



XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – XXIV ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM EQUIPES VIRTUAIS

FACTORS INFLUENCING KNOWLEDGE SHARING IN VIRTUAL TEAMS

Ana Cristina Marques de Carvalho – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Armando Sérgio de Aguiar Filho – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Amanda Damasceno de Souza – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Fabiana Paula Moreira do Carmo Furtado – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: O compartilhamento de conhecimento é uma área fundamental da Gestão do Conhecimento, envolvendo um ato consciente e voluntário pelo qual um indivíduo disponibiliza seu conhecimento para outra pessoa, equipe ou organização. Nos últimos anos, com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação, surgiu o conceito de equipes virtuais. Essas estruturas, cada vez mais presentes no contexto empresarial, são caracterizadas por diversidade cultural e geográfica, o que pode dificultar o compartilhamento de conhecimento. Este artigo apresenta uma Revisão Sistemática de Literatura com o objetivo de identificar os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental exploratória nas bases de dados da *Web of Science*, *Scopus* e Google Acadêmico para identificar o número de artigos científicos publicados nos últimos cinco anos sobre a temática. Dos 277 artigos inicialmente levantados, procedeu-se uma análise qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, resultando na seleção de 10 artigos para uma análise mais aprofundada. Foram identificados os principais fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento, os quais foram agrupados em cinco categorias: individuais, de equipe, organizacionais, tecnológicos e transnacionais. Ao mapear esses fatores, as empresas podem fortalecer o gerenciamento do conhecimento em equipes virtuais, por meio de ações como a implementação de ferramentas colaborativas, a promoção de uma cultura de compartilhamento e o investimento em treinamento. Conclui-se, portanto, que o objetivo do estudo foi alcançado.

Palavras-chave: Fatores que Influenciam o Compartilhamento de Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Equipes Virtuais.

Abstract: Knowledge sharing is a cornerstone of Knowledge Management, entailing a conscious and voluntary act whereby an individual makes their knowledge accessible to another person, team, or organization. In recent years, with the advancement of Information and Communication Technologies,

the concept of virtual teams has emerged. These structures, increasingly prevalent in the business context, are characterized by cultural and geographic diversity, which can impede knowledge sharing. This article presents a Systematic Literature Review aimed at identifying the factors influencing knowledge sharing in virtual teams. Initially, an exploratory documentary research was conducted in the Web of Science, Scopus, and Google Scholar databases to identify the number of scientific articles published in the last five years on the topic. Of the 277 articles initially identified, a qualitative analysis was carried out using content analysis, resulting in the selection of 10 articles for a more in-depth analysis. The main factors influencing knowledge sharing were identified and grouped into five categories: individual, team, organizational, technological, and transnational. By mapping these factors, companies can strengthen knowledge management in virtual teams through actions such as implementing collaborative tools, fostering a culture of sharing, and investing in training. Therefore, it is concluded that the study's objective was achieved.

Keywords: Factors that Influence Knowledge Sharing; Sharing Knowledge; Virtual Teams.

1 INTRODUÇÃO

O compartilhamento de conhecimento é essencial para a Gestão do Conhecimento e fundamental para a competitividade organizacional no mundo atual (Al Kaabi; Sidek; Mosali, 2022a). Ele é um processo de comunicação bidirecional que envolve dois componentes: (a) externalização do conhecimento pelos proprietários e (b) internalização do conhecimento pelos demandantes (Sordi *et al.*, 2017).

A externalização do conhecimento refere-se à iniciativa dos colaboradores de transmitir suas experiências, competências profissionais e ideias para outros colegas (Harjanti, 2017). Em outras palavras, é o processo de transformar a expertise individual em um recurso organizacional (Ode; Ayavoo, 2020). Por outro lado, a internalização diz respeito à capacidade dos colaboradores de adquirir conhecimento de outros colegas por meio de consultas, convites e solicitações (Balle; Oliveira; Curado, 2020).

Compartilhar conhecimento é um processo primordial para o bom funcionamento de qualquer equipe, pois: (a) proporciona oportunidades para troca de ideias e colaboração; (b) impulsiona o aprendizado individual e coletivo; (c) agiliza a tomada de decisão; (d) otimiza a produtividade; (e) estimula a inovação; (f) melhora a qualidade do atendimento ao cliente; (g) assegura a integração das melhores práticas na organização; (h) evita a redundância na criação de conhecimento; (i) acelera a resolução de problemas e (j) aumenta o engajamento dos colaboradores (Widjaja *et al.*, 2017; Silva; Mosquera; Soares, 2022).

