

Transferência e conversão do conhecimento na gestão de processos: Facilitadores e barreiras

Knowledge transfer and conversion in process management: Enablers and barriers

Ivan Rogério da Silva¹, Sergio Luis da Silva², Andrea Lago da Silva³

¹Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1115-6594>

²Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5970-9386>

³Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3849-9698>

Autor para correspondência/Mail to: Ivan Rogério da Silva, ivan_r_ogerio@yahoo.com.br

Recebido/Submitted: 22 de março de 2024; **Aceito/Approved:** 25 de setembro de 2024



Copyright © 2025 Silva, Silva & Silva. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso para compartilhar e adaptar e é preciso dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

Resumo

Introdução: a Gestão do Conhecimento (GC) organiza o conhecimento relevante para a organização e se relaciona com a Gestão de Processos (GP), sobretudo por meio do Mapeamento de Processos (MP), que evidencia graficamente as atividades inerentes aos processos. O objetivo deste artigo foi caracterizar os facilitadores e barreiras da transferência e conversão do conhecimento no contexto da GP. **Método:** foi iniciado com uma revisão exploratória dos principais conceitos relacionados à GC, à GP e ao MP e finalizado com uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). a pesquisa é de natureza explicativa, qualitativa, baseada na pesquisa bibliográfica. **Resultados:** na análise dos 41 artigos desta RSL, os facilitadores e barreiras obtidos foram agrupados por dimensões, sendo elas: 'Organização', 'Intercâmbio', 'Emissor', 'Receptor', 'Emissor-Receptor' e 'Conhecimento'. As dimensões 'Organização' e 'Intercâmbio' foram mais frequentes. As menos frequentes foram as dimensões 'Emissor', 'Receptor' e 'Emissor-receptor'. Evidenciou-se que as ações organizacionais e o espaço onde ocorrem as trocas de conhecimento foram os fatores mais relatados e os aspectos envolvidos com as características dos atores, fonte e destino do conhecimento compartilhado foram menos frequentes. **Conclusão:** criou-se uma perspectiva sistêmica por meio de uma análise holística dos facilitadores e barreiras ranqueados e agrupados por dimensões. Os resultados podem também subsidiar as decisões organizacionais no sentido de potencializar a transferência e a conversão do conhecimento organizacional no desafio de retê-lo. Pesquisas futuras com dados empíricos podem investigar individualmente os facilitadores e barreiras e aprofundar a análise sobre as interações entre eles.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Gestão de Processos; Mapeamento de Processos; Transferência de Conhecimento; Conversão do Conhecimento.

Abstract

Introduction: knowledge Management (KM) organizes relevant knowledge for the organization and relates to Process Management (PM), particularly through Process Mapping (PMA), which visually represents the activities inherent in processes. The objective of this study was to characterize the facilitators and barriers of knowledge transfer and conversion within the context of PM. **Method:** the study began with an exploratory review of the main concepts related to KM, PM, and PMA, and concluded with a Systematic Literature Review (SLR). **Results:** in the analysis of the 41 articles in this SLR, the identified facilitators and barriers were grouped into dimensions: 'Organization', 'Exchange', 'Sender', 'Receiver', 'Sender-Receiver', and 'Knowledge.' The 'Organization' and 'Exchange' dimensions were more frequent. The least frequent were 'Sender', 'Receiver', and 'Sender-Receiver.' It was evident that organizational actions and the space where knowledge exchanges occur were the most reported factors, while aspects related to the characteristics of the actors, source, and destination of shared knowledge were less frequent. **Conclusions:** a systemic perspective was developed through a holistic analysis of the ranked facilitators and barriers, grouped by dimensions. The results may support organizational decisions to enhance the transfer and conversion of organizational knowledge in the challenge of retaining it. Future research with empirical data can investigate facilitators and barriers individually and deepen the analysis of the interactions between them.

Keywords: Knowledge management; Processes management; Process Mapping; Knowledge Transfer; Knowledge Conversion.

INTRODUÇÃO

Processo é definido como um conjunto de atividades com ordenação específica que transformam *inputs* em *outputs* (Biazzini, Muscat, & Biazzini, 2011) e, considerando a organização como um conjunto de processos, a respectiva gestão destes pode ser vista como uma abordagem abrangente realizada por meio de funções gerenciais (Bitkowska, 2020). Inserido na GP, está o Mapeamento de Processos (MP) que, para Lacerda e Popadiuk (2016) e Carvalho, Cappelli, e Santoro (2020), consiste na geração de uma representação gráfica dos processos com o objetivo de apresentar as atividades representando cada passo de operação de entradas, saídas e ações. Aspectos como as necessidades da organização e os fatores culturais devem ser considerados na realização do MP, segundo Aguiar, Damasceno, e Melo (2016). Isso ajuda a alinhar o MP desenvolvido com a realidade da organização, sua dinâmica, necessidade e objetivos.

A GC, para Jesus e Mourão (2012), é um conjunto de processos e meios para criar, usar e difundir o conhecimento na organização. Ela pode se relacionar com a GP, algo evidenciado por Lacerda e Popadiuk (2016) que caracterizaram os tipos de MP existentes e como eles auxiliam na disseminação do conhecimento, além de

facilitar a visualização dos processos e auxiliar na identificação de falhas, como redundâncias e de retrabalhos, e soluções corretivas. Lacerda e Popadiuk (2016) e Ceribeli, de Pádua, e Merlo (2014) afirmam que o MP favorece a absorção e a explicitação das experiências e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. Nesta linha, Bitkowska (2020) argumenta que a ferramenta também estimula a aquisição de recursos de conhecimento e a incorporação do aprendizado desenvolvido nos processos.

Existem facilitadores e barreiras para a transferência e conversão do conhecimento ocorrerem que são ainda pouco compreendidas. Este artigo levantou via RSL as melhores evidências a respeito para montar um painel ao final com esses facilitadores e barreiras no contexto da GP e do MP. Inspirou este trabalho o estudo de citetVaghefi2018MultilevelProcessViewKnowledgeTransfer, que apresentaram uma visão holística dos facilitadores e das barreiras da transferência de conhecimento em uma organização. O presente trabalho foi delimitado ao contexto da GP e do MP, apresentando essa visão em um contexto mais restrito e contribuindo para o aperfeiçoamento dos estudos de citetVaghefi2018MultilevelProcessViewKnowledgeTransfer.

