

**Efeitos do Compartilhamento de Informações, Transferência de Conhecimentos e Capacidades Organizacionais na relação entre Gestão do Conhecimento e Desempenho**

**Effects of Information Sharing, Knowledge Transfer and Organizational Capabilities on the relationship between Knowledge Management and Performance**

**Gustavo Ramos Pavão**

Mestrando em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM)

Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH, Prédio 74C, Sala 4345, 3º Andar, Bairro Camobi, CEP: 97.105-900, Santa Maria/RS

E-mail: [gtrpavao@gmail.com](mailto:gtrpavao@gmail.com) - Fone: (55) 3220-9298

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0612864050221421>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0974-7891>

**Vinicius Costa da Silva Zonatto**

Pós Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS)

Doutor em Ciências Contábeis e Administração (FURB)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM)

Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH, Prédio 74C, Sala 4345, 3º Andar, Bairro Camobi, CEP: 97.105-900, Santa Maria/RS

E-mail: [viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com) - Fone: (55) 3220-9298

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1916486402947867>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

**Larissa Degenhart**

Doutora em Ciências Contábeis e Administração (FURB)

Professora do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM)

Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH, Prédio 74C, Sala 4345, 3º Andar, Bairro Camobi, CEP: 97.105-900, Santa Maria/RS

E-mail: [lari\\_ipo@hotmail.com](mailto:lari_ipo@hotmail.com) - Fone: (55) 3220-9298

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9480180693211077>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0651-8540>

**Márcia Bianchi**

Doutora em Economia (UFRGS)

Professora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCC/UFRGS)

Endereço: Av. João Pessoa, nº 52, Faculdade de Ciências Econômicas, Bairro Centro, CEP: 90.040-000, Porto Alegre/RS

E-mail: [marcia.bianchi@ufrgs.br](mailto:marcia.bianchi@ufrgs.br)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0461322489692161>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7716-2767>

**Resumo:**

A pesquisa investiga os efeitos do compartilhamento de informação, da transferência de conhecimentos e de capacidades organizacionais (absortiva, aprendizagem organizacional e inovação) na relação entre adoção de práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional junto a 105 gerentes de produção de indústrias do setor automotivo que atuam no Brasil. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa (*Path analysis*). Os resultados revelam que a adoção de práticas de gestão do conhecimento, o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimentos são antecedentes do desenvolvimento das capacidades organizacionais e tais capacidades potencializam o desempenho organizacional. Esses achados permitem inferir que a adoção de práticas de gestão do conhecimento chave da empresa contribuem para que ocorra a partilha de informações privadas da área de responsabilidade de subordinados aos seus superiores, o que resulta em maiores níveis de disponibilidade e utilização de diferentes meios para a transferência de conhecimentos entre funcionários. Nessas condições, estas empresas estão mais propensas a desenvolver a capacidade de adquirir, assimilar, aplicar e aprender com os conhecimentos e experiências que percorrem na empresa, utilizando-os para a criação de ideias inovadoras para seus produtos, processos e serviços, o que impacta positivamente o desempenho. Os resultados revelam contribuições importantes para as indústrias automotivas, ao evidenciar que para facilitar o compartilhamento de conhecimentos e informações, os gestores podem nutrir uma cultura organizacional que vise atividades de compartilhamento e transferência de conhecimentos que promovam as capacidades organizacionais analisadas, visto que tais práticas, quando incorporadas nas organizações, promovem o desempenho organizacional.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento; Compartilhamento de Informações; Transferência de Conhecimentos; Capacidades Organizacionais; Desempenho Organizacional.

**Abstract:**

The research investigates the effects of information sharing, knowledge transfer and organizational capabilities (absorptive, organizational learning and innovation) on the relationship between the adoption of knowledge management practices and organizational performance with 105 production managers from industries in the automotive sector operating in Brazil. It is a descriptive research, with a survey and a quantitative approach (*Path analysis*). The results reveal that the adoption of knowledge management practices, the sharing of information and the transfer of knowledge are antecedents to the development of organizational capabilities and such capabilities enhance organizational performance. These findings allow us to infer that the adoption of key knowledge management practices of the company contributes to the sharing of private information from the area of responsibility of subordinates to their superiors, which results in higher levels of availability and use of different means for the transfer of knowledge between employees. Under these conditions, these companies are more likely to develop the ability to acquire, assimilate, apply and learn from the knowledge and experiences they have in the company, using them to create innovative ideas for their products, processes and services, which impacts the performance positively. The results reveal important contributions for the automotive industries, showing that to facilitate the sharing of knowledge and information, managers can nurture an organizational culture that aims at sharing and transferring knowledge activities that promote the analyzed organizational capabilities, as such practices, when incorporated into organizations, they promote organizational performance.

**Keywords:** Knowledge Management; Information Sharing; Knowledge Transfer; Organizational Capabilities; Organizational Performance.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão do conhecimento tem ganhado espaço no âmbito empresarial e acadêmico nos últimos anos, uma vez que a adoção de práticas de gestão do conhecimento tem proporcionado vantagens competitivas e melhorado o desempenho das organizações. Assim, empresas têm buscado formas de adotar tais práticas de gestão, o que motiva os pesquisadores a estudar os fatores que influenciam os resultados da incorporação das práticas de gestão do conhecimento (Ali et al., 2019). Mais especificamente, a abordagem da relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional tem sido alvo de estudo por pesquisadores, com vistas a identificar fatores que potencializam esta relação (Inkinen, 2016). Perez-Arrau et al. (2014) destacam a importância de identificar e compreender as variáveis intervenientes na relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho. Apesar da existência de estudos que analisaram essa relação, ainda há necessidade de aprimoramento dos conhecimentos dessa temática (Inkinen, 2016), o que motiva a realização desta pesquisa.

Klafke et al. (2016, p. 823) ao estudarem as principais práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelas indústrias do grupo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), revelaram que no Brasil, as principais práticas estão “ligadas ao desenvolvimento de pessoas e capital intelectual, onde os departamentos de recursos humanos desempenham um papel especial”. Para tanto, a adoção dessas práticas cria um ambiente propício para a aprendizagem organizacional e quando o conhecimento é gerenciado, tende a potencializar a inovação e contribuir para o desempenho organizacional (Klafke et al., 2016). Pletsch e Zonatto (2018), ao analisarem a transferência de conhecimento entre estudantes de contabilidade e organizações empresariais brasileiras, evidenciaram que a capacidade de absorção de conhecimento é fundamental para que o conhecimento repassado pelos estudantes às organizações possa ser útil para a empresa utilizar em sua gestão. Assim, “a gestão do capital humano é essencial em uma sociedade do conhecimento, onde as pessoas buscam o reconhecimento e o aprimoramento contínuo de suas habilidades e competências” (Klafke et al., 2016, p. 823).

Zaidi et al. (2016) ao buscarem verificar as práticas de gestão do conhecimento que potencializam o desempenho organizacional, estudaram as práticas de transferência do conhecimento em indústrias de construção civil da Malásia. Os achados revelaram que para o sucesso na adoção de práticas de gestão do conhecimento é relevante criar um ambiente propício para transferir conhecimento na empresa e um dos fatores que contribui para essa transferência de conhecimento é o compartilhamento de informações. Os resultados de Zaidi et al. (2016) corroboram com os achados de Burgess (2005), pois ao analisar os fatores que motivam a transferência de conhecimento destacam o compartilhamento de informações como determinante. Ali et al. (2019) ressaltam que a criação e captura de conhecimento, ponto inicial das práticas de gestão do conhecimento, ocorrem no momento em que há a troca de conhecimentos, normalmente em forma de informações entre as unidades de uma organização.

Estes estudos ao buscarem compreender a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, revelaram o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento, como variáveis decorrentes das práticas de gestão do conhecimento e as capacidades organizacionais (absortiva, aprendizagem organizacional e inovação), como resultantes de tais práticas e potencializadoras do desempenho organizacional. Contudo, não foram encontradas evidências de estudos anteriores que abordem especificamente a análise das interações que ocorrem entre este conjunto de variáveis intervenientes (compartilhamento de informações, transferência de conhecimento, capacidade absorptiva, de aprendizagem organizacional e de inovação), capazes de explicar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional.

Assim, esse estudo diferencia-se das demais pesquisas já realizadas sobre a temática, ao propor um conjunto de variáveis que tendem a intermediar a relação entre as práticas de gestão

do conhecimento e o desempenho, fornecendo uma explicação para em que condições ocorrem os efeitos positivos da adoção de práticas de gestão do conhecimento, no desempenho organizacional. Tais premissas configuram a principal lacuna de pesquisa que este estudo pretende preencher. A partir do exposto, questiona-se: Quais os efeitos do compartilhamento de informações, da transferência de conhecimentos e das capacidades organizacionais na relação entre práticas de gestão de conhecimento e o desempenho? Para responder esta pergunta, o estudo objetiva analisar os efeitos do compartilhamento de informações, da transferência de conhecimentos e das capacidades organizacionais (absortiva, aprendizagem organizacional e inovação) na relação entre práticas de gestão de conhecimento e o desempenho de indústrias automotivas do Brasil.

As indústrias do setor automotivo apresentam um nível elevado de avanços tecnológicos (Gonzalez, Martins & Melo, 2018) ao mesmo tempo em que apresentam uma base de conhecimento complexa e uma inovação tecnológica persistente, exigindo assim, padrões elevados no processo de gestão do conhecimento (Gonzalez & Martins, 2014; Shvetsova et al., 2021). Atrelado a isso, uma característica das indústrias automotivas é um ambiente dinâmico, moldado por alta competitividade e oscilações nas demandas de clientes (Katiyar et al., 2018; Kamble et al., 2020) o que a torna adequada para analisar as interações das capacidades organizacionais (Siems, Land & Seuring, 2021) e gestão do conhecimento (Klafke et al., 2016). Gonzalez e Martins (2014) evidenciam que em indústrias automotivas brasileiras, o desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento contribui para a criação de um ambiente favorável ao processo de aprendizagem organizacional e à inovação. Mohammad Nazir e Shavarebi (2019) destacam que, em âmbito global, o setor de indústrias automotivas alcançam maiores desempenhos e vantagem competitiva, ao potencializar a sua capacidade de inovação. Portanto, este constitui-se um ambiente favorável a análise das relações investigadas nesta pesquisa.

A justificativa para a realização da pesquisa é pautada principalmente nos achados de Perez-Arrau et al. (2014), que apesar de sustentarem uma relação entre as práticas de gestão do conhecimento com o desempenho organizacional, destacaram como limitação do estudo a necessidade do entendimento dos fatores que intermedeiam essa relação. Além disso, estudos desenvolvidos sobre o tema (Klafke et al., 2016; Pletsch & Zonatto 2018; Zaidi et al., 2016) evidenciaram diferentes variáveis que tendem a potencializar a relação proposta, indicando ainda que nem todas as organizações conseguem melhorar seus resultados, mesmo adotando práticas de gestão do conhecimento, o que denota a importância da análise do efeito conjunto destas variáveis, de modo que se possa melhor compreender suas interações e efeitos.

Assim sendo, as evidências reportadas por Gonzalez e Martins (2014) e Mohammad Nazir e Shavarebi (2019), que denotam a relevância da análise da gestão do conhecimento como impulsionador do desempenho das indústrias automotivas, inclusive em indústrias brasileiras, reforçam a importância da análise proposta nesta pesquisa, que busca compreender as variáveis que intermedeiam essa relação. Faz-se necessário entender essas relações com vistas a adicionar novas evidências a esta relação, que pode ser considerada ainda incipiente na literatura analisada.

Outra justificativa pauta-se nos argumentos de Klafke et al. (2016, p. 812), pois abordam que a importância do controle do conhecimento nas empresas apresentou uma inclinação significativa nos últimos anos. Deste modo, “aquisição, criação, compartilhamento e retenção de conhecimento tornaram-se sinônimos de vantagem competitiva; portanto, quanto mais uma empresa gerencia seu conhecimento, maior seu potencial de desenvolvimento tecnológico e inovação”, argumentos que justificam a análise de variáveis intervenientes como o compartilhamento de informações, a transferência de conhecimentos e as capacidades organizacionais na relação proposta entre a gestão do conhecimento e o desempenho.