Nos últimos anos, com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), surgiram novos arranjos organizacionais, incluindo equipes virtuais. Nessas estruturas as comunicações e colaborações ocorrem remotamente, eliminando a necessidade de encontros

presenciais frequentes (Morrison-Smith; Ruiz, 2020). Embora ofereça diversos benefícios, a coesão entre seus membros, dispersos em muitos casos por diferentes culturas e fusos horários, exige um esforço adicional para garantir a comunicação eficaz e o compartilhamento de conhecimento (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020b).

Além da dispersão geográfica e cultural, outros fatores influenciam positiva ou negativamente a qualidade deste compartilhamento. Entre eles, destacam-se: (a) fatores individuais, como motivação (Saeed *et al.*, 2023); (b) fatores de equipe, como afiliação e confiança entre os membros (Silva; Mosquera; Soares, 2022); (c) fatores organizacionais, como suporte da alta administração (Shoelh; Golabchi; Haji Yakhchali, 2019); (d) fatores tecnológicos, como uso de TIC (Saeed *et al.*, 2023); e (e) fatores transnacionais, como diferenças linguísticas (Shoelh; Golabchi; Haji Yakhchali, 2019).

Identificar, no entanto, os fatores que atuam favorecendo ou prejudicando o fluxo de conhecimento em ambientes virtuais ainda é um desafio. Assim, o problema de pesquisa se concentra em entender os principais fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais. O objetivo é identificar os principais fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais. O artigo está estruturado em cinco seções: introdução, desenvolvimento, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

O compartilhamento de conhecimento é um ato consciente, proativo e voluntário em que um indivíduo disponibiliza seu conhecimento, permitindo que outros o compreendam, absorvam e utilizem (Davenport; Prusak, 2003; Ipe, 2003; Zheng, 2017). Autores como Sordi *et al.* (2017) identificam diversos fatores, tanto facilitadores quanto barreiras, que influenciam o compartilhamento de conhecimento. Damian e Cabero (2020), em um contexto empresarial, denominou esses fatores como “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS).

No contexto da gestão do conhecimento, Wong (2005) definiu os FCS como atividades e práticas internas à empresa que devem ser realizadas para garantir o sucesso da implantação da gestão do conhecimento (Zancheta; Damian, 2019). Sordi *et al.* (2017) analisaram a eficácia do compartilhamento de conhecimento, investigando a influência de fatores individuais (como motivação), fatores organizacionais (como apoio da alta gestão e incentivos organizacionais) e fatores tecnológicos (como disponibilidade).

Wang e Noé (2010) ampliaram as áreas de ênfase para incluir: (a) contexto organizacional, abrangendo cultura e clima organizacional, suporte de gestão, recompensas e incentivos, e estrutura organizacional; (b) características interpessoais e de equipe, envolvendo características e processos da equipe, diversidade e redes sociais; (c) características culturais; (d) características individuais; e (e) fatores motivacionais como benefícios e custos percebidos, confiança interpessoal, justiça e atitudes individuais.

A partir das contribuições de Wang e Noé (2010), destacam-se importantes *insights* relativos ao compartilhamento de conhecimento: (a) fatores facilitadores incluem confiança na alta gestão, aumento da autoeficácia dos funcionários por meio de treinamento, práticas de recursos humanos adaptadas aos contextos culturais, justiça na tomada de decisões e comunicação aberta; (b) fatores motivadores envolvem altruísmo e busca por benefícios recíprocos; (c) um grande obstáculo é a percepção do conhecimento como fonte de poder.

A revisão da literatura evidencia, portanto que o compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais é um fenômeno complexo, influenciado por múltiplos fatores interconectados. Para otimizar esse processo, é fundamental considerar tanto as dimensões individuais e de equipe, quanto as dimensões organizacionais e tecnológicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo seguiu um protocolo delineado em sete etapas consecutivas, conforme descrito por Souza *et al.* (2022): (a) definição da questão de pesquisa; (b) seleção das bases de dados; (c) elaboração da estratégia de busca; (d) realização da pesquisa; (e) seleção dos estudos; (f) gestão dos resultados; (g) avaliação dos estudos e redação da revisão.

O processo iniciou com a definição da seguinte questão de pesquisa: quais os principais fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento em equipes virtuais? Em seguida, foram selecionadas as bases de dados da *Web of Science*, *Scopus* e Google Acadêmico devido à sua indexação de uma quantidade expressiva de artigos científicos relevantes, conforme destacado por Silva *et al.* (2022).

Para elaborar a estratégia de busca, foram selecionados descritores divididos em três blocos: (a) relacionados aos fatores que influenciam; (b) relacionados ao compartilhamento de informação e conhecimento; (c) relacionados às equipes virtuais. Esses foram apresentados nos idiomas português e inglês, seguindo as diretrizes do *checklist* do PRESS (Mcgowan *et al.*, 2016). O Quadro 1 apresenta os descritores selecionados para a busca.

**XXIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXIV ENANCIB
Vitória-ES – 04 a 08 de novembro de 2024**

Quadro 1 - Seleção de Descritores

Idioma	Descritores
Inglês	<i>Factors influencing; factors affecting; determining aspects; critical success factors; critical factors; influencing variables; knowledge sharing; information and knowledge sharing; virtual teams; global virtual teams; highly dispersed teams; geographically dispersed teams.</i>
Português	Fatores que influenciam; fatores que afetam; aspectos determinantes; fatores críticos de sucesso; fatores críticos; variáveis influenciadoras; compartilhamento de conhecimento; compartilhamento de informação e conhecimento; equipes virtuais; equipes virtuais globais; equipes altamente dispersas; equipes geograficamente dispersas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a definição dos descritores, elaborou-se a estratégia de busca nas bases de dados selecionadas, utilizando os operadores booleanos AND e OR para conectar termos relevantes e assim refinar a busca para encontrar resultados mais precisos. O Quadro 2 apresenta as estratégias de busca utilizadas.

Quadro 2 - Estratégia de busca para pesquisa em base de dados

Base de dados	Estratégia
<i>Web of Science</i>	(TS=("Factors influencing" OR "factors affecting" OR "determining aspects" OR "critical success factors" OR "critical factors" OR "Influencing variables")) AND (TS=("knowledge sharing" OR "information and knowledge sharing")) AND (TS=("virtual teams" OR "global virtual teams" OR "highly dispersed teams" OR "geographically dispersed teams"))
<i>Scopus</i>	(TITLE-ABS-KEY ("Factors influencing") OR TITLE-ABS-KEY ("factors affecting") OR TITLE-ABS-KEY ("critical factors") AND TITLE-ABS-KEY ("knowledge sharing") OR TITLE-ABS-KEY ("information and knowledge sharing") AND TITLE-ABS-KEY ("virtual teams") OR TITLE-ABS-KEY ("global virtual teams") OR TITLE-ABS-KEY ("highly dispersed teams") OR TITLE-ABS-KEY ("geographically dispersed teams")) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2024
Google Acadêmico	(("Factors influencing" or "factors affecting") AND ("knowledge sharing") AND ("virtual teams" or "global virtual teams"))

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A seguir encontra-se apresentado no Quadro 3 o resumo do Protocolo de pesquisa.

Quadro 3 - Sinótico da RSL

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Equipes virtuais são em que os profissionais com habilidades, <i>expertises</i> e conhecimentos variados se conectam remotamente, eliminando a necessidade de encontros presenciais frequentes (Siebdrat; Hoegl; Ernst, 2009). Para as equipes virtuais é um processo essencial para o sucesso empresarial, sendo entendido como a troca mútua formal ou informal de ideias entre indivíduos, ou grupos de diversas culturas numa organização (Zakaria; Abraham Muton, 2022). Entretanto, há alguns fatores que afetam a troca de conhecimento em equipes virtuais tais como: (a) barreiras geográficas; (b) pouca ou falta de interação face a face entre a equipe; (c) diferenças de idioma e de fuso-horário, no caso equipes virtuais globais; (d) falta de coesão e confiança mútua entre os membros da equipe; (g) motivação, dentre outros (Tietz; Kneisel; Werner, 2021; Shirish; Srivastava; Boughzala, 2023; Pinjani; Palvia, 2013; Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020b).

XXIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXIV ENANCIB
Vitória-ES – 04 a 08 de novembro de 2024

Contexto	Estudos que tratem dos fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento no contexto das equipes virtuais.
Horizonte	Artigos publicados nos últimos 5 anos, ou seja, a partir de 2019 a 2023.
Línguas	Inglês e português
Critério de Exclusão	CE 1- Estudos cujas palavras-chave não coincidam com os descritores da estratégia de busca; CE 2- Estudos diferentes de artigos científicos (ex: anais de congresso, capítulos de livros, outros); CE 3- Estudos duplicados; CE 4- Estudos indisponíveis para <i>download</i> . CE 5- Estudos que não versem sobre fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento em equipes virtuais.
Descritores (termos de pesquisa)	Fatores que influenciam; fatores que afetam; aspectos determinantes; fatores críticos de sucesso; fatores críticos; variáveis influenciadoras; compartilhamento de conhecimento; compartilhamento de informação e conhecimento; equipes virtuais; equipes virtuais globais; equipes altamente dispersas; equipes geograficamente dispersas.
Pesquisar Fontes	<i>Web of Science</i> , <i>Scopus</i> , Google Acadêmico.