Inicialmente, foi feita a identificação dos principais conceitos envolvidos: GC, GP, MP, transferência do conhecimento e conversão do conhecimento. Em seguida, foram desenvolvidos o construto, as palavras-chave, as Strings, o quadro analítico e o protocolo de pesquisa.

Dimensão (facilitadores)	Dimensão (barreiras)	Descrição
Conhecimento	Conhecimento	Relacionadas ao grau de disponibilidade do conhecimento: quanto mais acessível e disponível o conhecimento, mais intensa é a transferência de conhecimento.
Emissor do conhecimento		Relacionada às habilidades e motivação do remetente do conhecimento para promover o compartilhamento.
Receptor de conhecimento		Relacionada às habilidades e motivação do destinatário do conhecimento para desenvolver a absorção do conhecimento.
	Emissor e receptor do conhecimento	Relacionada aos indivíduos envolvidos em atividades de transferência de conhecimento; envolve tanto a disposição do receptor de absorver o conhecimento quanto a do remetente em transferi-lo.
Intercâmbio	Intercâmbio	Relacionadas à natureza das relações e da comunicação entre indivíduos; quanto mais próximas, mais intensa é a transferência de conhecimento.
Organização	Organização	Relacionadas ao ambiente organizacional; quanto mais este cria mecanismos que facilitam a troca de conhecimento, mais intensa é a transferência de conhecimento.

Tabela 1. Dimensões dos facilitadores e barreiras à transferência do conhecimento.

Fonte: Adaptado de citetVaghefi2018MultilevelProcessViewKnowledgeTransfer.

Duas questões de pesquisa, Q1 e Q2, apresentadas abaixo, nortearam este estudo e a Figura 1 faz a inserção dessas questões deste estudo. Q1: Quais as barreiras da transferência e conversão do conhecimento presentes na gestão e modelagem de processos?; Q2: Quais os facilitadores da transferência e conversão do conhecimento presentes na gestão e modelagem de processos?

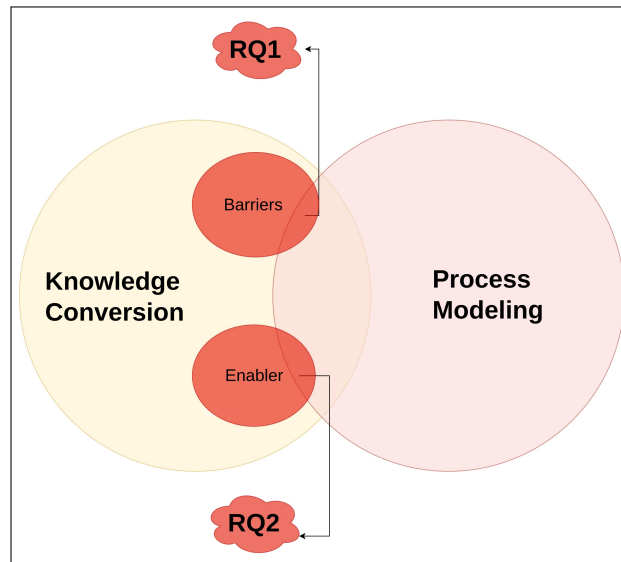


Figura 1. Inserção das questões de pesquisa da RSL no construto teórico.

Esta introdução fez a contextualização deste artigo. Adiante, são detalhados o método e a discussão dos resultados da RSL. As conclusões e as sugestões de pesquisas futuras finalizam este trabalho.

MÉTODO

O método RSL é “uma revisão especializada nos campos da prática baseada em evidências, que utiliza uma abordagem metodológica sistemática e prescrita” (Jesson, Matheson, & Lacey, 2011). Ela permite a interpretação do que já é conhecido, o apontamento de contradições, lacunas e a criação de novas dimensões e perspectivas para o foco de estudo. As ferramentas utilizadas incluem editores de textos e planilhas, as plataformas Parsifal¹ e Draw.io² e o *software* Taguette³.

Condução da revisão

Esta revisão concentrou-se na análise de um rol de artigos sobre o tema GC combinado com o GP sem restrição quanto ao ano de publicação. A necessidade de avaliação por pares para publicação constitui um forte parâmetro de qualidade deste tipo de documento. Foram construídas duas Strings de buscas, uma para Q1 e outra para Q2, conforme a Tabela 2.

A obtenção das palavras-chaves das *strings* ocorreu por etapas. Primeiro, foram feitas buscas nas bases com *strings* mais genéricas ligadas ao tema, como “*Knowledge Management*”. Com os documentos obtidos, foram extraídas outras *Keywords*. Na sequência, foram consultados sinônimos desses termos no *site* Thesaurus⁴. Em seguida, foi feita a conversão, nos casos possíveis, das palavras-chave para o formato radical asterisco para aumentar o alcance da *string*. Assim, no caso do termo *share* não foram inseridas todas as variações na *string* de busca, como *shared*, *sharing* etc. e sim foi usado o termo “*shar**”, que nas buscas retornaram todos os termos derivados do radical “*shar*”. Por último, foram feitas consultas a especialistas para a obtenção de sugestões de ajustes nas *strings*. As bases de dados escolhidas foram a Scopus e Web of Science, relevantes na indexação de publicações de alto impacto relacionadas a temas multidisciplinares. Outro critério de inclusão da revisão foi o idioma, somente artigos em inglês. O detalhamento de todos os critérios de inclusão e exclusão aplicados nesta RSL está na Tabela 3.