As contribuições práticas e sociais deste estudo referem-se a relevância da gestão do conhecimento no âmbito empresarial, pois, se bem desenvolvida, contribui para o desempenho da organização e do indivíduo (uma vez que potencializa suas capacidades) e proporciona vantagens competitivas às organizações. Destaca-se ainda, como contribuição prática, que o entendimento dos fatores intervenientes na relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, pode contribuir para um melhor direcionamento dessas práticas, conduzindo à uma gestão eficaz e objetiva, de forma a tomar decisões mais assertivas e reduzir custos relacionados a adoção de práticas de gestão do conhecimento.

Esta pesquisa também fornece informações relevantes aos profissionais das indústrias automotivas, para aprimorarem a prática de compartilhamento e transferência de conhecimentos nas organizações em que atuam. Além disso, fornece evidências empíricas de que as práticas de gestão do conhecimento e o compartilhamento de informações permite que as empresas transfiram conhecimento especializado para as gerações menos experientes de funcionários (Ali et al., 2019). De acordo com Ali et al. (2019), como resultado de tais ações, as organizações serão capazes de capturar conhecimentos e minimizar o impacto negativo da rotatividade de funcionários nas atividades empresariais voltadas a indústrias.

As contribuições teóricas consistem principalmente em enriquecer a literatura sobre práticas de gestão do conhecimento, visto que esse é um campo que ainda necessita ser explorado pelos pesquisadores (Ali et al., 2019). Outra contribuição para a literatura refere-se ao fato desta pesquisa abordar empiricamente os possíveis fatores intervenientes na relação entre as práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional, relações teóricas ainda incipientes na literatura de contabilidade gerencial e de indústrias automotivas.

## **2 BASE TEÓRICA E HIPÓTESES DA PESQUISA**

### **2.1 Efeitos das Práticas de Gestão de Conhecimentos no Compartilhamento de Informações e na Transferência de Conhecimentos**

Práticas de gestão do conhecimento podem ser entendidas como ações intencionais a nível organizacional e gerencial que dão suporte ao processo de gerenciamento dos ativos do conhecimento, buscando maximizar os seus resultados (Dávila et al., 2019; Kianto & Andreeva, 2014). Deste modo, entender, identificar, integrar, desenvolver, avaliar, adquirir e aplicar o conhecimento-chave são elementos que compõe as práticas de gestão do conhecimento (Dávila et al., 2019; Kianto & Andreeva, 2014; Kianto et al., 2018).

O ponto chave de tais práticas de gestão é o próprio conhecimento, pois pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Entretanto, o avanço da tecnologia pode fazer com que o conhecimento perca a utilidade mais rapidamente, ficando evidente a importância do fluxo de informações para a criação e consolidação de novos conhecimentos nas empresas (Oyadomari et al., 2013). O fluxo de informações possibilita a criação de novos conhecimentos na organização e ocorre quando as informações são compartilhadas. Esse compartilhamento de informação institucionaliza o conhecimento, permitindo a criação de novos conhecimentos e proporciona início ao processo de gerenciamento do conhecimento do qual são instituídas práticas de gestão do conhecimento (Oyadomari et al., 2013; Santos & Razzolini Filho, 2020).

O compartilhamento de informações pode ocorrer internamente, entre superior e subordinado ou entre funcionários de diferentes unidades em uma organização (Parker & Kyj, 2006) ou externamente, quando a informação é compartilhada entre parceiros comerciais (Panahifar et al., 2018). No âmbito interno da organização o compartilhamento de informações ocorre quando um subordinado partilha de informações privadas com seu superior, ou ainda quando esse compartilhamento de informações ocorre de uma unidade da organização para outras (Parker & Kyj, 2006). Ao considerar que o compartilhamento de informações é um

pressuposto para a consolidação de novos conhecimentos, logo se há práticas de gestão do conhecimento então há um certo grau de compartilhamento de informações. Dessa forma, pressupõe-se que: *H1. As práticas de gestão de conhecimentos influenciam positivamente o compartilhamento de informações.*

A literatura sobre gestão do conhecimento tem evidenciado que as práticas de gestão do conhecimento proporcionam vantagem competitiva, melhoram produtos e processos, estimulam a inovação e contribuem para o desempenho organizacional (Klafke et al., 2016; Maruta, 2014; Zaidi et al., 2016). Entretanto, para o alcance desses resultados por meio das práticas de gestão do conhecimento, a empresa deve se preocupar com a etapa de transferência de conhecimento, elemento fundamental para o sucesso da adoção de práticas de gestão do conhecimento (Burgess, 2005; Zaidi et al., 2016). Transferir conhecimento é um ato que envolve duas partes, a primeira é a fonte do conhecimento da qual repassa seu conhecimento e experiência à segunda parte que recebe e utiliza desse conhecimento transferido (Argote & Fahrenkopf, 2016).

Stanley e Davidson (2011) também apontam que para o sucesso de tais práticas é essencial criar uma cultura organizacional que favoreça a transferência de conhecimento. Porém, antes de cogitar a ideia de transferir conhecimento a empresa deve adotar práticas de geração, captura e codificação do conhecimento. Deste modo, “as práticas de gestão do conhecimento são mais comumente usadas por empresas para controlar ações que adquirem, criam, retêm e compartilham o conhecimento existente dentro da organização” (Klafke et al., 2016, p. 814), sendo essenciais para a transferência dos conhecimentos.

Indústrias do setor automotivo que adotam práticas para gerir o conhecimento, passam a visualizá-lo a partir de uma abordagem sistêmica, por meio de diferentes atores, tornando o ato de transferir conhecimento entre os indivíduos envolvidos um fator fundamental para que o conhecimento se torne um elemento contributivo para a organização (Canonic, De Nito, Esposito, Fattoruso, Pezzillo & Mangia, 2022). Considerando a importância da transferência do conhecimento para o bom resultado da adoção de práticas de gestão do conhecimento e que tais práticas são fundamentais para a transferência do conhecimento, acredita-se que: *H2. As práticas de gestão de conhecimentos influenciam positivamente a transferência de conhecimentos.*

O compartilhamento interno de informações é a disponibilização de informações privadas de subordinados aos seus superiores ou de funcionários de uma unidade organizacional para outra (Burgess, 2005; Parker & Kyj, 2006). Por outro lado, a transferência de conhecimentos consiste na movimentação de um conhecimento entre um ponto inicial para um ponto final dentro de um determinado contexto (Figueiredo et al., 2014). Crhová e Matosková (2019) ao estudarem as ligações entre a transferência do conhecimento e o desempenho organizacional, evidenciaram que a comunicação bilateral entre supervisores e subordinados facilita a transferência de conhecimento entre os funcionários.

Atitudes de compartilhar ideias, sugestões, experiências e inclusive informações, materializam a transferência de conhecimento em uma organização (Figueiredo et al., 2014). Burgess (2005) analisou as motivações organizacionais que incentivam ou não incentivam os funcionários a transferir conhecimento entre as unidades de uma empresa, considerando a predisposição dos funcionários a compartilhar informações como fator que antecede o sucesso no processo de transferência de conhecimento. Zaidi et al. (2016) identificaram 17 fatores que facilitam e/ou dificultam a transferência do conhecimento em indústrias de construção civil. Os resultados dessa pesquisa corroboram com os achados de Burgess (2005), ao evidenciarem que a criação de consciência para o compartilhamento de informações e o próprio ato de compartilhar informações são fatores chave para o sucesso da transferência de conhecimentos.

Destaca-se ainda, que o compartilhamento de informações, quando abordado de maneira inovadora, possibilita as organizações, não apenas adquirir, mas também desenvolverem seus

conhecimentos e experiências em diferentes aspectos do negócio (Alzoubi & Yanamandra, 2020). A partir desses apontamentos espera-se que: *H3. O compartilhamento de informações influencia positivamente a transferência de conhecimentos.*

## **2.2 Efeitos do Compartilhamento de Informações nas Capacidades Absortiva, de Aprendizagem Organizacional e de Inovação**

Nas organizações industriais do setor automotivo, o compartilhamento frequente e adequado de informações produz uma contribuição significativa para o desempenho (Fuchs, Bekc, Lienland & Kellner, 2018). Os achados sobre compartilhamento de informações em âmbito externo (Panahifar et al., 2018) e interno (Parker & Kyj, 2006) têm apresentado indícios de existência de relações indiretas entre o compartilhamento de informações e o desempenho organizacional e gerencial (Lunardi et al., 2020). Dentre essas relações indiretas evidenciadas, as capacidades organizacionais podem ser entendidas como intermediadoras na relação entre compartilhamento de informações e desempenho. Bode e Singh (2018) destacam que o compartilhamento de informações resulta da participação de funcionários na tomada de decisão e para Wohlgemuth et al. (2019) esta participação potencializa o compartilhamento de informações e apresenta relação positiva com as capacidades dinâmicas de uma empresa.

A capacidade de uma organização de responder rapidamente às necessidades dinâmicas do mercado torna-se mais fácil por meio de um fluxo bem organizado de compartilhamento de informações (Alzoubi & Yanamandra, 2020). Braojos et al. (2020) ao estudarem a capacidade de integração de sistema de Tecnologia da Informação, constataram que essa capacidade facilita o compartilhamento de informações e influencia positivamente a capacidade de absorção de conhecimento. Em relação a capacidade absorativa, sua definição inicial foi composta por três fatores, aquisição, assimilação e exploração (Cohen & Levinthal, 1990), mas com os avanços na literatura sua conceituação evoluiu para a capacidade da empresa de adquirir, assimilar, transformar e usar informações e conhecimentos nas suas atividades (Garrido et al., 2017). Assim, quando a empresa apresenta um nível elevado de capacidade absorativa ela é capaz de reconhecer novos conhecimentos e informações, assimilando-os e adaptando para fins de utilização comercial (Laviniki, Laimer, Rodrigues & Marques, 2021).

Com base nesses estudos, é evidente que o compartilhamento de informações possui ligação com as capacidades dinâmicas das empresas, pois a partir do momento que os funcionários compartilham informações com as unidades da organização (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020), conseqüentemente, tais informações tendem a ser transformadas e utilizadas para melhorar/desenvolver produtos atuais e novos (Garrido et al., 2017). Considerando os achados de Braojos et al. (2020), propõem-se que: *H4. O compartilhamento de informações influencia positivamente a capacidade absorativa.*

Do mesmo modo que o compartilhamento de informações tende a impactar positivamente na capacidade absorativa, também pode afetar a capacidade de aprendizagem organizacional. Isto pode ocorrer, pois a troca de informações entre subordinados e superiores, bem como, entre unidades organizacionais (Parker & Kyj, 2006), favorece a aquisição e uso de conhecimentos relevantes e os funcionários adquirem capacidades e habilidades que fornecem vantagem competitiva. Além disso, as melhorias da empresa são influenciadas por novos conhecimentos adquiridos e a constante aprendizagem (García-Morales et al., 2007) acontece por meio do compartilhamento de informações. Sobre a capacidade de aprendizagem organizacional, consiste em um processo do qual a empresa busca, através da obtenção de novas informações e conhecimentos desenvolver a sua capacidade e habilidade de atuação, competição no mercado e reação a contexto desconhecidos pela empresa (Mohammad, 2019).