Fonte: adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p. 142).

O protocolo estruturado da RSL garantiu a seleção precisa de estudos relevantes sobre os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais, proporcionando uma base sólida para a análise subsequente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação da estratégia de busca no período de 17 a 22 de maio de 2024, obteve-se um quantitativo de resultados brutos. Em seguida, realizou-se uma triagem dos estudos com base nos critérios de exclusão descritos no Quadro 3.

Na base de dados da *Web of Science*, foram identificados 7 estudos dos quais um foi eliminado devido ao critério CE4, resultando em 6 artigos restantes. Da base de dados da *Scopus*, foram obtidos 8 estudos, dos quais 4 foram excluídos devido ao critério CE3 e 2 pelo critério CE4, resultando em 2 estudos restantes. Na base de dados do Google Acadêmico, não foram encontrados artigos em português. Ampliando a busca para artigos em qualquer idioma, foram identificados 18 estudos em inglês. Destes, 16 foram excluídos pelo critério CE1, 1 pelo critério CE3, 1 pelo critério CE4, não restado nenhum artigo para inclusão.

Ao ampliar a busca para incluir qualquer tipo de documento em qualquer idioma, foram encontrados 244 estudos, destes, 183 foram excluídos pelo critério CE1, 13 pelo critério CE2, 7 pelo critério CE3, 12 pelo critério CE4, 21 pelo critério CE5 e 6 por estarem em idioma não definido no Protocolo de pesquisa, resultando em 2 estudos. Portanto, a amostra total resultante na base de dados do Google Acadêmico foi de 2 estudos em inglês. A Tabela 1 apresenta os resultados quantitativos das pesquisas nas bases de dados utilizadas.

XXIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXIV ENANCIB
Vitória-ES – 04 a 08 de novembro de 2024

Tabela 1 - Resultados quantitativos das pesquisas em base de dados

Base de dados	Resultados	Artigos selecionados
<i>Web of science</i>	7	6
<i>Scopus</i>	8	2
Google Acadêmico	262	2

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Após a triagem nas três bases de dados definidas, a amostra final consistiu em 10 estudos, os quais foram integralmente lidos para identificar os fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento em equipes virtuais. Para essa análise, foi aplicada a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Para gerenciar os dados, utilizou-se uma planilha em Excel, que facilitou tanto a análise quantitativa quanto a apresentação qualitativa dos resultados da pesquisa.

A análise dos artigos selecionados revelou diferentes abordagens para estudar o fenômeno, incluindo: (a) levantamento exploratório dos fatores; (b) medição do impacto dos fatores; (c) desenvolvimento de modelos de medição para avaliação dos efeitos dos fatores; (d) elaboração de quadro para identificação e classificação dos fatores.

Identificou-se que apenas nos estudos de Saeed *et al.* (2023), Silva, Mosquera e Soares (2022) e Shoelh, Golabchi, Haji Yakhchali (2019), os fatores foram agrupados em categorias: (a) individuais; (b) de grupo; (c) organizacionais; (d) tecnológicos e (e) transnacionais. No entanto, essas categorias variaram nos três estudos. Saeed *et al.* (2023) não consideraram os fatores transnacionais, Silva, Mosquera e Soares (2022) desprezaram os fatores tecnológicos e transnacionais, e Shoelh, Golabchi, Haji Yakhchali (2019) não incluíram os fatores de equipe. Destaca-se que apenas o estudo de Shoelh, Golabchi e Haji Yakhchali (2019) analisou o tema em empresas transnacionais, envolvendo o trabalho de indivíduos de diversas nacionalidades e culturas em diferentes unidades de negócio e funções (Adenfelt; Lagerström, 2006). Diante do exposto, decidiu-se compilar as classificações identificadas e desenvolver um sistema de classificação próprio dos fatores, incluindo as cinco categorias.

Em relação aos fatores, foram observadas divergências tanto na terminologia quanto no tipo de fator entre os artigos. Nos estudos sem classificação prévia, novos fatores foram identificados, exigindo assim uma análise de pertinência e incidência para selecionar os mais relevantes para este estudo. Em seguida, esses fatores selecionados foram inseridos na nova classificação proposta e serão apresentados a seguir.

4.1 Fatores individuais

(a) Confiança: Em equipes virtuais, o nível de confiança individual geralmente contribui para diversas melhorias, como disposição para o compartilhamento de conhecimentos, formação de equipes bem-sucedidas, resolução de conflitos e melhoria da qualidade das decisões (Silva; Mosquera; Soares, 2022; Saeed *et al.*, 2023; Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a).