¹Parsifal (<https://parsif.al/>)

²Draw.io (<https://app.diagrams.net/>)

³Taguette (<https://www.taguette.org/>)

⁴Thesaurus (<https://www.thesaurus.com/>)

Q	String de busca
Q1	((("Explicit Dimens" OR "Tacit Dimens" OR "Knowledge Explicit" OR "Knowledge tacit" OR "Knowledge Manag" OR "Knowledge Acqu" OR "Knowledge Creat" OR "Knowledge Transf" OR "Knowledge Conv" OR "km" OR "Knowledge process" OR "Knowledge tools" OR "Knowledge shar" OR "KMS" OR "Knowledge Add" OR "Knowledge Obtain" OR "Knowledge Gain" OR "Knowledge Flo") AND ("BPMN" OR "BPM" OR "BPI" OR "Business Process Improv" OR "Business Process Manag" OR "Business Process Mod" OR "Business Process Administ" OR "Process Map" OR "Process Mod" OR "Process Administ" OR "Business processes diagnos" OR "Business process reengineer" OR "Process Modeling Tool" OR "Process modeling facilitation" OR "Business process execution languag" OR "Business process analys" OR "BPEL" OR "BPMN2" OR "re-engineering" OR "Business process desig" OR "Business process descript") AND ("limitat" OR "barrier" OR "fenc" OR "hurdle" OR "Block" OR "restrict" OR "impediment" OR "obstruct" OR "inhibit" OR "barricad" OR "obstac"))
Q2	((("Explicit Dimens" OR "Tacit Dimens" OR "Knowledge Explicit" OR "Knowledge tacit" OR "Knowledge Manag" OR "Knowledge Acqu" OR "Knowledge Creat" OR "Knowledge Transf" OR "Knowledge Conv" OR "km" OR "Knowledge process" OR "Knowledge tools" OR "Knowledge shar" OR "KMS" OR "Knowledge Add" OR "Knowledge Obtain" OR "Knowledge Gain" OR "Knowledge Flo") AND ("BPMN" OR "BPM" OR "BPI" OR "Business Process Improv" OR "Business Process Manag" OR "Business Process Mod" OR "Business Process Administ" OR "Process Map" OR "Process Mod" OR "Process Administ" OR "Business processes diagnos" OR "Business process reengineer" OR "Process Modeling Tool" OR "Process modeling facilitation" OR "Business process execution languag" OR "Business process analys" OR "BPEL" OR "BPMN2" OR "re-engineering" OR "Business process desig" OR "Business process descript") AND (OR "enhancer" OR "abilit" OR "capabilit" OR "potent" OR "aptitud" OR "capacit" OR "competenc" OR "aptn" OR "skill" OR "flair" OR "adept" OR "encourag" OR "stimulat" OR "enabl" OR "acelerat" OR "promot" OR "advanc" OR "forc"))

Tabela 2. Strings de buscas utilizadas na revisão por questão de pesquisa.

Critério	Inclusão	Exclusão
Base de dados	Scopus, Web of Science. Principais bases disponíveis de indexação de publicações multidisciplinares.	Documentos indexados em outras bases e documentos com restrição de acesso.
Idioma	Inglês. Idioma mais utilizado nas publicações relacionadas ao tema deste estudo.	Documentos em outras línguas.
Tipo de documento	Periódico científico revisado por pares. Publicações que permitem o retorno de referências diversas, algo relevante para uma revisão, e avaliadas por pares.	Livros, anais de conferência, editorial e outros documentos não revisados por pares.
Foco	Transferência ou conversão do conhecimento; Transferência ou conversão do conhecimento e Modelagem de Processo.	Não estar tratando do tema transferência ou conversão do conhecimento ou Modelagem de Processo; Não possuir pelo menos um facilitador ou barreira.

Tabela 3. Critérios de inclusão e exclusão da RSL.

As buscas retornaram ao todo 853 documentos, 570 na Scopus e 283 na Web of Science. Não foram adicionados documentos via referência cruzada ou *snowballing*. 255 documentos duplicados foram excluídos, resultando em 598 documentos para as etapas seguintes. Através da leitura dos títulos, das palavras-chave, dos resumos, das conclusões e com aplicação dos critérios de exclusão da Tabela 3, foram retirados 507 artigos por não se enquadrarem no foco da RSL. 14 artigos foram excluídos devido à restrição de acesso. Restaram 77 documentos para leitura completa, e nesta etapa 36 artigos foram eliminados. Com isso, 41 artigos foram utilizados na revisão.

As buscas retornaram ao todo 853 documentos, 570 na Scopus e 283 na Web of Science. Não foram adicionados documentos via referência cruzada ou *snowballing*. 255 documentos duplicados foram excluídos, resultando em 598 documentos para as etapas seguintes. Através da leitura dos títulos, das palavras-chave, dos resumos, das conclusões e com aplicação dos critérios de exclusão da Tabela 3, foram retirados 507 artigos por não se enquadrarem no foco da RSL. 14 artigos foram excluídos devido à restrição de acesso. Restaram 77 documentos para leitura completa, e nesta etapa 36 artigos foram eliminados. Com isso, 41 artigos foram utilizados na revisão.

RESULTADOS

O conjunto de facilitadores e barreiras levantados para cada dimensão é apresentado nas Tabelas 4 a 12. Nelas é possível verificar quais deles foram obtidas com base nos trabalhos de citetVaghefi2018MultilevelProcessViewKnowledgeTransfer e quais foram incluídas pelo autor. Os autores presentes em cada facilitador e barreira também são apresentados nessas tabelas. Os dados apresentados evidenciam o alinhamento dos resultados desta revisão com os trabalhos de citetVaghefi2018MultilevelProcessViewKnowledgeTransfer, dado que os facilitadores e barreiras advindos do trabalho desses autores apresentaram considerável frequência nesta revisão. No entanto, o número de facilitadores e barreiras incluídos e a elevada frequência que alguns deles apresentaram mostram que o trabalho de citetVaghefi2018MultilevelProcessViewKnowledgeTransfer ainda pode ser aprofundado, ampliado e direcionar análises alternativas, se replicados em outros contextos. Esse é o caso, por exemplo, dos facilitadores ‘Elevado grau de acessibilidade do conhecimento’, 17 ocorrências, ‘Elevada interação entre os envolvidos’, 37 ocorrências e ‘Existência de ações relacionadas à Gestão do Conhecimento’, 32 ocorrências. O mesmo ocorre com a barreira ‘Resistência organizacional às ações relacionadas ao compartilhamento de conhecimento’, 11 ocorrências. Esses novos facilitadores e barreiras podem contribuir para um melhor entendimento do processo de transferência e conversão do conhecimento, sobretudo no contexto da GP.