Sener et al. (2019) analisaram o efeito do uso da informação na relação entre o compartilhamento de informações e a eficiência e eficácia operacional. Os achados

evidenciaram que o uso e o compartilhamento de informações podem potencializar a eficiência e eficácia da empresa. Yu et al. (2013) argumentam que o compartilhamento de informações e seu posterior uso nas atividades são pré-requisitos para o alcance da aprendizagem organizacional. Contudo, os benefícios deste compartilhamento podem não se materializar se as informações disponibilizadas não forem utilizadas pelos membros das organizações (Yu et al., 2013). A partir desses achados, pressupõe-se que: *H5. O compartilhamento de informações influencia positivamente a capacidade de aprendizagem organizacional.*

Ainda, referente a relação entre o compartilhamento de informações e as capacidades dinâmicas, Mazzucchelli et al. (2019) constataram que o suporte de TI, por meio da sua aptidão de facilitar a disseminação de informações nas organizações, apresentou relação indireta com o aumento da capacidade de inovação. Diante deste resultado, denota-se que “as organizações experientes reconhecem que o conhecimento é um ativo - talvez o único que cresce com o tempo - e o conhecimento bem administrado estimula a competitividade e a inovação, ambas cruciais para o sucesso das organizações em um mercado global” (Klafke et al., 2016, p. 816). Portanto, o compartilhamento de informações é crucial para o desenvolvimento da capacidade de inovação, a criação de produtos/serviços novos e úteis para a empresa e seus clientes (Lee & Choi, 2003; López-Nicolás & Meroños-Cerdán, 2001).

A capacidade de inovação consiste na habilidade e esforço da empresa em atividades voltadas a criação de novos produtos, serviços e processos, por meio do conhecimento e informações extraídos de suas atividades rotineiras (Lawson & Samson, 2001; Neely & Hii, 1998). Nesse sentido, a colaboração de partes interessadas, que pode ocorrer por meio do compartilhamento de informações entre funcionários, também contribui para a capacidade de inovação, por meio do desenvolvimento de novos produtos (Ozdemir et al., 2020). Levando em consideração que a transferência de conhecimento é um fator relevante para a capacidade de inovação (Mazzucchelli et al., 2019) e que o compartilhamento de informações é um pressuposto para transferir conhecimento, acredita-se que: *H6. O compartilhamento de informações influencia positivamente a capacidade de inovação.*

### **2.3 Efeitos da Transferência de Conhecimentos nas Capacidades Absortiva, de Aprendizagem Organizacional e de Inovação**

Alguns estudos apontam que as capacidades organizacionais, como a capacidade absorptiva, de aprendizagem organizacional e de inovação são importantes consequentes das práticas de gestão do conhecimento que quando desenvolvidas potencializam o desempenho organizacional (Klafke et al., 2016; Pletsch e Zonatto, 2018), neste estudo, verifica-se em que condições a adoção de práticas de gestão do conhecimento contribuem para o desenvolvimento das capacidades organizacionais. Mais especificamente, esta seção descreve como a literatura apresenta indícios de que a transferência do conhecimento é um fator que intermedeia a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desenvolvimento das capacidades organizacionais.

O conhecimento das rotinas, relacionamentos e funcionários é essencial para uma empresa melhorar sua capacidade de competir e enfrentar desafios (Snell & Morris, 2014). Alam, Kousar, Shafqat & Shabbir (2022), fazem a importante inferência de que, devido a complexidade e exigência técnicas das atividades de transformação e recuperação automobilística, os trabalhadores de indústrias do setor automotivo apresentam uma alta demanda por transferência de conhecimento, a fim de potencializar suas capacidades e melhorar seu desempenho. Pletsch e Zonatto (2018) constataram que a transferência de conhecimento entre acadêmicos de contabilidade às organizações empresariais, depende do conhecimento adquirido e da capacidade absorptiva dos alunos. Segundo Ali et al. (2019), a transferência de

conhecimento é um importante antecedente da capacidade absorptiva no contexto de empresas baseadas em projetos.

Essa situação pode ser evidenciada ao observar que o ato de transferir conhecimento implica na existência de um indivíduo que movimenta o seu conhecimento na direção de outro que absorve esse conhecimento para sua utilização (Argote & Fahrenkopf, 2016) e que a capacidade absorptiva consiste na habilidade do indivíduo de utilizar o conhecimento recebido para benefício da organização em que atua (Stulova & Rungi, 2017), ou seja, para que ocorra de fato uma transferência de conhecimentos, é necessário que o indivíduo que está recebendo o conhecimento apresenta a capacidade de adquirir, assimilar, e se necessário transformar o conhecimento a fim de utilizá-lo em prol da organização.

Outra abordagem das capacidades organizacionais que vem sendo relacionada com a transferência do conhecimento por pesquisadores é a aprendizagem organizacional. Swift e Hwang (2013) analisaram o papel da confiança afetiva e cognitiva na transferência de conhecimento e na aprendizagem organizacional, pressupondo que a promoção de transferência de conhecimento estabelece um ambiente propício para a aprendizagem organizacional. Ado et al. (2017) evidenciaram que um ambiente em que há a transferência de conhecimento pode ser considerado propício para a aprendizagem organizacional. Uma justificativa para estes resultados, pode estar atrelada ao fato de que a transferência de conhecimentos “representa uma solução para muitos dos sérios desafios que as organizações enfrentam em um ambiente baseado no conhecimento” (Ali et al., 2019, p. 1808).

Gonzalez e Martins (2014) enfatizam que no contexto da indústria automotiva, a aprendizagem organizacional é um dos fatores organizacionais que são desenvolvidos ao introduzir práticas de gestão do conhecimento, como a transferência de conhecimento. Ao reter, transformar e compartilhar conhecimentos, os indivíduos envolvidos em tal processo aprendem, potencializando a capacidade de aprendizagem organizacional (Gonzalez & Martins, 2014).

Além disso, o conhecimento deve ser apoiado por processos organizacionais, com a introdução de políticas e procedimentos, com vistas a desenvolver o ato de compartilhamento de conhecimentos (Ali et al., 2019), o que conseqüentemente tende a impactar na aprendizagem organizacional. Isso indica que em um ambiente organizacional onde ocorre a transferência de conhecimentos entre os funcionários, há uma tendência de que os mesmos desenvolvam suas habilidades de atuar e competir em mercados e contextos em constantes mudanças, aumentando a capacidade de aprender com os conhecimentos transferidos (Mohammad, 2019).

A transferência do conhecimento também tem sido relacionada com a capacidade de inovação em estudos acadêmicos. Corso e Paolucci (2001) apontam que a transferência de conhecimento tem uma relação positiva com a tecnologia da informação e comunicação e essa relação influencia a capacidade de inovação a longo prazo. Além disso, indivíduos com dependência de rede tendem a ter a capacidade de inovação potencializada se acumularem conhecimentos recebidos em processos de partilha de conhecimentos (Wang et al., 2020).

Estudos também evidenciaram que as empresas podem aumentar sua capacidade de inovação ao adquirir, integrar e difundir conhecimento de *stakeholders* verticais (Zubielqui et al., 2019; Ode & Ayavoo, 2020). Nesse sentido, Mazzucchelli et al. (2019) apontam que a transferência de conhecimento na organização é importante para que a empresa desenvolva sua capacidade de extrair conhecimentos de suas atividades rotineiras que contribuem para o desenvolvimento de novos produtos e serviços úteis para a organização, potencializando a capacidade de inovação da empresa.

Nesse sentido, Gonzalez e Melo (2018) apontam que explorar o conhecimento organizacional de maneira que o mesmo possa ser transferido entre diferentes partes da organização é fundamental para que as indústrias automotivas desenvolvam uma cultura de aprendizagem, contribuindo para a inovação. A partir desses apontamentos, espera-se que a transferência do conhecimento se apresente como um antecedente das capacidades

organizacionais, sendo estabelecidas as seguintes hipóteses: *A transferência do conhecimento influencia positivamente a capacidade absorptiva (H7), a capacidade de aprendizagem organizacional (H8) e a capacidade de inovação (H9).*

#### **2.4 Efeitos das Capacidades Absortiva, de Aprendizagem Organizacional e de Inovação no Desempenho**

Estudos (Bhatti et al., 2020; Chan & Muthuvelo, 2020) exploraram a relação das capacidades organizacionais com o desempenho e evidenciaram uma relação positiva. A partir desses achados, compreende-se que as capacidades organizacionais se observadas de maneira holística influenciam o desempenho organizacional. Entretanto, uma das capacidades que se destacam é a absorptiva, devido à sua potencialidade de melhorar o desempenho organizacional (Burananuth & Tamprateep, 2019; Jiménez-Barrinuevo et al., 2019). De acordo com Sener et al. (2019), a utilização precisa e oportuna das informações nas organizações é fundamental para melhorar o seu desempenho. Corroborando com pesquisas anteriores, pressupõe-se que: *H10. A capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional.*

Outra vertente das capacidades organizacionais é a aprendizagem organizacional. Conforme Klafke et al. (2016), quando os funcionários transformam o seu conhecimento tácito (aquele mantido em suas mentes e obtido a partir de experiências pessoais e profissionais) em conhecimento explícito, o processo inicia sua transformação para a aprendizagem organizacional. Logo, esta aprendizagem tende a impactar o desempenho das organizações, pois “permite que as empresas capacitem seus colaboradores para o alcance de resultados satisfatórios e a perpetuação do conhecimento” (Klafke et al., 2016, p. 824).

Chan e Muthuvelo (2020) ao examinarem as capacidades organizacionais necessárias para a agilidade estratégica das IES, sugerem que as IES precisam priorizar a aprendizagem organizacional a fim de aumentar a agilidade estratégica e o seu desempenho. Uma revisão sistemática da literatura realizada por Do e Mai (2021) revelaram que a aprendizagem organizacional estimula o desempenho financeiro e não financeiro. Estes apontamentos embasam que: *H11. A aprendizagem organizacional influencia positivamente o desempenho.*

Por fim, a capacidade de inovação também tende a influenciar o desempenho organizacional. Para Klafke et al. (2016, p. 812-813) “em termos de cadeia de gestão e planejamento estratégico, uma gestão do conhecimento eficiente é crucial para uma organização alcançar o desenvolvimento econômico e maior relevância em relação aos seus concorrentes”. Nesse sentido, Beltramino et al. (2020) verificam no âmbito de pequenas e médias indústrias Argentinas, que fatores como a aquisição de informação de gestão do conhecimento influenciam na capacidade de inovação da qual resulta em um melhor desempenho. Outros estudos apontam a eficácia da capacidade de inovação no desempenho das empresas, seja por meio do melhoramento de processos, produtos ou estilos de liderança (Muenjohn et al., 2021). Em relação as indústrias automotivas, Cataltepe et al. (2022) apontam que a demanda de produtos baseados na inovação tende a aumentar, de maneira que a capacidade de inovação também tende a potencializar o desempenho. Fundamentando-se nos resultados das pesquisas anteriores, espera-se que: *H12. A inovação influencia positivamente o desempenho organizacional.*

Como pode-se verificar a partir do levantamento teórico revisitado, para a elaboração das hipóteses de pesquisa, diversos fatores tem sido apontados na literatura como preditores do desenvolvimento das capacidades organizacionais e do desempenho das empresas. Desta forma, tendem a interagir no ambiente organizacional, de modo a influenciar a relação existente entre as práticas de gestão do conhecimento adotadas por organizações industriais e o seu desempenho. É neste contexto que depreende-se que a análise de tais interações precisa ocorrer a partir de uma abordagem teórica integrada e mais ampla, de modo que se possa melhor

compreender os resultados das interações existentes entre estas variáveis, capazes de revelar os efeitos diretos e indiretos das práticas de gestão do conhecimento no compartilhamento de informações, na transferência de conhecimentos e nas capacidades organizacionais, bem como dos efeitos intervenientes destas variáveis, na relação existente entre as práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional. É a partir destas premissas que se estabeleceu o modelo teórico de análise elaborado para o estudo, apresentado na Figura 1.