(b) Motivação: Um dos desafios associados ao compartilhamento de conhecimento é a resistência das pessoas em compartilhar seu saber, especialmente em equipes geograficamente distantes (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a). Para que isto ocorra é crucial que as pessoas sintam que seus esforços serão reconhecidos e recompensados (Moghavvemi *et al.*, 2017). A motivação manifesta-se de duas maneiras principais: extrínseca e intrínseca (Silva; Mosquera; Soares, 2022).

A motivação extrínseca, segundo Zhang; Pablos e Xu (2014), impulsiona os indivíduos a buscar recompensas externas como benefícios financeiros, reconhecimento social e vantagens recíprocas. Por outro lado, a motivação intrínseca deriva da satisfação e do prazer inerentes à própria atividade (Saeed *et al.*, 2023). Pessoas altruístas tendem a ser mais inclinadas a compartilhar seu conhecimento com os colegas de equipe (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a).

(c) Intenção e disposição de engajamento: Em equipes virtuais, o compartilhamento de conhecimento não depende apenas das tecnologias disponíveis, mas também da intenção e disposição para o engajamento. Isso envolve responder prontamente às perguntas, participar de sessões de *brainstorming* e tomada de decisões, além de disseminar ideias entre os membros (Rosen; Furst; Blackburn, 2007). Equipes virtuais tendem a hesitar mais em compartilhar conhecimento tácito do que equipes tradicionais, devido à falta de confiança social e informal entre os membros (Alsharo; Gregg; Ramirez, 2017).

4.2 Fatores de equipe

(a) Confiança: Em equipes virtuais, a confiança é um dos maiores desafios devido à redução dos processos formais e ao tempo limitado de interação informal entre os membros. Muitas atividades são realizadas de forma autônoma, requerendo um alto nível de confiança nas habilidades individuais para a execução das tarefas. Os membros da equipe frequentemente dependem da expertise funcional dos colegas para concluir suas atividades

(Chen; Chen, 2009). Além disso, a ausência de sinais visuais e auditivos adiciona complexidade à construção dessa confiança (Al Kaabi; Sidek; Mosali, 2022a).

Nesse contexto, a confiança é estabelecida com base em respostas oportunas e relevantes fornecidas através das TICs (Han; Beyerlein, 2016), na existência de canais de comunicação eficazes e adequados (Qureshi; Liu; Vogel, 2006) e suporte ao desenvolvimento de estratégias de comunicação (Al Kaabi; Sidek; Mosali, 2022a).

(b) Afiliação (senso de pertencimento): É crucial para fortalecer os laços interpessoais e estimular a comunicação aberta e o compartilhamento de conhecimento dentro da organização (Silva; Mosquera; Soares, 2022; Saeed *et al.*, 2023).

(c) Conflito: Tem um impacto negativo no compartilhamento de conhecimento, principalmente em equipes culturalmente diversas (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a; Cagiltay; Bichelmeyer; Akilli, 2015). Porém, Panteli e Sockalingam (2005) argumentam que os conflitos são inerentes a qualquer estrutura organizacional e podem ser fundamentais para estimular o compartilhamento de conhecimento.

(d) Segurança psicológica: É considerada por Kirkman e Stoverink (2021) como um fator primordial para o sucesso no compartilhamento de conhecimento. Se os membros de uma equipe virtual não se sentirem seguros para assumir riscos por medo de críticas ou consequências negativas, há o risco de perda de informações essenciais. A segurança psicológica também encoraja os membros da equipe a serem abertos para explorar novas abordagens, promover inovação e discutir novas ideias (Kirkman; Stoverink, 2021).

4.3 Fatores organizacionais

(a) Apoio da alta gestão: Alguns pesquisadores indicam que esse apoio aumenta a disposição dos membros para compartilhar seus conhecimentos. Ao incentivar a interação, os gestores promovem a criação de redes sociais e fortalecem relações de confiança. No entanto, outros argumentam que o envolvimento gerencial pode, às vezes, inibir o desenvolvimento dessas relações, prejudicando o compartilhamento de conhecimento (Silva; Mosquera; Soares, 2022; Saeed *et al.*, 2023).

(b) Recompensas organizacionais: Podem ser categorizadas em extrínsecas, como incentivos monetários, e intrínsecas, como mecanismos de reconhecimento (Cormican *et al.*, 2021). Não há consenso sobre o poder de influência deste fator (Ling; San; Hock, 2009).

(c) Diversidade cultural: Enquanto alguns pesquisadores indicam que ela enriquece o conhecimento e fortalece a criatividade do grupo (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a), outros apontam desafios interculturais, como a comunicação deficiente e desentendimentos, que podem dificultar a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos (Leung; Wang, 2015). Para gerenciar essa diversidade cultural sugerem-se treinamentos que auxiliem os membros da equipe a se adaptarem a diferentes estilos de trabalho e culturas, promovendo uma colaboração mais harmoniosa (Pinjani; Palvia, 2013).

