 408-423. <http://doi.org/10.15628/holos.2017.5168>

Cardoso, L., Meireles, A., & Ferreira Peralta, C. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 267-284. <http://doi.org/10.1108/13673271211218861>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R & D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596. <https://doi.org/10.2307/2233763>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Chang, C. L.-H., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455. <http://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Chang, Y. Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012a). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 927-948. <http://doi.org/10.5465/amj.2010.0985>
- Chang, C. M., Hsu, M. H., & Yen, C. H. (2012b). Factors affecting knowledge management success: The fit perspective. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 847-861. <http://doi.org/10.1108/13673271211276155>
- Chen, C.-J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34(3), 311-321. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00341.x>
- Chen, Y. -S., Lin, M. -J. J., & Chang, C. -H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>
- Chuang, M. -Y., Chen, C. -J., & Lin, M. -J. J. (2016). The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity. *Management Decision*, 54(6), 1443-1463. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0485>
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465. <http://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.007>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Debrulle, J., Maes, J., & Sels, L. (2014). Start-up absorptive capacity: Does the owner's human and social capital matter? *International Small Business Journal*, 32(7), 777-801. <https://doi.org/10.1177/0266242612475103>
- Dominguez, R. V., & Martins, M. F. (2014). Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 152-176. <http://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0300>
- Donate, M. J., & Sánchez, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428-442. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400098>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110. <https://doi.org/10.2307/2393701>
- Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S., & Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474-490. <http://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0315>
- Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research policy*, 38(1), 96-105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>
- Fabrizio, K. R. (2009). Absorptive capacity and the search for innovation. *Research Policy*, 38(2), 255-267. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.023>
- Ferreras-Méndez, J. L., Newell, S., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 86-97. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.038>
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.012>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(52), 109-122. <http://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gressgård, L. J., Amundsen, O., Aasen, T. M., & Hansen, K. (2014). Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: A knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 633-650. <http://doi.org/10.1108/JKM-01-2014-0013>
- Griffith, D. A., Kiessling, T., & Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: Implications for subsidiary knowledge management. *International Marketing Review*, 29(4), 379-402. <http://doi.org/10.1108/02651331211242629>
- Hajduk, S. (2017). Bibliometric analysis of publications on city logistics in international scientific literature. *Procedia Engineering*, 182, 282-290. <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.194>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Campus.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111. <http://doi.org/10.2307/2667032>
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248. <http://doi.org/10.1287/orsc.13.3.232.2771>
- Hansen, M. T., Mors, M. L., & Løvås, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803922>
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Perez Arrau, G., & Fathi Easa, N. (2016). Knowledge management and business performance: Global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169-1198. <http://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521>

- Hicks, D. (1999). The difficulty of achieving full coverage of international social science literature and the bibliometric consequences. *Scientometrics*, 44(2), 193-215. <http://doi.org/10.1007/bf02457380>
- Hussink, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904-922. <http://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116>
- Hsu, C. -L., & Lin, J. C. -C. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management*, 45(1), 65-74. <http://doi.org/10.1016/j.im.2007.11.001>
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455. <http://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178>
- Imran, M. K., Rehman, C. A., Aslam, U., & Bilal, A. R. (2016). What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1097-1117. <http://doi.org/10.1108/JOCM-07-2015-0130>
- Jain, A. K., & Jeppe Jeppesen, H. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: The role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347-362. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>
- Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65(10), 1490-1500. <http://doi.org/10.1057/jors.2013.101>
- Ko, D. -G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59-85. <https://doi.org/10.2307/25148668>
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*, 24(4), 293-316. <http://doi.org/10.1002/smj.297>
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Lee, J. -N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on is outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335. [http://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](http://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4)
- Lee, S., Kim, B. G., & Kim, H. (2012a). An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 183-203. <http://doi.org/10.1108/13673271211218807>
- Lee, Y., Shin, J., & Park, Y. (2012b). The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 832-842. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.10.008>
- Lee, V. -H., Leong, L. -Y., Hew, T. -S., & Ooi, K. -B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848-872. <http://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0315>
- Lenox, M., & King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345. <https://doi.org/10.1002/smj.379>
- Leonard-Barton, D., & Sinha, D. K. (1993). Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer. *Academy of Management Journal*, 36(5). <https://doi.org/10.5465/256649>
- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2012). Knowledge management technology as a stage for strategic self-presentation: Implications for knowledge sharing in organizations. *Information and Organization*, 22(1), 37-59. <http://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.10.003>
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98. <http://doi.org/10.1287/orsc.1100.0525>
- Lin, C. -H., Tsai, F. -S., Tarn, D. D., & Hsu, S. -C. (2015). Strategic fit among knowledge attributes, knowledge management systems, and service positioning. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 272-280. <http://doi.org/10.1057/kmmp.2013.48>
- Lin, H. -F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3-4), 315-332. <http://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lichtenthaler, U. (2016). Determinants of absorptive capacity: The value of technology and market orientation for external knowledge acquisition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 600-610. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2015-0076>
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315-1338. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x>
- Lueg, C. (2003). Knowledge sharing in online communities and its relevance to knowledge management in the e-business era. *International Journal of Electronic Business*, 1(2), 140-151. <http://doi.org/10.1504/IJEB.2003.002170>
- Mangiarotti, G. (2012). Knowledge management practices and innovation propensity: A firm-level analysis for Luxembourg. *International Journal of Technology Management*, 58(3-4), 261-283. <http://doi.org/10.1504/IJTM.2012.046618>
- Mariano, S., & Walter, C. (2015). The construct of absorptive capacity in knowledge management and intellectual capital research: Content and text analyses. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 372-400. <http://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0342>
- Martin-de Castro, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 143-146. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.032>
- Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Björkman, I., & Fey, C. F. (2014). A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 52-62. <http://doi.org/10.1057/jibs.2013.56>
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056>



- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910. <http://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Moura, L. K. B., Mesquita, R. F., Mobin, M., Matos, F. T. C., Monte, T. L., Lago, E. C., Falcão, C. A. M., Ferraz, M. A. de A. L., Santos, T. C., & Sousa, L. R. M. (2017). Uses of bibliometric techniques in public health research. *Iranian Journal of Public Health*, 46(10), 1435-1436. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5750357/>
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91. <http://doi.org/10.1002/smj.4250171108>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- McDermott, R., & O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673270110384428>
- Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73, 193-205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus.
- Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.001>
- Pereira, D., & Leitão, J. (2016). Absorptive capacity, coopetition and generation of product innovation: Contrasting Italian and Portuguese manufacturing firms. *International Journal of Technology Management*, 71(1-2), 10-37. <http://doi.org/10.1504/ijtm.2016.077979>
- Pinho, I., Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). Improving knowledge management processes: A hybrid positive approach. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 215-242. <http://doi.org/10.1108/13673271211218834>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488. <http://doi.org/10.1002/smj.454>
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Quinn, R. E. (2004). *Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change*. John Wiley & Sons.
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.017>
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267. <https://doi.org/10.2307/3556658>
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22-31. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. Em R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Bookman.
- Sandhawalia, B., & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: A structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313-328. <https://doi.org/10.1108/13673271111119718>
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340001. <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
- Scuotto, V., Del Giudice, M., & Carayannis, E. G. (2017). The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMEs' innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 409-424. <http://doi.org/10.1007/s10961-016-9517-0>
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence*, 1(3), 46-51. <http://doi.org/10.1108/eb025496>
- 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. <http://doi.org/10.1108/JKM-05-2013-0166>
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199907\)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5)
- Song, J., Almeida, P., & Wu, G. (2003). Learning-by-hiring: When is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer?. *Management Science*, 49(4), 351-365. <http://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.351.14429>
- Soo, C., Tian, A. W., Teo, S. T., & Cordery, J. (2017). Intellectual capital-enhancing HR, absorptive capacity, and innovation. *Human Resource Management*, 56(3), 431-454. <http://doi.org/10.1002/hrm.21783>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.01.001>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <http://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações, gerenciando e avaliando patrimônios de Conhecimento*. Campus.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27. <http://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>

- Taherparvar, N., Esmaeilpour, R., & Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: A case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 591-610. <http://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0446>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teo, S. T., & Crawford, J. (2005). Indicators of strategic HRM effectiveness: A case study of an Australian public sector agency during commercialization. *Public Personnel Management*, 34(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/009102600503400101>
- Tian, X. (2017). Big data and knowledge management: A case of déjà vu or back to the future? *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 113-131. <http://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0277>
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. <http://doi.org/10.5465/3069443>
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190. <http://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- Uden, L., & He, W. (2017). How the Internet of Things can help knowledge management: A case study from the automotive domain. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 57-70. <http://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0291>
- Vasconcelos, C. R. M de, Castro, A. B. C. de, & Brito, L. M. P. (2018). Gestão do conhecimento e inovação. *Pensamiento y Gestión*, 45. <http://doi.org/10.14482/pege.45.10863>
- Vicente-Oliva, S., Martínez-Sánchez, Á., & Berges-Muro, L. (2016). Enhancing the outcomes in R&D collaborative projects: An empirical analysis of the Middle Ebro Valley in Spain. *International Journal of Innovation Management*, 20(07), 1650061. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500614>
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective-Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. <http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>
- Von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154-164. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.04.003>
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Campus.
- Xia, T., & Roper, S. (2016). Unpacking open innovation: Absorptive capacity, exploratory and exploitative openness, and the growth of entrepreneurial biopharmaceutical firms. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 931-952. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12220>
- Wang, L., Li, J., & Huang, S. (2018). The asymmetric effects of local and global network ties on firms' innovation performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 377-389. <http://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0252>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. -M. (2014a). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978-1009. <http://doi.org/10.1177/0149206311412192>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014b). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258. <http://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- Wu, I. -L., & Chen, J. -L. (2014). Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164. <http://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192>
- Yoo, S. -J., Sawyerr, O., & Tan, W. -L. (2016). The mediating effect of absorptive capacity and relational capital in alliance learning of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54(S1), 234-255. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12299>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <http://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Atlas.