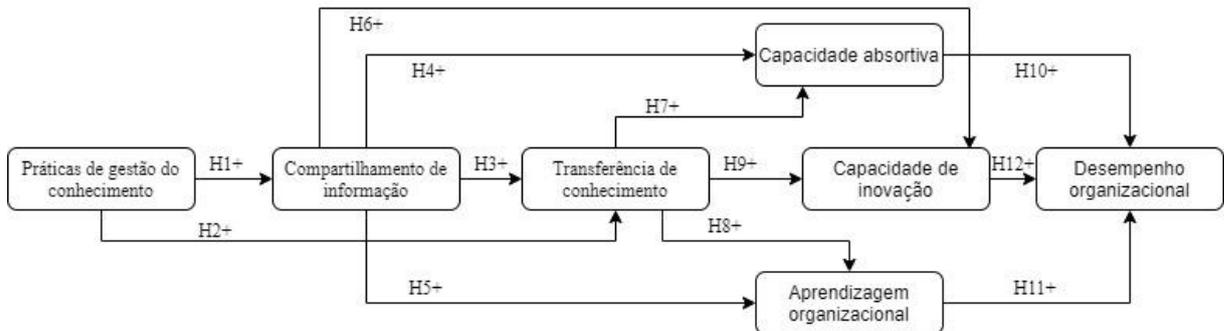


Figura 1: Modelo teórico de análise e visão geral das hipóteses  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Espera-se, desta forma, inferir sobre as relações investigadas na pesquisa, de modo que se possa compreender em que condições a adoção e uso de práticas de gestão do conhecimento podem influenciar positivamente o desempenho organizacional.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A partir do objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e com análise quantitativa. A definição da população ocorreu a partir da identificação das indústrias que operam no setor automotivo no Brasil. A escolha por indústrias foi realizada com base em Klafke et al. (2016), o qual aponta que as práticas de gestão de conhecimento são melhores visualizadas em organizações industriais. A delimitação para as indústrias do setor automotivo que operam no Brasil possui o intuito de reduzir as limitações às práticas de gestão do conhecimento decorrentes das diferenças culturais, conforme abordam Ali et al. (2019). Justifica-se também por conta da relevância da gestão do conhecimento para tais organizações industriais, uma vez que a gestão do conhecimento contribui para o desempenho inovador, competitividade e na criação de novos produtos em curto prazo, refletindo no desempenho organizacional (Shvetsova et al., 2021). Adicionalmente, há que se considerar também que este é um setor que investe constantemente em inovação e desenvolvimento tecnológico, o que, portanto, se constitui um contexto adequado para a análise das relações propostas na pesquisa.

Considerando que a população é composta por indústrias automotivas, definiram-se os gerentes de produção como potenciais respondentes, visto que estes são os funcionários com responsabilidades gerenciais rudimentares relacionadas à fábrica, que possuem entendimento sobre o conhecimento, à produção e as capacidades relativas ao trabalho (Muniz Jr. et al., 2019).

A extração da amostra ocorreu por meio da rede social *LinkedIn*®, utilizando a ferramenta de busca por meio da palavra-chave “gerente de produção” e limitando os resultados pelos filtros de categoria: “Pessoas”, localidade: “Brasil” e setor: “Indústria Automotiva” o resultado apontou 12.000 perfis de gerentes de produção em indústrias automotivas que operam no Brasil, compondo a população. A partir da identificação da população alvo, foram enviados convites para responder o questionário. Para os que aceitaram o convite, foi enviado o *link* com o questionário e 105 gerentes de produção participaram da pesquisa, compondo a amostra.

O instrumento de coleta de dados compreendeu 48 questões divididas em quatro blocos. No primeiro bloco as perguntas foram relativas às práticas de gestão do conhecimento e transferência do conhecimento. No segundo bloco, questionou-se a respeito das capacidades organizacionais. O terceiro bloco refere-se ao compartilhamento de informações e desempenho organizacional e o quarto bloco abrangeu questões sobre a organização e participantes.

Tabela 1 - Variáveis e operacionalização

Variáveis	Operacionalização	Escala	Autores
Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC)	Avalia as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização.	Seis indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Davila et al. (2019); Kianto & Adreeva (2014).
Compartilhamento de Informação (CI)	Mede o grau em que as informações são comunicadas entre as unidades da organização.	Três indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Parker & Kyj (2006).
Transferência de Conhecimento (TC)	Identifica a codificação e a personalização da transferência do conhecimento.	Sete indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Rhodes et al. (2008)
Capacidades Organizacionais	Capacidade Absortiva (CA) Determina a capacidade da organização adquirir, assimilar, transformar e usar o conhecimento.	Oito indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Garrido et al. (2017).
	Capacidade de Inovação (CIN) Avalia o grau de criação de produtos/serviços novos e úteis.	Cinco indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Lee & Choi (2003); López-Nicolás & Meroños-Cerdán (2001).
	Capacidade de Aprendizagem Organizacional (CAO) Mede o quanto a organização é capaz de aprender com o conhecimento do qual possui.	Quatro indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Garcia-Morales et al. (2007).
Desempenho Organizacional (DO)	Avalia a percepção de desempenho organizacional comparativamente aos concorrentes.	Cinco indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Flatten et al. (2011).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os questionamentos que compõem o instrumento de coleta de dados, as questões referentes ao constructo de compartilhamento de informações foram adaptadas para analisar a variável à nível organizacional e não individual, conforme o questionário original. Os demais questionamentos realizados foram traduzidos e utilizados conforme sua forma original, uma vez que atendem aos objetivos desta pesquisa. O questionário utilizado foi elaborado na plataforma *online* “Google Formulários” e submetido a um pré-teste com dois professores/doutores da área de Ciências Contábeis a fim de validar tanto a tradução realizada quanto a adequação do questionário ao objetivo da pesquisa. Os gerentes de produção das indústrias automotivas identificados na etapa anterior foram contatados via *LinkedIn*®. No total foram contatados 924 gerentes, por meio do envio de um convite para responder o questionário. Desses, 332 aceitaram o convite e então foi enviado o *link* do questionário. Foram obtidas 105 respostas compondo a amostra analisada. Ressalta-se que cada respondente representava uma empresa diferente das demais, de maneira que, não houve nenhuma empresa que apresentou dois respondentes, e por consequência duas respostas.

Após a tabulação dos dados em planilha eletrônica do *Excel*, utilizou-se o *software* SPSS para tratamento estatístico dos dados. Efetuou-se inicialmente a análise da frequência dos constructos e de cada indicador por meio da estatística descritiva. Posteriormente, foram realizadas a Análise Fatorial Exploratória para validação dos constructos de mensuração utilizados e a Análise de Confiabilidade, por meio do alfa de *Cronbach*, a fim de verificar se os constructos que irão medir as variáveis são adequados e se há validade teórica no estudo. Em seguida, por conta do procedimento utilizado para a coleta de dados, realizou-se o Teste de Viés de Método (*commom methods bias*), para verificar se houve ocorrência de viés de método, conforme recomendado por Bido et al. (2018), por meio dos fatores gerados a partir da análise conjunta dos constructos, observando quanto do primeiro fator explica a variância total

explicada. Por fim, a análise das relações teóricas objeto de estudo ocorreu por meio da Análise de Caminhos, de modo que se possa responder as hipóteses da pesquisa.

De posse dos resultados encontrados para a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa, procedeu-se ainda uma análise adicional, com vistas a verificar se as variáveis de controle relacionadas as empresas participantes do estudo (características organizacionais) explicam eventuais diferenças encontradas no conjunto de respostas obtidas na amostra analisada. Assim, torna-se possível inferir se estas variáveis exercem algum efeito sobre as variáveis de práticas de gestão de conhecimento, compartilhamento de informações, capacidades organizacionais, transferência de conhecimentos e o desempenho organizacional.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se os resultados da pesquisa. Inicia-se com a apresentação de uma síntese do perfil dos respondentes, os resultados da análise estatística descritiva dos dados coletados, da validação dos constructos de mensuração, por meio da análise fatorial dos constructos da pesquisa, os resultados do teste de viés de método e da análise de caminhos realizada. Por fim, evidencia-se os resultados da análise adicional realizada.

Em relação as empresas participantes do estudo, percebe-se que 30% são organizações multinacionais, 21.90% são de capital aberto, 38.10% de capital fechado e as demais organizações são constituídas sob a forma de sociedade limitada. Destas, 39% apresentam controle familiar e 82% das empresas apresentam faturamento superior a R\$ 16 milhões. Os resultados revelam ainda que 25% das empresas possuem mais de 500 funcionários. No que tange aos 105 respondentes da pesquisa, os resultados revelam que os profissionais apresentam em média 46 anos de idade, sendo a maioria do sexo masculino. O tempo de trabalho médio destes funcionários na empresa em que atuam e o tempo médio de atuação na função é 2 anos.

A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados da análise estatística descritiva e da análise fatorial exploratória dos constructos analisados.

Tabela 2 - Resultados da Análise Fatorial e Estatística Descritiva

Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	IR	Méd.	DP	Ind.	CF	Com.	IR	Méd.	DP
PGC	.921	.908	422.133	71.820	PGC1	.850	.722	1 - 7	4.11	1.94	TC1	.744	.553	1 - 7	5.41	1.39
TC	.847	.875	249.811	52.643	PGC2	.841	.707	1 - 7	4.17	1.95	TC2	.715	.511	1 - 7	4.47	1.68
CA	.888	.892	379.936	56.445	PGC3	.888	.789	1 - 7	3.98	1.98	TC3	.781	.610	1 - 7	4.86	1.48
CIN	.875	.847	252.374	66.977	PGC4	.783	.613	1 - 7	3.76	1.69	TC4	.601	.361	1 - 7	5.37	1.59
CAO	.819	.782	143.698	65.263	PGC5	.878	.770	1 - 7	3.89	2.06	TC5	.738	.545	1 - 7	4.95	1.52
CI	.769	.693	80.561	68.449	PGC6	.841	.708	1 - 7	4.22	1.82	TC6	.741	.548	1 - 7	4.48	1.51
DO	.766	.803	116.425	51.807	CIN1	.799	.639	1 - 7	4.24	1.47	TC7	.746	.557	1 - 7	4.70	1.57
					CIN2	.849	.721	1 - 7	4.11	1.67	CA1	.678	.459	1 - 7	4.70	1.35
					CIN3	.855	.731	1 - 7	4.09	1.55	CA2	.779	.607	1 - 7	4.25	1.65
					CIN4	.770	.593	1 - 7	4.34	1.72	CA3	.725	.525	1 - 7	4.64	1.47
					CIN5	.815	.665	1 - 7	4.32	1.64	CA4	.808	.653	1 - 7	4.60	1.45
					CI1	.800	.641	1 - 7	4.81	1.56	CA5	.731	.534	1 - 7	4.44	1.62
					CI2	.834	.696	1 - 7	4.86	1.71	CA6	.788	.622	1 - 7	4.49	1.61
					CI3	.847	.717	1 - 7	5.01	1.68	CA7	.739	.546	1 - 7	4.40	1.64
					DO1	.672	.452	3 - 7	5.34	1.09	CA8	.755	.569	1 - 7	4.07	1.76
					DO2	.699	.488	1 - 7	4.54	1.25	CAO1	.832	.692	1 - 7	4.69	1.46
					DO3	.779	.607	1 - 7	4.89	1.29	CAO2	.762	.581	1 - 7	4.70	1.67
					DO4	.788	.621	1 - 7	4.64	1.20	CAO3	.817	.668	1 - 7	4.57	1.56
					DO5	.650	.422	2 - 7	5.49	1.18	CAO4	.818	.670	1 - 7	4.44	1.72

Legenda: PGC. Práticas de Gestão de Conhecimento; TC. Transferência de Conhecimentos; CA. Capacidade Absortiva; CIN. Capacidade de Inovação; CAO. Capacidade de Aprendizagem Organizacional; CI. Compartilhamento de Informações; DO. Desempenho Organizacional; Var. Variável; AC: Alfa de Cronbach; KMO: Medida de Adequação da Amostra; TEB: Teste de Esfericidade de Bartlett; VTE. Variância Total Explicada; Ind. Indicador; CF: Carga Fatorial; Com. Comunalidades; IR: Intervalo Real; Méd. Média; DP. Desvio Padrão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise estatística descritiva revelaram que todos os indicadores dos constructos analisados receberam valores mínimos e máximos na escala utilizada. Estes resultados sugerem que nem todas as organizações adotam práticas de gestão do conhecimento

*Efeitos do Compartilhamento de Informações, Transferência de Conhecimentos e Capacidades Organizacionais na relação entre Gestão do Conhecimento e Desempenho*

e algumas empresas apresentam dificuldades para compartilhar informações e transferir conhecimentos internamente. Esses achados também indicam que as empresas apresentam diferentes níveis de capacidades organizacionais e desempenho.