Dimensão (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Conhecimento Vaghefi, Lapointe, e Shahbaznezhad (2018)	Elevado grau de disponibilidade do conhecimento – Vaghefi et al. (2018); Abuezhayeh, Ruddock, e Shehabat (2021); Barber, Munive-Hernandez, e Keane (2006); Bitkowska (2019); Chi6n, Charles, e Morales (2019); Deng e Yu (2006); Gronau, M6ller, e Uslar (2004); Supulniece, Businska, e Kirikova (2010); Jackson (2010); Jochem, Geers, e Heinze (2011); Kwan e Cheung (2006); Liyanage, Elhag, Ballal, e Li (2009); Massingham e Al Holaibi (2017); Ranjbarfard, Aghdasi, Albadvi, e Hassanzadeh (2013); Seethamraju e Marjanovic (2009); Slavicek (2011).	25	66
	Elevado grau de acessibilidade do conhecimento – Abuezhayeh et al. (2021); Barber et al. (2006); Bitkowska (2019); Deng e Yu (2006); Gronau et al. (2004); Jackson (2010); Jochem et al. (2011); Kwan e Cheung (2006); Liyanage et al. (2009); Massingham e Al Holaibi (2017); Ranjbarfard et al. (2013); Seethamraju e Marjanovic (2009); Slavicek (2011).	17	
	Elevado grau de compreensibilidade do c6digo utilizado (codificabilidade) no registro do conhecimento – Barber et al. (2006); Chi6n et al. (2019); Deng e Yu (2006); Supulniece et al. (2010); Jackson (2010); Liyanage et al. (2009); Seethamraju e Marjanovic (2009); Slavicek (2011); White e Cicmil (2016); Yoo, Lyytinen, e Heo (2007).	15	
	Elevado grau de adequabilidade do conhecimento – Vaghefi et al. (2018); Abuezhayeh et al. (2021); Chi6n et al. (2019); Supulniece et al. (2010); Liyanage et al. (2009); White e Cicmil (2016).	9	

Tabela 4. Frequ6ncia dos facilitadores presentes na RSL, dimens6o conhecimento.

Dimens6o (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Emissor Vaghefi et al. (2018)	Elevado grau de motiva6o do emissor para transmitir o conhecimento – Vaghefi et al. (2018); Chi6n et al. (2019); Kwan e Cheung (2006); Liyanage et al. (2009); Malik e Malik (2021); Massingham e Al Holaibi (2017); Pee e Kankanhalli (2009); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	14	19
	Elevada habilidade de difus6o de conhecimento do emissor – Vaghefi et al. (2018); Liyanage et al. (2009).	3	
	Elevado grau conhecimento do ambiente por parte do emissor do conhecimento – Ishrat e Rahman (2020).	1	
	Elevado capital social por parte do emissor do conhecimento – Ishrat e Rahman (2020).	1	

Tabela 5. Frequ6ncia dos facilitadores presentes na RSL, dimens6o emissor.

Dimens6o (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Receptor Vaghefi et al. (2018)	Elevado grau de motiva6o do receptor para absorver o conhecimento – Vaghefi et al. (2018); Kwan e Cheung (2006); Liyanage et al. (2009); Malik e Malik (2021); White e Cicmil (2016).	8	13
	Elevada habilidade de absor6o de conhecimento do receptor – Vaghefi et al. (2018); Liyanage et al. (2009); Kwan e Cheung (2006).	5	

Tabela 6. Frequência dos facilitadores presentes na RSL, dimensão receptor.

Dimensão (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Intercâmbio Vaghefi et al. (2018)	Elevada proximidade e similaridade entre os envolvidos - Vaghefi et al. (2018) ; Abuezhayeh et al. (2021); Adamides e Karacapilidis (2006); Chi6n et al. (2019); Gronau et al. (2004); Jackson (2010); Kwan e Cheung (2006); Linderman, Schroeder, e Sanders (2010); Liyanage et al. (2009); Malik e Malik (2021); Massingham e Al Holaibi (2017); Merx-Chermin e Nijhof (2005); Pee e Kankanhalli (2009); Seethamraju e Marjanovic (2009); Slavicek (2011); Trim e Lee (2021); Wadhwa, Bhoon, e Chan (2006); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	49	99
	Elevada intera6c6o entre os envolvidos - Adamides e Karacapilidis (2006); Bitkowska (2019); Chi6n et al. (2019); Gronau et al. (2004); Supulniece et al. (2010); Jackson (2010); Linderman et al. (2010); Liyanage et al. (2009); Pee e Kankanhalli (2009); Seethamraju e Marjanovic (2009); Slavicek (2011); Trim e Lee (2021); Wadhwa et al. (2006); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	37	
	Elevada percep66o de oportunidade em rela66o ao conhecimento do emissor - Massingham e Al Holaibi (2017).	3	
	Elevado grau de parcerias relacionadas 6a transmiss6o do conhecimento do emissor - Malik e Malik (2021); Massingham e Al Holaibi (2017); Merx-Chermin e Nijhof (2005).	3	
	Elevado grau de incentivos 6a transfer6ncia de conhecimento nas rela66es interorganizacionais - van Burg, Berends, e van Raaij (2013).	3	
	Elevado grau de competitividade no ambiente interorganizacional - van Burg et al. (2013).	3	
	Exist6ncia de lacunas (gaps) de conhecimento entre os envolvidos - White e Cicmil (2016).	1	
	Exist6ncia de tempo suficiente para a realiza66o da transfer6ncia do conhecimento - White e Cicmil (2016).	1	
Elevado grau de influ6ncias sociais, pol6ticas e econ6micas favor6veis 6a transfer6ncia do conhecimento - Liyanage et al. (2009).	1		

Tabela 7. Frequ6ncia dos facilitadores presentes na RSL, dimens6o interc6mbio.