(d) Liderança: É crucial para garantir o sucesso de uma equipe (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a). As responsabilidades do líder incluem: manter a confiança durante a comunicação tecnológica; promover a aceitação e valorização das diferenças culturais; conduzir reuniões e discussões virtuais; monitorar o progresso da equipe; garantir o benefício da colaboração e assegurar que atas de reunião e planos de trabalho sejam armazenados em repositório acessível a todos (Seetharaman *et al.*, 2019).

(e) Comunicação: É a ponte que conecta pessoas e ideias, viabilizando o compartilhamento de conhecimentos, habilidades e informações (Al Kaabi; Sidek; Mosali, 2022b). É crucial oferecer às equipes canais de comunicação eficientes, que incentivem a interação, a confiabilidade, o suporte e o engajamento dos membros (Seetharaman *et al.*, 2019). Recomenda-se também a realização de reuniões frequentes, adaptadas à equipe e ao projeto, utilizando métodos como *sprints* (ciclos iterativos curtos) e *scrums* diários (reuniões diárias para discutir atribuições e desafios) (Al Kaabi; Sidek; Mosali, 2022a).

(f) Planejamento de recursos: Em projetos virtuais, a dispersão geográfica amplia os desafios do planejamento de recursos demandando um gerenciamento e liderança mais robustos para assegurar a eficácia do trabalho (Swart; Bond-Barnard; Chugh, 2022).

4.4 Fatores tecnológicos

(a) Uso das TICs: A implementação das TICs contribui para agilizar e facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe. No entanto, não substitui a importância da colaboração direta entre os colaboradores. Constituem exemplos dessas tecnologias: videoconferências, e-mails, correios de voz, mídias sociais, blogs, bate-papos, Wikis e mensagens instantâneas, entre outras (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a; Saeed *et al.*, 2023; Jarrell; Neubert; Halkias, 2020).

(b) Mídias sociais: Facilitam a troca de conhecimentos entre os colaboradores, otimizando o processo de transferência de conhecimento (Shoelh; Golabchi; Haji Yakhchali, 2019).

(c) Disponibilidade de uso: Refere-se à compreensão dos funcionários sobre a facilidade de uso das TIC. Esse fator impacta significativamente o compartilhamento de conhecimento dentro da equipe virtual (Hsu; Lin, 2008).

4.5 Fatores transnacionais

(a) Diferenças linguísticas: Representam um desafio importante para a comunicação intercultural eficaz, frequentemente sendo a principal causa de mal-entendidos e dificultando o compartilhamento de conhecimento (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a). A existência de um idioma comum entre os membros aumenta a frequência e a efetividade da comunicação, promovendo o compartilhamento de conhecimentos e a colaboração (Davidavičienė; Al Majzoub; Meidute-Kavaliauskiene, 2020a).

(b) Diferenças culturais: Podem ser uma fonte de mal-entendidos e conflitos, mas também podem gerar inovação, novas ideias e perspectivas (Rosen; Furst; Blackburn, 2007).

(c) Distância geográfica: Pode ser um obstáculo à transferência de conhecimento, mas a equipe pode superá-lo com estratégias adequadas (Shoelh; Golabchi; Haji yakhchali, 2019).

(d) Fuso-horário: Dificulta a comunicação fluida entre os envolvidos (Seetharaman *et al.*, 2019).

(e) Distância relacional: A efetividade da transferência de conhecimento depende do histórico de interações entre os indivíduos. Canais devem ser criados para potencializar as interações entre os membros (Shoelh; Golabchi; Haji yakhchali, 2019).

(f) Propriedade intelectual: Protege a criação do conhecimento, mas requer o cumprimento rigoroso das leis de privacidade para evitar o uso indevido de dados pessoais (Shoelh; Golabchi; Haji yakhchali, 2019).

(g) Disparidade na infraestrutura tecnológica e no domínio técnico entre as partes: Afeta a eficácia da transferência de conhecimento (Shoelh; Golabchi; Haji yakhchali, 2019).

(h) Divergência no nível de conhecimento prévio entre os membros: influencia a forma como eles aprendem e evoluem (Shoelh; Golabchi; Haji yakhchali, 2019).

(i) Distância organizacional: Representa um obstáculo significativo para a colaboração eficaz entre as partes (Shoelh; Golabchi; Haji yakhchali, 2019).

(j) Diferenças intencionais: Podem tornar a transferência de conhecimento entre as partes mais desafiadora (Shoelh; Golabchi; Haji yakhchali, 2019).