Estes resultados sugerem importantes implicações ao contexto analisado, pois demonstram que ao não promover uma adoção de práticas de gestão do conhecimento e estimular o compartilhamento de informações, algumas empresas apresentam dificuldades na transferência de conhecimentos, o que irá comprometer o desenvolvimento de suas capacidades organizacionais refletindo negativamente em seu desempenho. De acordo com Zaidi et al. (2016), as práticas de gestão do conhecimento são importantes antecedentes para que ocorra o compartilhamento de informações em âmbito interno da organização e as informações compartilhadas tendem a potencializar a transferência de conhecimentos.

Klafke et al. (2016) destacam que quando o conhecimento é bem gerenciado, cria-se um ambiente propício para o desenvolvimento das capacidades organizacionais, refletindo positivamente no desempenho da organização. Tais apontamentos reforçam a oportunidade de realização dessa pesquisa, uma vez que, a partir da adoção de diferentes práticas de gestão e quando as organizações apresentam um fluxo organizado de compartilhamento de informações e desenvolvem a transferência de conhecimentos (Alzoubi & Yanamandra, 2020), estas entidades podem apresentar níveis mais elevados de desenvolvimento das capacidades organizacionais e melhor desempenho organizacional, o que apresenta efeitos diretos na condição competitiva destas organizações.

Em relação a análise fatorial exploratória, verificou-se que todos os indicadores agruparam os seus respectivos constructos de mensuração, apresentando valores mínimos de carga fatorial não inferior a 0,6 em todos os casos analisados. Quanto aos constructos de mensuração, o menor valor de KMO encontrado nos modelos analisados é de 0.6. Todos os modelos avaliados foram estatisticamente significativos, sendo a variância total explicada superior a 51.80%. Do mesmo modo, a análise de confiabilidade revela que todos os valores encontrados foram superiores 80.56%. Esses resultados fornecem evidências que permitem confirmar a validação dos constructos de mensuração.

Assim, antes da realização da análise de caminhos, procedeu-se também o teste de viés de método. De acordo com Bido et al. (2018), este teste é realizado com o propósito de verificar se há a ocorrência de viés de método no modelo analisado, pois a ocorrência de viés de método (subestimação ou superestimação na relação entre as variáveis latentes) é comum em estudos que obtém os dados por meio de levantamento. Os resultados indicaram que o primeiro fator apresenta variância total explicada de apenas 32.65%, compondo 10 fatores, podendo-se inferir assim que não há existência de problemas de viés de método na amostra analisada. A Tabela 3 apresenta os resultados da análise das correlações entre as variáveis.

Tabela 3 - Matriz de Correlações

Variáveis	PGC	TC	CA	CIN	CAO	CI	DO
Práticas de Gestão de Conhecimento. PGC	1						
Transferência de Conhecimentos. TC	.654**	1					
Capacidade de Absortiva. CA	.543**	.384**	1				
Capacidade de Inovação. CIN	.344**	.173ns	.377**	1			
Capacidade de Aprendizagem Organizacional. CAO	.616**	.632**	.484**	.392**	1		
Compartilhamento de Informações. CI	.432**	.473**	.347**	.259**	.547**	1	
Desempenho Organizacional. DO	.415**	.429**	.372**	.287**	.441**	.365**	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na matriz de correlação indicam correlações estatisticamente significativas entre todas as dimensões, com exceção da variável transferência de conhecimento em relação a capacidade de inovação. Evidencia-se também que as dimensões objeto de análise

apresentam relações diferentes com o desempenho organizacional, o que reforça a importância da realização dessa pesquisa, a partir da identificação dos preditores de um melhor desempenho.

Diante do exposto, procedida a validação dos constructos de mensuração e não identificada a existência de viés de método, procedeu-se a análise das relações teóricas objeto de estudo. Os resultados da análise de caminhos realizada são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Resultados da Análise de Trajetórias

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	$\beta$ -standard	t-statistic	P-value	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	F	Sig. Anova
CI	PGC	0.432	4.857	0.000*	0.186	3.713	23.590	0.000 <sup>b</sup>
TC	PGC	0.554	6.946	0.000*	0.473	5.694	45.741	0.000 <sup>b</sup>
	CI	0.234	2.933	0.004*				
CA	CI	0.213	2.096	0.039*	0.183	8.608	11.397	0.000 <sup>b</sup>
	TC	0.283	2.789	0.006*				
CAO	CI	0.320	3.944	0.000*	0.479	3.768	46.928	0.000 <sup>b</sup>
	TC	0.481	5.933	0.000*				
CIN	CI	0.228	2.106	0.038*	0.070	6.410	3.864	0.024 <sup>b</sup>
	TC	0.065	0.604	0.547 <sup>ns</sup>				
DO	CA	0.184	1.801	0.075**	0.234	3.838	10.311	0.000 <sup>b</sup>
	CAO	0.315	3.057	0.003*				
	CIN	0.094	0.968	0.335 <sup>ns</sup>				

Legenda: PGC. Práticas de Gestão de Conhecimento; TC. Transferência de Conhecimentos; CA. Capacidade Absortiva; CIN. Capacidade de Inovação; CAO. Capacidade de Aprendizagem Organizacional; CI. Compartilhamento de Informações; DO. Desempenho Organizacional;

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos efeitos da adoção das práticas de gestão do conhecimento no compartilhamento de informações, os resultados encontrados revelam que há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre essas variáveis, resultado este que permite confirmar a primeira hipótese: *H1. As práticas de gestão de conhecimentos influenciam positivamente o compartilhamento de informações.* Esses resultados são convergentes com os estudos de Oyadomari et al. (2013) e Santos e Razzolini Filho (2020), pois apontam que para que ocorra o gerenciamento do conhecimento na organização é necessário que o conhecimento esteja consolidado de maneira que o fluxo de informações é um antecedente para o compartilhamento do conhecimento interno da empresa. Dessa forma, se a empresa realiza a gestão do conhecimento, haverá um nível maior de compartilhamento de informações.

Estes resultados evidenciam que as empresas que apresentam um entendimento claro de quais conhecimentos e competências são relevantes para os seus objetivos atuais, reconhecem explicitamente o conhecimento como um elemento-chave em seu planejamento estratégico e possuem uma estratégia clara para desenvolver conhecimentos e competências (Davila et al., 2019; Kianto & Adreeva, 2014) estão mais propensas a apresentar um nível maior de compartilhamento de informações internas. Estes achados indicam que os subordinados tendem a compartilhar informações aos seus superiores sobre a situação e eventuais problemas ou oportunidades de melhorias de sua área de responsabilidade (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020) quando a empresa adota práticas de gestão que permitem a avaliação e criação de estratégias para o desenvolvimento de novos conhecimentos na organização.

Os resultados indicaram uma relação positiva e significativa entre a adoção de práticas de gestão do conhecimento e a transferência do conhecimento. Tais resultados possibilitam confirmar a segunda hipótese: *H2. As práticas de gestão de conhecimentos influenciam positivamente a transferência de conhecimentos.* Para Stanley e Davidson (2011) e Zaidi et al. (2016), o sucesso na adoção de práticas de gestão do conhecimento está atrelado à transferência de conhecimentos, e para que essas práticas resultem em benefícios para a organização (como melhoramento nos processos, produtos e desempenho da organização) é necessário preocupar-se em criar uma cultura organizacional que favoreça a transferência de conhecimentos.

Estes achados corroboram com os apontamentos de Burgess (2005), Stanley e Davidson (2011) e Zaidi et al. (2016), uma vez que revelam que empresas que avaliam sistematicamente o seu conhecimento-chave e criam estratégias para desenvolver novos conhecimentos, bem como, possuem o entendimento dos conhecimentos e competências relevantes para seus objetivos estratégicos (Davila et al., 2019; Kianto & Adreeva, 2014) estão mais propensas a utilizar meios tecnológicos (como e-mails ou rede interna, sistemas em computadores de fácil acessibilidade aos funcionários e banco de dados) para salvar, renovar e categorizar o conhecimento de maneira a promover a transferência de conhecimentos na organização (Rhodes et al., 2008). Estas evidências sugerem que os funcionários se tornam mais dispostos a transferir seus conhecimentos e experiências com outros funcionários da organização, seja por meios tecnológicos ou ainda a partir de treinamentos ou apresentações promovidos pela empresa, quando as organizações se atentam para a utilização de conhecimento em seus objetivos estratégicos e adotam medidas para gerenciá-lo.

Em relação a terceira hipótese testada no estudo, da qual buscou verificar a influência do compartilhamento de informação na transferência do conhecimento, os resultados revelam que há uma relação positiva e significativa entre estas variáveis. Esses resultados confirmam a *H3. O compartilhamento de informações influencia positivamente a transferência de conhecimentos*. A confirmação deste achado converge com o estudo de Figueiredo et al. (2014), pois afirmam que o compartilhamento de ideias, experiências e informações no ambiente interno da empresa materializa a transferência do conhecimento. Os estudos de Crhová e Matosková (2019) e Zaidi et al. (2016) também são convergentes aos resultados desta pesquisa, ao evidenciarem que o ato de comunicação e compartilhamento de informações internas (entre subordinado e superior) é um fator facilitador de sucesso para a transferência do conhecimento.

Esses resultados revelam que nas empresas em que os subordinados compartilham com seus superiores informações sobre suas percepções, problemas e oportunidades de melhorias relativas a sua área de atuação (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020) estão mais predispostas a utilizar de tecnologias para salvar, renovar e codificar seus conhecimentos, permitindo o fácil acesso de seus funcionários e promovendo a transferência de conhecimentos e experiências entre os funcionários, seja por meio de tais tecnologias ou com treinamentos, apresentações ou revistas internas (Rhodes et al., 2008). Para tanto, a empresa e seus funcionários se tornam mais dispostos a transferir seus conhecimentos e experiências quando ocorre uma comunicação de informações relativas à situação da área de atuação dos subordinados para seus superiores.

Em relação aos efeitos do compartilhamento de informações na capacidade absorptiva, os resultados encontrados indicam que há uma relação positiva e significativa nesta relação, fato este que implica na confirmação da *H4. O compartilhamento de informações influencia positivamente a capacidade absorptiva*. Estes resultados corroboram com pesquisas anteriores (Bode & Singh, 2018, Wohlgemuth et al., 2019), pois sugerem que o compartilhamento de informações nas organizações contribui para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas dos funcionários, como por exemplo, a capacidade absorptiva. Os achados de Braojos et al. (2020) também convergem com os resultados dessa pesquisa ao constatar que o compartilhamento de informações, estimulado pela capacidade de integração de sistemas de TI, influencia positivamente a capacidade de absorção de conhecimento na organização.

A partir desses resultados percebe-se que empresas em que o subordinado possui espaço para compartilhar informações, relatando suas percepções sobre as situações relativas à sua área de atuação aos seus superiores (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020) estão mais propensas a treinar seus funcionários para atentar para os comportamentos dinâmicos de seus clientes, mercado e tecnologias, estabelecendo rotinas que possibilitam entender suas necessidades e desenvolver produtos e processos atuais e novos (Garrido et al., 2017). Isso possibilita, inclusive a participação do funcionário na tomada de decisão (Bode & Singh, 2018). Dessa

forma, evidencia-se que o compartilhamento de informações relativas aos problemas e oportunidades de uma determinada área entre o subordinado e seu superior contribui para que os colaboradores e diferentes setores de uma empresa utilizem distintas ferramentas, métodos e sistemas que permitem idealizar o melhoramento de seus processos e produtos a fim de atender às necessidades de seus clientes, mercado e tecnologias.