Dimens6o (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Organiza66o Vaghefi et al. (2018)	Estrutura organizacional facilitadora - Abuezhayeh et al. (2021); Adamides e Karacapilidis (2006); Barber et al. (2006); Bitkowska (2019); Deng e Yu (2006); Gronau et al. (2004); Supulniece et al. (2010); Jackson (2010); Jochem et al. (2011); Keane, Barber, e Munive-Hernandez (2007); Kwan e Cheung (2006); Law e Ngai (2008); Linderman et al. (2010); Liyanage et al. (2009); Malik e Malik (2021); Massingham e Al Holaibi (2017); Merx-Chermin e Nijhof (2005); Pee e Kankanhalli (2009); Ranjbarfard et al. (2013); Seethamraju e Marjanovic (2009); Slavicek (2011); Trim e Lee (2021); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	96	308
	Cultura de apoio ao compartilhamento de conhecimento - Vaghefi et al. (2018) - Abuezhayeh et al. (2021); Bitkowska (2019); Chi6n et al. (2019); Ishrat e Rahman (2020); Jackson (2010); Jochem et al. (2011); Kwan e Cheung (2006); Law e Ngai (2008); Linderman et al. (2010); Liyanage et al. (2009); Malik e Malik (2021); Pee e Kankanhalli (2009); Seethamraju e Marjanovic (2009); Slavicek (2011); Trim e Lee (2021); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016); Jochem et al. (2011); Massingham e Al Holaibi (2017).	85	
	Exist6ncia de a66es relacionadas 6a Gest6o do Conhecimento - Abuezhayeh et al. (2021); Barber et al. (2006); Bitkowska (2019); Gronau et al. (2004); Supulniece et al. (2010); Jackson (2010); Keane et al. (2007); Kwan e Cheung (2006); Malik e Malik (2021); Pee e Kankanhalli (2009); Seethamraju e Marjanovic (2009); Slavicek (2011); White e Cicmil (2016).	32	
	Exist6ncia de a66es relacionadas 6a Gest6o de Processos - Abuezhayeh et al. (2021); Adamides e Karacapilidis (2006); Bitkowska (2019); Chi6n et al. (2019); Deng e Yu (2006); Supulniece et al. (2010); Keane et al. (2007); Seethamraju e Marjanovic (2009); White e Cicmil (2016).	25	
	Elevado grau comunica66o entre os envolvidos - Abuezhayeh et al. (2021); Adamides e Karacapilidis (2006); Bitkowska (2019); Jackson (2010); Jochem et al. (2011); Linderman et al. (2010); Liyanage et al. (2009); Massingham e Al Holaibi (2017); Pee e Kankanhalli (2009); Seethamraju e Marjanovic (2009); Trim e Lee (2021); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	20	

Existência de repositório de conhecimento - Barber et al. (2006); Bitkowska (2019); Deng e Yu (2006); Jochem et al. (2011); Linderman et al. (2010); Pee e Kankanhalli (2009); Ranjbarfard et al. (2013); Slavicek (2011); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	16
Existência de ações relacionadas ao Mapeamento de Processos - Bitkowska (2019); Chi6n et al. (2019); Keane et al. (2007); White e Cicmil (2016).	9
Elevado grau de dom4nio tecnol6gico da organiza76o - Dalmaris, Tsui, Hall, e Smith (2007); Merx-Chermin e Nijhof (2005); Kwan e Cheung (2006); Liyanage et al. (2009); Pee e Kankanhalli (2009).	8
Existência de ações relacionadas ao estabelecimento de recompensas para a transmiss6o do conhecimento - Kwan e Cheung (2006); Malik e Malik (2021); Pee e Kankanhalli (2009); Slavicek (2011).	5
Elevado grau de alinhamento estrat6gico da organiza76o - Abuezhayeh et al. (2021); Linderman et al. (2010); White e Cicmil (2016).	4
Elevado grau de recursos dispon4veis na organiza76o - Dalmaris et al. (2007); Jackson (2010); Linderman et al. (2010).	3
Elevado grau de rotatividade entre os envolvidos - Merx-Chermin e Nijhof (2005).	1
Existência de mecanismos de medi76o do conhecimento transferido - Liyanage et al. (2009).	1

Tabela 8. Frequência dos facilitadores presentes na RSL, dimens6o organiza76o.

Dimens6o (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Conhecimento Vaghefi et al. (2018)	Elevada complexidade e alto grau de conhecimento t6cito - Abuezhayeh et al. (2021); Chi6n et al. (2019); Massingham e Al Halaibi (2017); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	9	26
	Elevado grau de codifica76o do conhecimento - Vaghefi et al. (2018); Chi6n et al. (2019); Jackson (2010); Seethamraju e Marjanovic (2009); White e Cicmil (2016).	6	
	Aus4ncia de adequabilidade do conhecimento - Vaghefi et al. (2018); Chi6n et al. (2019); White e Cicmil (2016).	4	
	Elevado grau de ambiguidade - Vaghefi et al. (2018) - Chi6n et al. (2019); Pee e Kankanhalli (2009).	4	
	Aus4ncia de qualidade da informa76o e divulga76o da mesma - Chi6n et al. (2019).	3	

Tabela 9. Frequência das barreiras presentes na RSL, dimens6o conhecimento.

Dimens6o (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Emissor e Receptor Vaghefi et al. (2018)	Aus4ncia de motiva76o - Vaghefi et al. (2018); Abuezhayeh et al. (2021); Chi6n et al. (2019); Jackson (2010); Massingham e Al Halaibi (2017); Pee e Kankanhalli (2009); Slavicek (2011).	9	19
	Baixa grau de habilidade do emissor para transmitir o conhecimento - Vaghefi et al. (2018); Abuezhayeh et al. (2021).	3	
	Baixa capacidade de absor76o do receptor do conhecimento - Vaghefi et al. (2018); White e Cicmil (2016).	3	
	Aus4ncia de experi4ncia do emissor no compartilhamento do conhecimento - Vaghefi et al. (2018); Abuezhayeh et al. (2021).	1	
	Baixa percep76o de valor do emissor ou do receptor em rela76o ao conhecimento - Massingham e Al Halaibi (2017).	2	
Elevado volume de conhecimento compartilhado - White e Cicmil (2016).	1		

Tabela 10. Frequência das barreiras presentes na RSL, dimens6o emissor e receptor.