Em resumo, a análise destacou variações nas abordagens e classificações dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais. Com base nesses estudos, foi proposto um sistema de classificação próprio para orientar a discussão dos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O compartilhamento de conhecimento representa um desafio crucial para o desempenho eficaz das equipes virtuais. Buscando auxiliar às empresas a superar essa barreira, este estudo realizou uma Revisão Sistemática da Literatura com o objetivo de mapear os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais. Para atingir este objetivo, foram realizadas as seguintes atividades: (a) análise das classificações dos fatores propostas por diferentes autores (Saeed *et al.*, 2023; Silva, Mosquera e Soares, 2022; Shoelh, Golabchi e Haji Yakhchali, 2019); (b) compilação das classificações e desenvolvimento de um sistema próprio de categorização dos fatores, dividindo-os em cinco grupos: individuais, de equipe, organizacionais, tecnológicos e transnacionais; (c) levantamento dos fatores; (d) seleção dos fatores com base na análise de sua incidência e relevância; (e) agrupamento dos fatores nas suas respectivas classificações e (f) descrição dos fatores selecionados.

Ao integrar diferentes classificações e propor um sistema mais abrangente, este estudo inova oferecendo uma base sólida para entender melhor os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais, ampliando o escopo de análise. Como contribuição gerencial, foram apresentadas informações úteis sobre o potencial impacto dos fatores, permitindo que as empresas identifiquem áreas críticas e desenvolvam ações para fortalecer o gerenciamento do conhecimento em equipes virtuais, como a adoção de ferramentas de colaboração *online*, fomento à cultura de compartilhamento e oferta de treinamentos. Uma limitação da pesquisa refere-se ao fato de que o estudo, por se constituir uma RSL, não permite avaliar o impacto dos fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento em diferentes segmentos e portes de empresa, o que abre caminho para futuras investigações.

FINANCIAMENTO

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

REFERÊNCIAS

ADENFELT, M.; LAGERSTRÖM, K. Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects. **International journal of project management**, v. 24, n. 3, p. 191-198, 2006.

AL KAABI, H. M. A.; SIDEK, S.; MOSALI, N. A. Factors Affecting Virtual Team Performance in UAE Organisations. **International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology**, v. 13, n. 2, p. 300-314, 2022a.

AL KAABI, H. M. A.; SIDEK, S.; MOSALI, N. A. Mediation model of factors affecting virtual team performance in UAE organisations. **International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology**, v. 13, n. 2, p. 268-284, 2022b.

ALSHARO, M.; GREGG, D.; RAMIREZ, R. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. **Information & Management**, v. 54, n. 4, p. 479-490, 2017.

BALLE, A. R.; OLIVEIRA, M.; CURADO, C. M. M. Knowledge sharing and absorptive capacity: interdependency and complementarity. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 8, p. 1943-1964, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAGILTAY, K.; BICHELMEYER, B.; AKILLI, G. K. Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success. **Smart Learning Environments**, v. 2, 2015.

CHEN, T; CHEN, Y. Advanced multi-phase trust evaluation model for collaboration between coworkers in dynamic virtual project teams. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 8, p. 11172-11185, 2009.

CORMICAN, K. *et al.* Towards sustainable knowledge sharing practices: an analysis of organizational level enablers. **Sustainability**, v. 13, n. 23, 2021.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores Críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 2, 2020.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVIDAVIČIENĖ, V.; AL MAJZOUN, K.; MEIDUTE-KAVALIUSKIENE, I. Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 6917, 2020a.

**XXIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXIV ENANCIB
Vitória-ES – 04 a 08 de novembro de 2024**

DAVIDAVICIENE, V.; AL MAJZOUN, K.; MEIDUTE-KAVALIAUSKIENE, I. Factors affecting decision-making processes in virtual teams in the UAE. **Information**, v. 11, n. 10, p. 490, 2020b.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR, J. A. V. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Bookman Editora, 2015.

HAN, S. J.; BEYERLEIN, M. Framing the effects of multinational cultural diversity on virtual team processes. **Small group research**, v. 47, n. 4, p. 351-383, 2016.

HARJANTI, D. The effect of social capital and knowledge sharing on innovation capability. **Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan**, v. 19, n. 2, p. 65-71, 2017.

HSU, C.; LIN, J. C. Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. **Information & management**, v. 45, n. 1, 2008.

IPE, M. Knowledge sharing organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, Dec. 2003.

JARRELL, A.; NEUBERT, M.; HALKIAS, D. Knowledge sharing across time zones: Experiences of diverse virtual team managers. **Available at SSRN 3704691**, 2020. Master Thesis. Karlstad Business School, 2020.