Constatou-se também que o compartilhamento de informações apresenta uma relação positiva e significativa com a capacidade de aprendizagem organizacional. Esse resultado permite a confirmação da quinta hipótese de pesquisa: *H5. O compartilhamento de informações influencia positivamente a capacidade de aprendizagem organizacional.* Tais resultados convergem com as constatações realizadas nos estudos de Sener et al. (2019) e Yu et al. (2013), ao confirmar que as informações, quando compartilhadas no âmbito interno da organização entre os funcionários contribuem para a capacidade de aprendizagem organizacional.

Essas constatações evidenciam que as empresas estão mais propensas a adquirirem conhecimentos e novidades que permitem desenvolver novas capacidades e habilidades entre os funcionários, que fornecem vantagem competitivas e melhorias na organização (García-Morales et al., 2007), quando ocorre o compartilhamento de informações e percepções sobre problemas e oportunidades entre subordinado e superior (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020). Dessa forma, é possível inferir que nas organizações em que os funcionários estão mais dispostos a compartilhar informações de sua área de responsabilidade aos seus superiores (Parker & Kyj, 2006), estas tendem a se tornarem empresas em constante aprendizagem, sendo capazes de aprender com o conhecimento do qual possuem (García-Morales et al., 2007).

Os resultados encontrados também revelam que o compartilhamento de informações apresenta uma relação positiva e significativa com a capacidade de inovação. Portanto, evidencia-se a confirmação da hipótese *H6. O compartilhamento de informações influencia positivamente a capacidade de inovação.* Esses resultados corroboram com as constatações de Alzoubi e Yanamandra (2020), Mazzucchelli et al. (2019) e Ozdemir et al. (2020), ao evidenciarem que a prática de compartilhamento de informações entre os subordinados e superiores contribui para o aumento da capacidade de inovação nas organizações.

Estes achados indicam que nas empresas em que os funcionários tem uma proximidade com seus superiores compartilhando percepções da situação de sua área de responsabilidade (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020) apresentam um ambiente propício e que estimula o desenvolvimento de ideias nova e úteis para a inovação em produtos e serviços (Lee & Choi, 2003; López-Nicolás & Meroños-Cerdán, 2001). Dessa forma, constata-se que nas empresas que ocorre o compartilhamento de informações entre subordinados e superiores, estas tendem a considerar a produção de ideias relativas a novos produtos e serviços uma atividade importante, gastando mais tempo para desempenhá-la e produzindo ativamente essas ideias, resultando em um aumento da capacidade de inovação da organização (Lee & Choi, 2003; López-Nicolás & Meroños-Cerdán, 2001). Isso é evidente pois, pode-se inferir que quando os subordinados mantem relação de compartilhamento com seus superiores de suas percepções, problemas e oportunidades de sua área de responsabilidade, tornam as empresas mais propensas a desenvolver a capacidade de absorver conhecimentos e utilizá-lo em prol do melhoramento do seu negócio e aprender novas habilidades e inovar em seus produtos e processos.

Os resultados relacionados à variável de compartilhamento de informação são consistentes com os achados de Bhardwaj (2019) dos quais evidenciam que em empresa do setor automotivo, a adoção de práticas de gestão do conhecimento facilita o compartilhamento de informações entre os departamentos da empresa e a partir da interação de tais variáveis a empresa alcança maiores níveis de inovação. Ao observar os resultados da presente pesquisa, é possível inferir que no setor automotivo, para que as práticas de gestão do conhecimento terão um resultado efetivo (como a promoção de capacidades organizacionais, como a de inovação),

quando promover um ambiente em que ocorra o compartilhamento de informações entre os departamentos da organização.

No que tange aos efeitos da transferência de conhecimentos na capacidade absorptiva, constatou-se uma relação positiva e significativa entre estas variáveis, o que permite a confirmação da *H7. A transferência de conhecimentos influencia positivamente a capacidade absorptiva*. Essa constatação corrobora com os achados de Ali et al. (2019) e Pletsch e Zonatto (2018) ao evidenciar que a transferência de conhecimentos é um antecedente da capacidade absorptiva. Esses resultados também permitem apoiar as constatações teóricas relativas à transferência do conhecimento realizadas por Argote e Fahrenkopf (2016) e Figueiredo et al. (2014) e relativas à capacidade absorptiva desenvolvidas por Stulova e Rungi (2017), que quando contrapostas possibilitam o entendimento da relação entre essas duas variáveis.

Estes achados apontam que as empresas que estimulam a transferência do conhecimento e experiências entre os funcionários por meio do arquivamento, renovação e categorização de conhecimento em diferentes ferramentas tecnológicas e de compartilhamento de dados em rede interna (Rhodes et al., 2008) estão mais propensas a possuir funcionários treinados e que adotam diferentes sistemas, métodos e equipamentos para utilizar informações e conhecimentos no melhoramento de produtos, processos e tecnologias da organização, de maneira a acompanhar e satisfazer as necessidades de seus clientes, mercado e tecnologias (Garrido et al., 2017).

A oitava hipótese procurou verificar a influência da transferência de conhecimentos na capacidade de aprendizagem organizacional. Os resultados revelaram uma relação positiva e significativa, confirmando esta hipótese: *H8. A transferência de conhecimentos influencia positivamente a capacidade de aprendizagem organizacional*. Estes resultados convergem com os estudos de Ado et al. (2017) e Swift e Hwang (2013), pois indicam que a transferência de conhecimentos influencia a aprendizagem organizacional, uma vez que as empresas que estimulam essa transferência apresentam um ambiente propício para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem. Estes achados revelam que o ambiente de empresas que promovem a transferência do conhecimento por meio de ferramentas informatizadas como computadores, redes de compartilhamento de dados interna e banco de dados com acesso facilitado (Rhodes et al., 2008), é também um ambiente em que os funcionários adquirem novos conhecimentos e habilidades e empregam em suas organizações, resultando em melhorias que fornecem vantagem competitivas (García-Morales et al., 2007). Portanto, é possível inferir que organizações que estão em constante aprendizado tendem a apresentar um ambiente que estimula a transferência de conhecimentos e experiências entre os funcionários.

Os resultados encontrados que permitem a confirmação da sétima e oitava hipótese, convergem com os achados de Snell e Morris (2014), visto que conforme os achados, as capacidades organizacionais de absorção e de aprendizagem organizacional podem ser melhoradas nas empresas em que são estabelecidas rotinas e ambiente propício para a transferência de conhecimentos e experiência entre os funcionários de uma organização.

Os achados da hipótese que procurou avaliar a influência da transferência do conhecimento na capacidade de inovação revelaram uma relação positiva, porém não estatisticamente significativa. Dessa forma, não foi confirmada a *H9. A transferência de conhecimentos influencia positivamente a capacidade de inovação*. Apesar dos resultados obtidos não confirmarem as constatações de Zubielqui et al. (2019), Ode e Ayavoo (2020) e Wang et al. (2020), os achados se aproximam com os resultados de Corso e Paolucci (2001), ao revelarem que a transferência de conhecimentos influencia de maneira indireta o desenvolvimento da capacidade de inovação.

Estes resultados fornecem indícios de uma possível associação positiva, porém revelam que os efeitos da transferência de conhecimentos podem não ocorrer de maneira direta na capacidade de inovação, mas condicionados as interações existentes entre as práticas de gestão de conhecimento e o compartilhamento de informações. De forma que empresas que

conseguem reconhecer explicitamente e gerenciar o seu conhecimento-chave relevante para seus objetivos estratégicos, em que os funcionários estejam mais propensos a partilhar informações restritas de sua área de responsabilidade e permitem que o conhecimento seja organizado, renovado e categorizado na organização afim de disponibilizar a todos os funcionários, promovem efetivamente a transferência de conhecimentos que possam contribuir para a inovação de produtos e serviços da organização.

A indústria automotiva apresenta um avanço no relacionamento das empresas deste setor com seus fornecedores, onde também ocorre a transferência de conhecimento, e, observadas algumas limitações, a inovação das empresas que atuam no ramo automotivo pode ser potencializada quando incorporam conhecimentos vindos de atores externos à organização (Wilhelm & Dolfmsa, 2018), desse modo, não apenas a transferência de conhecimento no âmbito interno da organização, mas também quando ocorre entre parceiros externos da empresa pode interagir e contribuir que a transferência de conhecimento potencialize a capacidade de inovação da organização.

Em relação aos efeitos das capacidades organizacionais no desempenho, a décima hipótese buscou verificar a influência da capacidade absorptiva sobre o desempenho organizacional. Os resultados revelaram que há uma relação positiva e significativa entre estas variáveis, fato que permite confirmar a *H10. A capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional*. Estes achados corroboram com as pesquisas de Burananuth e Tamprateep (2019) e Jiménez-Barrinuevo et al. (2019) ao evidenciar que o desenvolvimento da capacidade absorptiva é um fator que resulta na melhoria do desempenho organizacional. A partir disso, observa-se que as organizações que estabelecem rotinas, exploram diferentes sistemas, métodos e ferramentas que permitem os funcionários utilizarem de conhecimentos e informações relativas às necessidades de seus clientes, mercado e tecnologias para melhorias nos processos e produtos (Garrido et al., 2017) tendem a apresentar um grau maior de satisfação com seu desempenho em relação ao seu principal concorrente (Flatten et al., 2011).

Além disso, tais achados indicam que a satisfação com aspectos do desempenho organizacional como margens de lucro, retornos econômicos e financeiros, fidelização de clientes e crescimento de vendas (Flatten et al., 2011) é propensa a ser maior quando a empresa apresenta maiores níveis de capacidade de absorção de informações e conhecimentos capazes de melhorar os processos e produtos internos da organização (Garrido et al., 2017).

Verificou-se que a capacidade de aprendizagem organizacional apresenta uma relação positiva e significativa com o desempenho da organização. Esses achados possibilitam a confirmação da *H11. A aprendizagem organizacional influencia positivamente o desempenho*. Tais resultados apresentam-se concordantes com os resultados de Chan e Muthuvelo (2020) e Do e Mai, (2021). Entretanto, esta pesquisa testou a relação direta entre a capacidade de aprendizagem organizacional e o desempenho, ao passo que Chan e Muthuvelo (2020) evidenciaram uma relação indireta entre estas variáveis e Do e Mai, (2021) apresentaram constatações dessa relação por meio de uma revisão de literatura. Essas evidências reforçam a importância desse estudo e da exploração da lacuna de pesquisa proposta.

A hipótese de pesquisa que buscou verificar a influência da capacidade de inovação no desempenho organizacional, apesar de apresentar uma relação positiva, não é estatisticamente significativa. Portanto, tais resultados não permitem a confirmação da hipótese: *H12. A inovação influencia positivamente o desempenho organizacional*. Esses resultados revelam que os efeitos da capacidade de inovação no desempenho organizacional, podem ocorrer a partir da interação da capacidade da empresa de adquirir, assimilar, aplicar informações e conhecimentos sobre as necessidades de seus clientes, mercado e tecnologias (Garrido et al., 2017), bem como, aprender e desenvolver novas habilidades e competências a partir desses conhecimentos (García-Morales et al., 2007) de forma a promover efetivamente a inovação em seus produtos

e serviços (Lee & Choi, 2003; López-Nicolás & Meroños-Cerdán, 2001) e conseqüentemente, alavancar o desempenho organizacional.