Dimens6o (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Interc6mbio Vaghefi et al. (2018)	Aus4ncia de proximidade e similaridade entre os envolvidos - Vaghefi et al. (2018); Adamides e Karacapilidis (2006); Mahmoodzadeh, Jalalinia, e Nekui Yazdi (2009); Massingham e Al Halaibi (2017); Slavicek (2011); White e Cicmil (2016).	17	34
	Aus4ncia de intera76o entre os envolvidos - Adamides e Karacapilidis (2006); Mahmoodzadeh et al. (2009); Massingham e Al Halaibi (2017); Pee e Kankanhalli (2009).	6	
	Pouco tempo dispon4vel para absor76o do conhecimento - Adamides e Karacapilidis (2006); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	4	

Existência de comunicação ineficiente - Vaghefi et al. (2018); White e Cicmil (2016).	4
Ausência de confiança entre os indivíduos - Vaghefi et al. (2018); Merx-Chermin e Nijhof (2005).	2
Percepção negativa entre os indivíduos em relação ao compartilhamento do conhecimento - Vaghefi et al. (2018); van Burg et al. (2013).	1

Tabela 11. Frequência das barreiras presentes na RSL, dimensão intercâmbio.

Dimensão (Tabela 1)	Facilitador	Qtd.	Total
Organização Vaghefi et al. (2018)	Ausência de estrutura organizacional facilitadora - Vaghefi et al. (2018); Abuezhayeh et al. (2021); Adamides e Karacapilidis (2006); Chi6n et al. (2019); Liyanage et al. (2009); Massingham e Al Holaibi (2017); Ranjbarfard et al. (2013); Slavicek (2011); White e Cicmil (2016).	21	73
	Ausência de cultura de apoio ao compartilhamento de conhecimento - Vaghefi et al. (2018); Massingham e Al Holaibi (2017); Merx-Chermin e Nijhof (2005); Pee e Kankanhalli (2009); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016); Abuezhayeh et al. (2021); Bitkowska (2019); Chi6n et al. (2019); White e Cicmil (2016).	17	
	Resist6ncia organizacional 6s a67es relacionadas ao compartilhamento de conhecimento - Abuezhayeh et al. (2021); Chi6n et al. (2019); Massingham e Al Holaibi (2017); Merx-Chermin e Nijhof (2005); van Burg et al. (2013); White e Cicmil (2016); White e Cicmil (2016).	11	
	Aus6ncia de alinhamento entre os objetivos da organiza76o e o conhecimento compartilhado - Chi6n et al. (2019); Merx-Chermin e Nijhof (2005).	6	
	Aus6ncia de recursos dispon6veis para o compartilhamento do conhecimento - Abuezhayeh et al. (2021); Dalmaris et al. (2007); Massingham e Al Holaibi (2017); Pee e Kankanhalli (2009).	5	
	Exist6ncia de conflitos e competi76o entre os envolvidos - Chi6n et al. (2019); White e Cicmil (2016).	4	
	Aus6ncia de a67es voltadas 6 gest6o do conhecimento - Slavicek (2011); White e Cicmil (2016).	2	
	Aus6ncia de recompensas para o compartilhamento do conhecimento - Massingham e Al Holaibi (2017).	2	
	Aus6ncia de reposit6rio de conhecimento - Ranjbarfard et al. (2013); White e Cicmil (2016).	2	
	Incoer6ncia nas normas organizacionais que estimulam a67es de compartilhamento - White e Cicmil (2016).	1	
	Aus6ncia de dom6nio tecnol6gico na organiza76o - Abuezhayeh et al. (2021).	1	
Aus6ncia de foco organizacional voltado ao compartilhamento do conhecimento - Chi6n et al. (2019).	1		

Tabela 12. Frequ6ncia das barreiras presentes na RSL, dimens6o organiza76o.

As dimens6es ‘Organiza76o’ e ‘Interc6mbio’ foram as que mais tiveram facilitadores e barreiras. Na primeira e em rela76o aos facilitadores est6o autores como Abuezhayeh et al. (2021), que afirmam que a realiza76o de reuni6es, treinamentos e semin6rios podem ser 6teis na constru76o do conhecimento. Seethamraju e Marjanovic (2009) destacam os benef6cios da realiza76o de *workshops* devido 6s discuss6es que eles proporcionam. Linderman et al. (2010) citam outro facilitador, o uso de *newsletters*, e Trim e Lee (2021) ressaltam as vantagens da realiza76o de reuni6es informais que podem ser estimuladas pela organiza76o. Em rela76o 6s barreiras da dimens6o ‘Organiza76o’ est6o, por exemplo, Massingham e Al Holaibi (2017), os quais afirmam que os indiv6duos podem desenvolver resist6ncias diante dos est6mulos ao compartilhamento de conhecimento. Al6m disso, conforme White e Cicmil (2016), o desalinhamento entre objetivos organizacionais e individuais pode ser outra barreira.

Na dimens6o ‘Interc6mbio’, outra que est6 entre as que mais tiveram facilitadores e barreiras, no contexto dos facilitadores, est6o os argumentos de White e Cicmil (2016). Esses autores afirmam que a socializa76o, mesmo que informal, pode ser um facilitador determinante. Destaca-se tamb6m a sensa76o de oportunidade criada pelo compartilhamento de conhecimento, segundo van Burg et al. (2013). Entre as barreiras presentes na dimens6o ‘Interc6mbio’, pode-se citar a criada pela sensa76o de amea76a que os indiv6duos podem ter em rela76o 6 transfer6ncia do conhecimento e pela comunica76o ineficiente, conforme van Burg et al. (2013). A aus6ncia de rela76es de confian76a 6 outro impedimento, segundo Merx-Chermin e Nijhof (2005).

A dimens6o ‘Conhecimento’ teve uma frequ6ncia de cita76es de facilitadores e barreiras menor em rela76o 6s dimens6es descritas anteriormente. No que tange aos facilitadores desta dimens6o, Slavicek (2011), 6 um dos

autores presentes. Para ele o volume intensivo de conhecimento e com alto grau de codificação, especialmente quando explícito, caracteriza um forte facilitador. White e Cicmil (2016) defendem que, ao proporcionar amplas oportunidades para a realização de ligações diretas e informais entre funcionários-chave, reduz-se a incerteza em torno do valor, do significado e da credibilidade do conhecimento, o que pode ser um forte incentivo. Entre as barreiras da dimensão ‘Conhecimento’ Chión et al. (2019) argumentam que o uso de métodos excessivamente complexos pode dificultar a leitura e a interpretação, e White e Cicmil (2016) afirmam que a dimensão excessivamente tácita de um conhecimento, no caso científico, de engenharia ou de fabricação dificulta a explicitação e difusão desse conhecimento.