KIRKMAN, B.L.; STOVERINK, A. C. Building resilient virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 100825, 2021.

LEUNG, K.; WANG, I. Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 7, p. 1008-1025, 2015.

LING, T. N.; SAN, L. Y.; HOCK, N. T. Trust: facilitator of knowledge-sharing culture. **Communications of the IBIMA**, v. 7, n. 15, p. 137-142, 2009.

MCGOWAN, J. *et al.* PRESS peer review of electronic search strategies: 2015 guideline statement. **Journal of clinical epidemiology**, v. 75, p. 40-46, 2016.

MOGHAVVEMI, S. *et al.* The impact of perceived enjoyment, perceived reciprocal benefits and knowledge power on students' knowledge sharing through Facebook. **The International Journal of Management Education**, v. 15, n. 1, p. 1-12, 2017.

MORRISON-SMITH, Sarah; RUIZ, Jaime. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. **SN Applied Sciences**, v. 2, n. 6, p. 1-33, 2020.

ODE, E.; AYAVOO, R. The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 3, p. 210-218, 2020.

XXIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXIV ENANCIB
Vitória-ES – 04 a 08 de novembro de 2024

PANTELI, N.; SOCKALINGAM, S. Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. **Decision support systems**, v. 39, n. 4, 2005.

PINJANI, P.; PALVIA, P. Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. **Information & management**, v. 50, n. 4, p. 144-153, 2013.

QURESHI, S.; LIU, M.; VOGEL, D. The effects of electronic collaboration in distributed project management. **Group decision and negotiation**, v. 15, p. 55-75, 2006.

ROSEN, B.; FURST, S.; BLACKBURN, R. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. **Organizational dynamics**, v. 36, n. 3, p. 259-273, 2007.

SAEED, K. *et al.* An Empirical Study to Investigate the Impact of Factors Influencing Knowledge Sharing in Virtual Teams. **IEEE Access**, v. 11, 2023.

SEETHARAMAN, A. *et al.* Impact of knowledge sharing on virtual team projects. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 10, n. 4, p. 337-364, 2019.

SHIRISH, A.; SRIVASTAVA, S. C.; BOUGHZALA, I. Contextualizing Team Adaptation for Fostering Creative Outcomes in Multicultural Virtual Teams: A Mixed Methods Approach. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 700-744, 2023.

SHOELH, F.; GOLABCHI, M.; HAJI YAKHCHALI, S. A conceptual framework of contextual factors affecting knowledge transfer using meta-synthesis method. **Journal of Industrial and Systems Engineering**, v. 12, n. 2, p. 9-30, 2019.

SIEBDRAT, F.; HOEGL, M.; ERNST, H. How to manage virtual teams. **MIT Sloan Management Review**, 2009.

SILVA, F. P.; MOSQUERA, P.; SOARES, M. E. Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 174, 2022.

SILVA, R. S. V. *et al.* Capacidades Digitais Aplicáveis ao Setor Educacional. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 1, p. 99-128, 2022.

SORDI, V. F. *et al.* Determinant factors of knowledge sharing in organizations: the bidirectional perspective/fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-247, 2017.

SOUZA, A. D. *et al.* Ferramentas para gestão da informação em revisões de literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 3, p. 299-313, 2022.

SWART, K.; BOND-BARNARD, T.; CHUGH, R. Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 10, n. 4, p. 84-103, 2022.

XXIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXIV ENANCIB
Vitória-ES – 04 a 08 de novembro de 2024

TIETZ, S.; KNEISEL, E.; WERNER, K. Erfolgreicher Wissensaustausch in virtuellen Teams–Wie wichtig ist soziale Präsenz? **Zeitschrift Fur Arbeitswissenschaft**, v. 75, n. 4, p. 424, 2021.

WANG, S.; NOÉ, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human resource management review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WIDJAJA, A. E. *et al.* Knowledge sharing in open source mobile applications project. **International Journal of Mobile Communications**, v. 15, n. 3, 2017.

WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial management & Data systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005.

ZANCHETA, F. H. B; DAMIAN, I. P. M. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. **Biblos**, v. 33, n. 1, p. 23-45, 2019.

ZAKARIA, N.; ABRAHMAN MUTON, N. Cultural code-switching in high context global virtual team members: a qualitative study. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 22, n. 3, p. 487-515, 2022.

ZHENG, T. A literature review on knowledge sharing. **Open Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 3, p. 51-58, 2017.

ZHANG, X.; PABLOS, P. O.; XU, Q. Culture effects on the knowledge sharing in multi-national virtual classes: A mixed method. **Computers in Human Behavior**, v. 31, p. 491-498, 2014.