Os achados desta pesquisa corroboram com o estudo de Gonzalez e Melo (2017) no que se refere a indústria automotiva, onde as empresas deste setor, quando combinam as práticas de gestão do conhecimento com diferentes aspectos organizacionais potencializam as suas capacidades organizacionais. Os achados de Gonzales e Martins (2017) também são consistentes com esta pesquisa, uma vez que os autores citados indicaram que na indústria automotiva brasileira, a retenção (ou absorção) e transformação do conhecimento e a aprendizagem são condicionantes para que as práticas de gestão do conhecimento seja efetiva e apresente resultados, corroborando com os resultados da presente pesquisa. Esses resultados revelam que no setor automotivo, as práticas de gestão do conhecimento são relevantes quando são capazes de promover as capacidades organizacionais (de absorção, aprendizagem e inovação), e assim, tais capacidades impactam positivamente o desempenho.

Os resultados encontrados nesta pesquisa revelam que as organizações apresentam maiores níveis de satisfação com o seu desempenho quando adquirem conhecimentos capazes de resultar em novas capacidades e habilidades em seus funcionários das quais fornecem vantagens competitivas para a organização. Nessas condições, empresas em constante aprendizagem apresentam melhorias influenciadas por novos conhecimentos e isso reflete em níveis mais satisfatórios de crescimento de vendas, lucros operacionais, fidelização de clientes, retorno de investimentos e patrimônio líquido. Esses resultados indicam que organizações que apresentam maiores níveis de capacidades absorptiva e de aprendizagem organizacional, tendem a possuir níveis mais satisfatórios de desempenho organizacional corroborando com os achados de Bhatti et al. (2020) e Chan e Muthuvelo (2020).

Uma possível explicação para os resultados obtidos para as hipóteses *H9* e *H12* pode estar relacionada ao período objeto de análise desse estudo, uma vez que no momento em que ocorreu a coleta de dados, as empresas já haviam sido afetadas pelos efeitos da pandemia por um longo período e esses efeitos podem ter refletido na sua capacidade de inovação, tanto em relação aos impactos da transferência de conhecimentos na capacidade de inovação na organização, quanto em relação aos efeitos dessa capacidade no desempenho. A Figura 2 apresenta a síntese dos resultados encontrados na pesquisa.

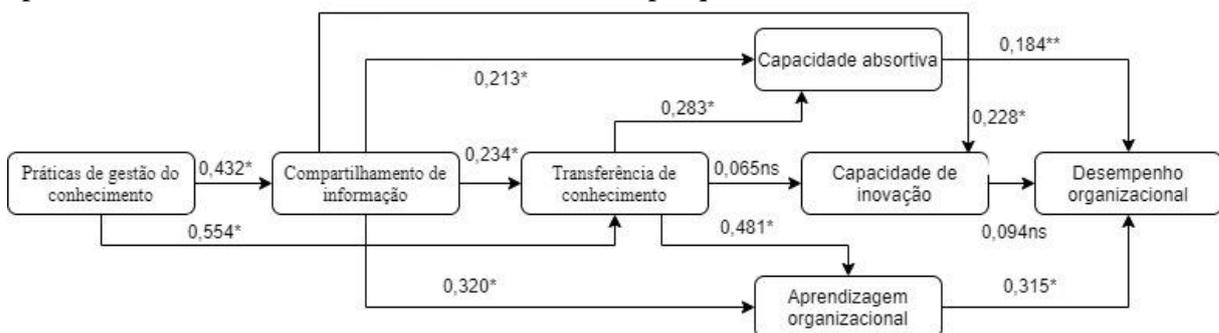


Figura 2: Resultados da Análise de Trajetórias  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, como pode-se verificar as interações existentes entre a adoção de práticas de gestão do conhecimento e o compartilhamento de informações em âmbito interno da organização potencializam a transferência de conhecimentos. Nessas condições as capacidades organizacionais de absorção, aprendizagem organizacionais e de inovação são influenciadas positivamente. Do mesmo modo, em condições em que uma organização consegue desenvolver a sua capacidade de absorção e aprendizagem, esta tende a apresentar um maior desempenho.

Diante destes resultados, os gerentes, chefes de departamentos, supervisores e líderes de equipes, necessitam enfatizar o compartilhamento de ideias, por meio de orientação profissional

e técnicas com base na experiência, visto que tais ações tendem a fortificar as capacidades organizacionais, impactando positivamente o desempenho das empresas. Além disso, denota-se que a alta administração também deve apoiar as atividades que auxiliem no aumento da comunicação, compartilhamento e transferência de conhecimentos e experiências, para que toda organização tenha o suporte necessário para desenvolver suas atividades e alcançar as metas propostas (Ali et al., 2019).

Alam et al. (2022) afirmam que os processos organizacionais das indústrias automotivas exigem um trabalho técnico complexo, reforçando a relevância da adoção das práticas de gestão do conhecimento. Cataltepe et al. (2022) asseguram que a demanda por inovação no setor automotivo tende a crescer, reiterando assim a importância de desenvolver as capacidades organizacionais por meio das práticas de gestão do conhecimento, uma vez que esta promove a transferência de conhecimentos e o compartilhamento de informações, fatores essenciais para o sucesso das indústrias automotivas (Fech, et al., 2018).

Em suma, a partir da necessidade organizacional da indústria automotiva que apresentam altos níveis de inovação tecnológica, competitividade e buscam sempre alcançar a produtividade, torna-se essencial a adoção de práticas de gestão de conhecimento, essas práticas precisam ser capazes de disseminar o conhecimento na organização, no entanto, para que isso ocorra, é necessário que exista uma interação entre as práticas de gestão do conhecimento com o compartilhamento de informações, que viabiliza a socialização de informações na organização, e a transferência do conhecimento que tem o papel fundamental de assegurar que o conhecimento adequado seja transferido a todos os profissionais.

Essa interação entre as práticas de gestão do conhecimento, compartilhamento de informações e transferência de conhecimento promovem as capacidades organizacionais, permitindo que a organização adquira, assimile, transforme e utilize conhecimentos e informações em prol da atividade da empresa, promovendo um resultado inovador, em produtos e serviços e tais capacidades quando potencializadas impactam positivamente no desempenho organizacional.

A Tabela 5 apresenta a síntese dos resultados da análise adicional.

Tabela 5 - Resultados da Análise Adicional

Variáveis	PGC	CI	TC	CA	CAO	CIN	DO
Nacional e Multinacional	0.528*	0.308*	0.272*	0.581*	0.381*	0.124	0.224**
Capital Aberto	0.215*	0.012	0.192**	0.002	0.022	0.020	0.305*
Capital Fechado	0.141	-0.159	0.114	0.090	0.069	-0.035	0.127
Controle Familiar e Não Familiar	0.021	-0.118	0.017	0.018	-0.059	0.118	-0.079
Faturamento	0.029	0.099	0.080	-0.048	0.109	0.137	0.152
Número de Funcionários	0.053	0.047	0.066	0.134	0.109	0.127	0.020
Ano Fundação	0.234	-0.046	0.090	0.033	0.084	0.113	0.139
R <sup>2</sup>	0.428	0.202	0.199	0.357	0.225	0.140	0.254
Erro	7.601	3.789	7.197	7.828	4.713	6.323	3.868
Z	10.383	3.511	3.446	7.704	4.032	2.252	4.706

Legenda: PGC. Práticas de Gestão de Conhecimento; TC. Transferência de Conhecimentos; CA. Capacidade Absortiva; CIN. Capacidade de Inovação; CAO. Capacidade de Aprendizagem Organizacional; CI. Compartilhamento de Informações; DO. Desempenho Organizacional;

\*. Correlação significativa no nível 0,05. \*\*. Correlação significativa no nível 0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação as variáveis de caracterização, os resultados fornecem indícios de que apenas as variáveis de empresas Multinacionais e empresas com Capital Aberto apresentam diferenças significativas dentro da amostra investigada nesse estudo. Estes resultados revelam que as empresas multinacionais estão mais propensas a apresentar maiores níveis de adoção de práticas de gestão do conhecimento, compartilhamento de informações, transferência de conhecimento, bem como apresentam níveis mais desenvolvidos de capacidades organizacionais e desempenho, se comparadas com as empresas nacionais da amostra analisada.

No que tange a composição do capital, na amostra dessa pesquisa, as empresas de capital aberto tendem a apresentar níveis mais elevados de práticas de gestão do conhecimento, transferência de conhecimento e desempenho organizacional.

## 5 CONCLUSÕES

A partir da investigação dos efeitos do compartilhamento de informações, transferência de conhecimentos e das capacidades organizacionais na relação entre as práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional é possível constatar a sua contribuição para a literatura sobre gestão do conhecimento, uma vez que Perez-Arrau et al. (2014) e Inkinen (2016) destacaram a importância de se aprofundar os conhecimentos sobre as variáveis que intermedeiam a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho. Os resultados encontrados trazem importantes implicações relativas à adoção de tais práticas e seus efeitos na organização e sua relação indireta com o desempenho organizacional.

As evidências encontradas revelam que nas empresas em que há um entendimento do conhecimento-chave relevante para os objetivos estratégicos e são adotadas medidas para desenvolver e aprimorar tais conhecimentos são mais propensas a criar um ambiente propício para o compartilhamento de informações entre subordinados e superiores e facilita a ocorrência de transferência de conhecimentos. Esses achados sugerem que as empresas que adotam tais práticas de gestão estimulam o fluxo e a troca de conhecimentos (Zaidi et al., 2016).

O estudo verificou que as práticas de gestão do conhecimento, compartilhamento de informações e transferência de conhecimentos são importantes antecedentes que potencializam o desenvolvimento das capacidades organizacionais, de maneira que a troca de informações e a categorização e disponibilização de conhecimentos e experiências entre os funcionários contribuem para que a empresa adquira, assimile e aprenda com tais conhecimentos, resultando na criação de ideias novas que possibilitam inovar os produtos e serviços, fornecendo-lhe vantagens competitivas que refletem positivamente no desempenho organizacional.

Esses resultados evidenciam a relação indireta da adoção de práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, por meio das variáveis de compartilhamento de informação, transferência de conhecimentos e capacidades organizacionais e indicam caminhos que tornam a gestão do conhecimento mais objetiva, eficaz e direcionada a uma prática mais assertiva nas organizações. Portanto, esta pesquisa fornece resultados claros para o papel positivo das práticas de gestão do conhecimento na melhoria do desempenho organizacional geral. Essas evidências reforçam as contribuições teóricas dos resultados encontrados nessa pesquisa.

Os resultados da pesquisa não encontraram evidências significativas da relação entre a transferência de conhecimentos com a capacidade de inovação. Apesar desse achado foi possível confirmar um efeito positivo entre as interações das práticas de gestão do conhecimento e do compartilhamento de informações com a transferência de conhecimentos. Da mesma forma, não foi possível confirmar a relação entre a capacidade de inovação com o desempenho organizacional. Entretanto, foi possível sugerir uma associação positiva entre as capacidades organizacionais em conjunto com o desempenho. Esses resultados relativos à capacidade de inovação podem ser resultado do impacto da pandemia na amostra analisada, uma vez que o período de análise permite considerar os efeitos de longo prazo da pandemia.

Os resultados encontrados apresentam implicações para a prática das empresas, uma vez que, do ponto de vista gerencial, fornece o entendimento de como a adoção de práticas de gestão do conhecimento podem potencializar o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimentos entre os funcionários, possibilitando que a empresa assimile, aprenda e aplique tais conhecimentos em prol da empresa, resultando em melhores índices de desempenho organizacional. Os achados também sugerem que reconhecer o conhecimento como um fator

relevante para o planejamento estratégico e adotar ferramentas, tecnologias e rotinas que possibilitem a circulação do conhecimento e informações entre os funcionários, resulta em melhores níveis de capacidades organizacionais e pode refletir no crescimento de vendas, fidelização de clientes e resultados econômicos e financeiros. Deste modo, o compartilhamento de informações, a transferência de conhecimentos e as capacidades organizacionais devem ser aprimoradas nas organizações pelos gestores por meio de práticas de gestão do conhecimento, visto a melhora consequente do desempenho organizacional. Esta pesquisa contribui para as organizações ao evidenciar que o aprimoramento destas variáveis no contexto automotivo, tende a proporcionar competitividade para a organização e obtenção de vantagem competitiva.