Comparadas às demais, as dimensões ‘Emissor’, ‘Receptor’ e ‘Emissor e Receptor’ foram as menos recorrentes. Nessas dimensões, quanto aos facilitadores, Pee e Kankanhalli (2009) afirmam que certos indivíduos, cientes dos benefícios do conhecimento, se dispõem mais a compartilhá-lo, motivação esta que Kwan e Cheung (2006) defendem que deve ser medida e rastreada pela organização. Entre as barreiras dessas dimensões, Abuezhayeh et al. (2021) destacam o nível de experiência. Para eles, o compartilhamento de novos conhecimentos tende a ser mais demorado em indivíduos menos experientes. White e Cicmil (2016) afirmam que é possível perceber nos indivíduos, em algumas situações, esforços conscientes para se comunicarem menos e, com isso, absorverem menos conhecimento.

CONCLUSÕES E AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS

O objetivo deste artigo foi caracterizar os facilitadores e barreiras da transferência e conversão do conhecimento no contexto da GP. Inicialmente, foi feita uma revisão da literatura em busca da identificação dos principais facilitadores e barreiras, os quais foram encontrados nas pesquisas de Vaghefi et al. (2018), trabalho que baseou a lista inicial dos facilitadores e barreiras desta RSL, a qual foi ampliada durante o desenvolvimento desta revisão. O estudo possibilitou a criação de uma perspectiva sistêmica, dado que permitiu uma análise holística dos facilitadores e barreiras ranqueados e agrupados por dimensões presentes na literatura, explícita ou implicitamente. A originalidade do trabalho está no fato de que a aplicação da RSL permitiu a constatação de que muitos facilitadores e barreiras presentes no trabalho de Vaghefi et al. (2018) se mantêm presentes, mas, devido ao foco mais restrito, a GP e o MP, novos facilitadores e barreiras foram encontrados.

Os resultados, ainda que conceituais, são úteis para subsidiar as decisões organizacionais ligadas a estes campos, no sentido de se potencializar a transferência e a conversão do conhecimento e ajudar as organizações a, conforme Brito, Oliveira & Castro (2012), manterem o conhecimento, mesmo em situações de saídas de colaboradores. Ainda que baseado em fundamentos teóricos sólidos, é puramente exploratório e conceitual. Pesquisas futuras, utilizando dados empíricos coletados por meio de métodos qualitativos ou quantitativos, podem investigar individualmente os facilitadores e barreiras ou podem aprofundar a análise sobre as interações entre eles para descobrir os efeitos detalhados deles na transferência e conversão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Abuezhayeh, S. W., Ruddock, L., & Shehabat, I. (2021). Integration between knowledge management and business process management and its impact on the decision making process in the construction sector: A case study of Jordan. *Construction Innovation*, 22(4), 987–1010. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ci-02-2020-0021> doi: 10.1108/CI-02-2020-0021
- Adamides, E. D., & Karacapilidis, N. (2006). A knowledge centred framework for collaborative business process modelling. *Business Process Management Journal*, 12(5), 557–575. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14637150610690993> doi: 10.1108/14637150610690993
- Aguiar, W. S., Damasceno, M., & Melo, F. (2016). Avaliação de softwares livres de bpmn para mapeamento de processos. In *Xii congresso nacional de excelência em gestão e iii inovarse – responsabilidade social aplicada*. Recuperado de http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_318.pdf
- Barber, K. D., Munive-Hernandez, J. E., & Keane, J. P. (2006). Process-based knowledge management system for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(8), 1002–1018. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02656710610688185> doi: 10.1108/02656710610688185
- Biazzi, M. R., Muscat, A. R. N., & Biazzi, J. L. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, 18(4), 869–880. (São Paulo)
- Bitkowska, A. (2019). Business process management vs modeling of the process of knowledge management in contemporary enterprises. In C. Di Ciccio et al. (Eds.), *Business process management: Blockchain and central and eastern europe forum. bpm 2019* (v. 361, p. 319–323). Springer. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-30429-4_22 doi: 10.1007/978-3-030-30429-4_22
- Bitkowska, A. (2020). The relationship between business process management and knowledge management - selected aspects from a study of companies in Poland. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(1), 169–193. Recuperado de <https://doi.org/10.7341/20201616> doi: 10.7341/20201616
- Carvalho, L. P., Cappelli, C., & Santoro, F. M. (2020, 3 de 11). Bpmn pra geral, business process models in a citizen language. In *Xvi brazilian symposium on information systems*. Recuperado de <https://doi.org/10.1145/3411564.3411632> doi: 10.1145/3411564.3411632
- Ceribeli, H. B., de Pádua, S. I. D., & Merlo, E. M. (2014). Bpm: A case study of critical success factors. *Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability*, 7(2), 106–117. Recuperado de <https://doi.org/10.3232/gcg.2013.v7.n2.07> doi: 10.3232/gcg.2013.v7.n2.07
- Chi6n, S. J., Charles, V., & Morales, J. (2019). The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443–1472. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/bpmj-10-2018-0279> doi: 10.1108/BPMJ-10-2018-0279
- Dalmaris, P., Tsui, E., Hall, B., & Smith, B. (2007). A framework for the improvement of knowledge-intensive business processes. *Business Process Management Journal*, 13(2), 279–305. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14637150710740509> doi: 10.1108/14637150710740509
- Deng, Q., & Yu, D. (2006). Mapping knowledge in product development through process modelling. *Journal of Information & Knowledge Management*, 05(03), 233–242. Recuperado de <https://doi.org/10.1142/s0219649206001475> doi: 10.1142/S0219649206001475
- Gronau, N., M6ller, C., & Uslar, M. (2004). The kmnl knowledge management approach: Integrating knowledge conversions and business process modeling. In D. Karagiannis & U. Reimer (Eds.), *Practical aspects of knowledge management. pakm 2004* (v. 3336). Springer. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-540-30545-3_1 doi: 10.1007/978-3-540-30545-3_1
- Ishrat, R., & Rahman, W. (2020). Knowledge of the situation, social network and knowledge sharing in peshawar university: An empirical study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 752–768. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1718521> doi: 10.1080/1331677X.2020.1718521
- Jackson, P. (2010). Capturing, structuring and maintaining knowledge: A social software approach. *Industrial Management & Data Systems*, 110(6), 908–929. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02635571011055117> doi: 10.1108/02635571011055117
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. SAGE.
- Jesus, A. M. d., & Mour6o, L. (2012). Conhecimento organizacional em escolas de governo: Um estudo comparado. *Revista de Administra76o P6blica*, 46(4), 939–968. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0034-76122012000400003> doi: 10.1590/S0034-76122012000400003
- Jochem, R., Geers, D., & Heinze, P. (2011). Maturity measurement of knowledge-intensive business processes. *The TQM Journal*, 23(4), 377–387. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/17542731111139464> doi: 10.1108/17542731111139464
- Keane, J. P., Barber, K. D., & Munive-Hernandez, J. E. (2007). Towards a learning organisation: The application of process-based knowledge maps to asset management (a case study). *Knowledge and Process Management*, 14(2), 131–143. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/kpm.277> doi: 10.1002/kpm.277
- Kwan, M. M., & Cheung, P.-K. (2006). The knowledge transfer process. *Journal of Database Management*, 17(1), 16–32. Recuperado de <https://doi.org/10.4018/jdm.2006010102> doi: 10.4018/JDM.2006010102
- Lacerda, A. C. R., & Popadiuk, S. (2016). *O mapeamento de processos e a dissemina76o do conhecimento no contexto organizacional*. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/ccss/2016/04/mapeamento.html>
- Law, C., & Ngai, E. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 2342–2349. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.03.004> doi: 10.1016/j.eswa.2007.03.004
- Linderman, K., Schroeder, R. G., & Sanders, J. (2010). A knowledge framework underlying process management. *Decision Sciences*, 41(4), 689–719. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00286.x> doi: 10.1111/j.1540-5915.2010.00286.x
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – a knowledge

- transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118–131. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13673270910962914> doi: 10.1108/13673270910962914
- Mahmoodzadeh, E., Jalinia, S., & Nekui Yazdi, F. (2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 845–864. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14637150911003748> doi: 10.1108/14637150911003748
- Malik, P., & Malik, P. (2021). Investigating the impact of knowledge sharing system on workplace deviance: A moderated mediated process model in indian it sector. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2088–2114. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/jkm-07-2020-0567> doi: 10.1108/JKM-07-2020-0567
- Massingham, P., & Al Halaibi, M. (2017). Embedding knowledge management into business processes. *Knowledge and Process Management*, 24(1), 53–71. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/kpm.1534> doi: 10.1002/kpm.1534
- Merx-Chermin, M., & Nijhof, W. J. (2005). Factors influencing knowledge creation and innovation in an organisation. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 135–147. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090590510585091> doi: 10.1108/03090590510585091
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 08(02), 79–99. Recuperado de <https://doi.org/10.1142/S0219649209002270> doi: 10.1142/S0219649209002270
- Ranjbarfard, M., Aghdasi, M., Albadvi, A., & Hassanzadeh, M. (2013). Identifying knowledge management problems using a process-based method (a case study of process 137). *Business Process Management Journal*, 19(2), 263–291. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14637151311308312> doi: 10.1108/14637151311308312
- Seethamraju, R., & Marjanovic, O. (2009). Role of process knowledge in business process improvement methodology: A case study. *Business Process Management Journal*, 15(6), 920–936. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14637150911003784> doi: 10.1108/14637150911003784
- Slavicek, V. (2011). Enhancing business process management with knowledge. *E & M: Ekonomie a Management*, 14(1), 123–134.
- Supulniece, I., Businska, L., & Kirikova, M. (2010). Towards extending bpmn with the knowledge dimension. In *Enterprise, business-process and information systems modeling* (p. 69–81). Springer. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-642-13051-9_7 doi: 10.1007/978-3-642-13051-9_7
- Trim, P. R. J., & Lee, Y.-I. (2021). How b2b marketers interact with customers and develop knowledge to produce a co-owned marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(10), 1943–1955. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/jbim-12-2019-0544> doi: 10.1108/JBIM-12-2019-0544
- Vaghefi, I., Lapointe, L., & Shahbaznezhad, H. (2018). A multilevel process view of organizational knowledge transfer: Enablers versus barriers. *Journal of Management Analytics*, 5(1), 1–17. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23270012.2018.1424572> doi: 10.1080/23270012.2018.1424572
- van Burg, E., Berends, H., & van Raaij, E. M. (2013). Framing and interorganizational knowledge transfer: A process study of collaborative innovation in the aircraft industry. *Journal of Management Studies*, 51(3), 349–378. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joms.12055> doi: 10.1111/joms.12055
- Wadhwa, S., Bhoon, K. S., & Chan, F. T. S. (2006). Postponement strategies for re-engineering of automotive manufacturing: Knowledge-management implications. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 39(3-4), 367–387. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s00170-006-0679-z> doi: 10.1007/s00170-006-0679-z
- White, G. R. T., & Cicmil, S. (2016). Knowledge acquisition through process mapping. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 302–323. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2014-0007> doi: 10.1108/IJPPM-01-2014-0007
- Yoo, Y., Lyytinen, K., & Heo, D. (2007). Closing the gap: Towards a process model of post-merger knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 17(4), 321–347. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00248.x> doi: 10.1111/j.1365-2575.2007.00248.x

NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	Ivan Rogério da Silva	Sergio Luis da Silva	Andrea Lago da Silva
Concepção do manuscrito	X		
Escrita do manuscrito	X	X	X
Metodologia	X		
Curadoria dos dados	X		
Discussão dos resultados	X	X	
Análise dos dados	X		

EQUIPE EDITORIAL

Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

Editora/Editor Associada/Associado Júnior

Karolayne Costa Rodrigues de Lima (<https://orcid.org/0000-0002-6311-8482>)

Editora/Editor de Texto Responsável

Fabiane Führ (<https://orcid.org/0000-0002-3723-050X>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

Editora/Editor de Layout

Karolayne Costa Rodrigues de Lima (<https://orcid.org/0000-0002-6311-8482>)