Destaca-se outra contribuição prática a partir dos resultados evidenciados no estudo, pois os gestores podem aumentar o compartilhamento de conhecimentos, a partir da incorporação de práticas eficazes na gestão desses conhecimentos e desenvolvendo uma estrutura menos centralizada, que ofereça o suporte necessário para a comunicação entre funcionários e unidades organizacionais. Portanto, o compartilhamento de conhecimentos tende a aumentar quando é incorporado às rotinas diárias de trabalho e disseminado em reuniões informais (Ali et al., 2019). Assim, o gerenciamento do conhecimento é um ponto chave nas organizações e necessita ser bem gerenciado para a promoção de capacidades organizacionais positivas no ambiente de trabalho e elevado desempenho organizacional.

As limitações dessa pesquisa, sugerem que novos estudos sejam realizados. A primeira limitação diz respeito ao público alvo, visto que a amostra foi composta por gerentes de produção em função da literatura apontar este público como favorável a desenvolver a gestão do conhecimento nas organizações. Sugere-se para estudos futuros a consideração de gerentes de controladoria e de outras áreas de gestão organizacional, a fim de analisar os efeitos da gestão do conhecimento nas atividades voltadas ao controle gerencial. Outra limitação consiste nos efeitos contextuais relativos ao comportamento dos indivíduos, no que tange as decisões de compartilhar ou não conhecimentos e experiências no trabalho.

Esses fatores podem explicar e direcionar para alternativas que possam potencializar o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimentos, proporcionando condições para entender os contextos mais propícios para a adoção de práticas de gestão do conhecimento, tornando tais práticas mais eficazes e eficientes. A análise de outros fatores intervenientes aos efeitos da adoção de práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional também pode ser analisada, como a adoção e uso de tecnologias, o nível de dependência da cadeia de suprimentos e a adoção de práticas de gestão compartilhadas. Tais fatores podem auxiliar no entendimento das práticas de gestão que potencializam a partilha de informações, a transferência de conhecimentos e o desenvolvimento das capacidades organizacionais, de modo influenciar também o desempenho.

Considerando as características organizacionais das indústrias automotivas, entende-se que pesquisas futuras podem explorar as relações propostas nessa pesquisa em contextos organizacionais diversificados, analisando se fatores internos como estrutura organizacional, complexidade de processos e cultura organizacional, ou fatores externos como competitividade e demanda por inovação podem criar ambientes onde a adoção das práticas de gestão do conhecimento sejam mais efetivas em promover o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimentos, capaz de potencializar as capacidades organizacionais e resultar em melhor desempenho.

## **Referências**

Ado, A., Su, Z., & Wanjiru, R. (2017). Learning and knowledge transfer in Africa-China JVs: Interplay between informalities, culture, and social capital. *Journal of International Management*, 23(2), 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.003>.

- Alam, M. Z., Kousar, S., Shafqat, N., & Shabbir, A. (2022). Drivers and challenges of tacit knowledge sharing in automotive workshop employees. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 71-86. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2020-0058>
- Ali, A.A., Panneer Selvam D.D. D., Paris L., & Gunasekaran A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806-1837. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0394>.
- Alzoubi, H., & Yanamandra, R. (2020). Investigating the mediating role of information sharing strategy on agile supply chain. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(2), 273-284. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.12.004>.
- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: the roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior*, 136(1), 146-159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>.
- Beltramino, N. S., García-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913-945. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0020>.
- Bhardwaj, B. R. (2019). Influence of knowledge management on product innovation by intrapreneurial firms. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi-org.ez47.periodicos.capes.gov.br/10.1108/GKMC-03-2019-0039>.
- Bhatti, A., Rehman, S. U., & Rumman, J. B. A. (2020). Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan. *Business and Economics Review*, 8(4), 85-103. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080405>.
- Braojos, J., Benitez, J., Llorens, J., & Ruiz, L. (2020). Impact of IT integration on the firm's knowledge absorption and desorption. *Information & Management*, 57(7), 103-290. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103290>.
- Burananuth, N. & Tamprateep, P. (2019). Exploring a strategic links between absorptive capacity, supply chain agility, it capability and the organizational performance of Indonesian manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*, 8(4), 227-236.
- Burgess, D. (2005). What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?. *The Journal of Business Communication*, 42(4), 324-348. <https://doi.org/10.1177/0021943605279485>.
- Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Fattoruso, G., Pezzillo Iacono, M., & Mangia, G. (2022). Visualizing knowledge for decision-making in Lean Production Development settings. Insights from the automotive industry. *Management Decision*, 60(4), 1076-1094. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0144>
- Cataltepe, V., Kamasak, R., Bulutlar, F., & Palalar Alkan, D. (2022). Dynamic and marketing capabilities as determinants of firm performance: evidence from automotive industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 261-282. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2021-0475>.
- Chan, J. I. L., & Muthuveloo, R. (2020). Organizational capabilities vital to strategic agility: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3), 223-236. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2019-0261>.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

- Crhová, Z., & Matošková, J. (2019). The link between knowledge sharing and organizational performance. *International Journal of Knowledge Management*, 15(3), 1-23. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019070101>.
- Corso, M., & Paolucci, E. (2001). Fostering innovation and knowledge transfer in product development through information technology. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), 126-148.
- Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional. *Brazilian Business Review*, 16(3), 239-254. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3>.
- Do, T. T., & Mai, N. K. (2021). Organizational learning and firm performance: a review. *Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0051>.
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: mediating influence of strategic alliances. *Management Review*, 8(3), 137-152. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>.
- Fuchs, C., Beck, D., Lienland, B., & Kellner, F. (2018). The role of IT in automotive supplier supply chains. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1), 64-88. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2017-0038>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>.
- Garrido, I. L., Parente, R. C., Gonçalves, C. R., & Vasconcellos, S. L. D. (2017). Mantendo-se inovadoras: O papel do desempenho passado, da capacidade absorptiva e da internacionalização. *Brazilian Business Review*, 14(6), 559-574. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.1>.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2014). Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0300>.
- Gonzalez, R. V. D., Martins, M. F., & Melo, T. M. (2018). Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. *Transinformação*, 30, 249-266. <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000200009>.
- Gonzalez, R. V. D., & Melo, T. M. D. (2017). Innovation by knowledge exploration and exploitation: An empirical study of the automotive industry. *Gestão & Produção*, 25(1), 1-15. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3899-17>
- Inkinen, H. (2016) Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance, *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>.
- Jiménez-Barrionuevo, M., Molina, L.M., & García-Morales, V.J. (2019). Influência da capacidade de absorção e empreendedorismo no desempenho. *Sustentabilidade*, 11(11).
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2020). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 219, 179-194. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.022>.
- Katiyar, R., Meena, P. L., Barua, M. K., Tibrewala, R., & Kumar, G. (2018). Impact of sustainability and manufacturing practices on supply chain performance: Findings from an emerging economy. *International Journal of Production Economics*, 197, 303-316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.007>.

- Kianto, A., & Andreeva, T. (2014). Práticas de gestão do conhecimento e resultados em empresas orientadas a serviços versus empresas orientadas a produtos. *Gestão de Conhecimento e Processos*, 21 (4), 221-230. <https://doi.org/10.1002/kpm.1443>.
- Klafke, R. V.; Helmann, C. L.; Picinin, C. T., Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2016). Primary knowledge management practices applied in Brazil, Russia, India and China (BRIC) industries from 2001-2010. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 812-828. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0522>.
- Laviniki, J., Laimer, C. G., Rodrigues, C., & Marques, J. L. (2021). O efeito da capacidade absorviva no desempenho financeiro de empresas brasileiras e portuguesas do setor de baixa intensidade tecnológica. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 537-560. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.4>.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Capacitadores de gestão do conhecimento, processos e desempenho organizacional: uma visão integrativa e exame empírico. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *Journal of Information Management*, 31(6), 502-509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. Da S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>.
- Mazzucchelli, A., Chierici, R., Tortora, D., & Fontana, S. (2019). Innovation capability in geographically dispersed R&D teams: The role of social capital and IT support. *Journal of Business Research*, 128, 742-751. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.034>
- Mohammad Nazir, N., & Shavarebi, K. (2019). A review of global automotive industry's competitive strategies. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 16 (4), 170-183. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-10-2018-0060>
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>.
- Muenjohn, N., Ishikawa, J., Muenjohn, P., Memon, MA, & Ting, H. (2021). O efeito da inovação e liderança no desempenho na China e no Vietnã. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 101-110. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1850606>.
- Muniz Jr., J., Hong, J., Oliveira, S., Wintersberger, D., & Popadiuk, S. (2019). Knowledge sharing in the automotive sector: a comparative study of chinese and brazilian firms. *Production*, 29, 1-21. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180084>.
- Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and business performance: a literature review. *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*, 0-65.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>.

- Oyadomari, J. C. T., Aguiar, A. B. de, Chen, Y. T., & Dultra-de-Lima, R. G. (2013). Inovação de práticas de controle gerencial e fontes de informação. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(19), 16-26. <https://doi.org/10.11606/rco.v7i19.55424>.
- Panahifar, F., Byrne, P. J., Salam, M. A., & Heavey, C. (2018). Supply chain collaboration and firm's performance: the critical role of information sharing and trust. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 358-379. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2017-0114>.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>.
- Perez-Arrau, G.; Suraj, O. A.; Heisig, P.; Kemboi, C.; Easa, N. (2014), Knowledge Management and Business Outcome/Performance: Results from a Review and Global Expert Study with future research. *British Academy of Management*, 9-11. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521>.
- Pletsch, C. S., & Zonatto, V. C. da S. (2018). Evidence of the effects of psychological capital on the transfer of knowledge from accounting students to business organizations. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1826-1843. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0270>.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y. H., & Wu, C. M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84-100. <https://doi.org/10.1108/13673270810875886>.
- Santos, A. F., & Razzolini Filho, E. (2020). Processo de captação de conhecimento. *Revista Informação na Sociedade Contemporânea*, 4(1), 1-24. <https://doi.org/10.21680/2447-0198.2020v4n1ID19899>
- Sener, A., Barut, M., Oztekin, A., Avcilar, M. Y., & Yildirim, M. B. (2019). The role of information usage in a retail supply chain. *Journal of Business Research*, 99, 87-104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.070>.
- Shvetsova, O. A., Tanubamrungsuk, P., & Lee, S. (2021). Organization Leadership in the Automobile Industry: Knowledge Management and Intellectual Capital. *The Open Transportation Journal*, 15(1), 16-30. <https://doi.org/10.2174/1874447802115010016>
- Siems, E., Land, A., & Seuring, S. (2021). Dynamic capabilities in sustainable supply chain management: An inter-temporal comparison of the food and automotive industries. *International Journal of Production Economics*, 236, 108128. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108128>.
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2014). Building dynamic capabilities around organizational learning challenges. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(3), 214-239. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2014-0033>.
- Stulova, V., & Rungi, M. (2017). Untangling the mystery of absorptive capacity: a process or a set success factors?. *Journal High Technology Management Research*, 28(1), 110-123. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.04.008>.
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20-37. <https://doi.org/10.1108/09696471311288500>.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346-358. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.023>.
- Wang, L., Li, S., & You, Z. (2020). The effects of knowledge transfer on innovation capability: A moderated mediation model of absorptive capability and network reliance. *The Journal of High Technology Management Research*, 31(1), 100-372. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100372>.

- Wilhelm, M., & Dolfsma, W. (2018). Managing knowledge boundaries for open innovation—lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0337>.
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S., & Eisend, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760-771. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.005>.
- Zaidi, M. A., Baharuddin, M. N., Bahardin, N. F., Mat Yasin, M. F., Hamid, M. Y., & Mohd Nawi, M. N. (2016). An assessment of knowledge transfer practices for Malaysian construction firm. *International Review of Management and Marketing*, 6(7), 317-320.
- Zubielqui, G.C., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145-164. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0046-0>.