

## TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO TÁCITO: DIMENSÕES DE ANÁLISE SOBRE O CONSTRUCTO

Rivaldo de Almeida Arruda<sup>1</sup>  
João André Rigo<sup>2</sup>  
Gisele Furtado Schmitz de Souza<sup>3</sup>  
Patrícia de Sá Freire<sup>4</sup>

**Resumo:** A transferência do conhecimento tácito (TCT) é o processo de compartilhar e disseminar o CT entre os membros da organização. O objetivo desta pesquisa é identificar as dimensões de análise sobre o constructo TCT, por meio de uma pesquisa mista, com análise bibliométrica e descritiva acerca dos estudos da TCT. A análise comparativa entre os estudos mais citados e os mais recentes pode revelar uma evolução das dimensões técnica, cognitiva e social no campo da TCT. Enquanto os estudos mais antigos enfatizam a confiança e os contextos diversos que influenciam a TCT, os trabalhos mais recentes direcionam a atenção para as competências individuais, a confiança mútua e a interação social como elementos cruciais para uma compreensão mais abrangente desse fenômeno, aprofundando as discussões seminais sobre o constructo.

**Palavras-chave:** conhecimento tácito; transferência de conhecimento tácito; revisão bibliométrica; conhecimento organizacional.

**Abstract:** TKT is the process of sharing and disseminating TK among organization members. The objective of this research is to identify the dimensions of analysis regarding the TKT construct through a mixed-methods approach, employing bibliometric and descriptive analyses of TKT studies. The comparative analysis between the most cited and the most recent studies may reveal an evolution of the technical, cognitive, and social dimensions within the field of TKT. While earlier studies emphasize trust and diverse contexts influencing TKT, recent works direct attention toward individual competencies, mutual trust, and social interaction as crucial elements for a more comprehensive understanding of this phenomenon, deepening seminal discussions on the construct.

**Keywords:** tacit knowledge; tacit knowledge transfer; bibliometric review; organizational knowledge.

**Resumen:** La TCT implica compartir y diseminar CT entre miembros de la organización. Esta investigación busca identificar dimensiones del constructo TCT mediante un enfoque mixto, empleando análisis bibliométricos y descriptivos de estudios sobre TCT. El análisis comparativo entre estudios citados y recientes puede mostrar la evolución de dimensiones técnicas, cognitivas y sociales en el campo del TCT. Estudios previos enfocan la confianza y contextos diversos en el TCT, mientras que trabajos recientes destacan competencias individuales, confianza mutua e interacción social como elementos cruciales para una comprensión integral, profundizando en discusiones sobre el constructo.

**Palabras clave:** conocimiento tácito; transferencia de conocimiento tácito; revisión bibliométrica; conocimiento organizacional.

<sup>1</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), UFSC, Florianópolis - Brasil; rivaldoarruda99@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6847-0870>

<sup>2</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), UFSC, Florianópolis - Brasil; joaoandrigo@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-6202>

<sup>3</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), UFSC, Florianópolis - Brasil; giselefurtado.s@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2017-8896>

<sup>4</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), UFSC, Florianópolis - Brasil; patricia.sa.freire@ufsc.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tácito (CT) é pessoal e contextual, tornando-se desafiador transmiti-lo de forma eficaz. O CT reside na perspectiva individual, fruto da ação cognitiva sobre os artefatos e da transformação das práticas profissionais, por meio do aprendizado e das experiências (Nonaka & Takeuchi, 1995). O CT é caracterizado por sua dificuldade em ser verbalizado e codificado, uma vez que se fundamenta em reflexões e experiências individuais. Esse tipo de conhecimento é contextualizado e possui uma qualidade pessoal intrínseca (Hung et al., 2023). O CT reside nas pessoas e é aprendido com ou sem intenção ou consciência informada de estar aprendendo (Alam et al., 2022).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a transferência do conhecimento ocorre por meio de interações sociais, onde o CT é compartilhado, ampliado e construído por meio da experiência prática conjunta entre os membros da organização e entre os membros da organização e seus clientes, fornecedores e empresas afiliadas. Os autores ainda complementam que a sua natureza tácita é o que faz com que este tipo de conhecimento seja um ativo valioso, difícil de imitar e que, desta forma, proporciona uma vantagem competitiva substancial à organização.

Esta revisão realiza uma análise bibliométrica acerca da Transferência do Conhecimento Tácito, para trazer à luz as principais discussões apresentadas na literatura, com o intuito de identificar as dimensões de análise sobre o termo. O trabalho está organizado em seis seções. A primeira seção introduz o tema e justifica a sua relevância. A segunda seção abrange a revisão da literatura. A terceira detalha a metodologia e os procedimentos específicos adotados. Os resultados da pesquisa são apresentados na quarta seção. As duas últimas seções, quinta e sexta, são dedicadas à discussão dos achados e às considerações finais do estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O CT é um elemento essencial nas organizações, sendo um tipo de conhecimento altamente pessoal e difícil de ser formalizado ou transmitido por meio de documentos ou procedimentos convencionais (Holste & Fields, 2010). Trata-se do conhecimento enraizado na experiência individual, intuição, habilidades, percepções e julgamentos, sendo intrínseco ao contexto e à vivência de cada indivíduo (Panahi, Watson & Partridge, 2013; Xu et al., 2022). O conhecimento tácito muitas vezes assume formas subjetivas, como metáforas, analogias e histórias, tornando sua transmissão desafiadora (Lin, 2007; Foos, Schum & Rothenberg, 2006).

O CT é valioso para as organizações, pois é fonte de *know-how*, experiências e melhores práticas que contribuem para a eficiência e a eficácia das operações (Joia & Lemos, 2010; Panahi, Watson & Partridge, 2016). No entanto, sua natureza subjetiva torna a compreensão e a gestão desse

conhecimento complexas, requerendo abordagens específicas para viabilizar e facilitar sua transferência e compartilhamento. O CT também é constituído dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo que permanece guardado como *know-how* pessoal (Choo, 2003). Sendo que, ao fornecer um ambiente contínuo e seguro para a discussão e conversão do conhecimento tácito em explícito, as organizações podem estimular o ciclo virtuoso de aprendizado e inovação.

A TCT é o processo de disseminar esse conhecimento entre os membros da organização (Holste & Fields, 2010). Essa transferência é essencial para aproveitar o potencial do conhecimento tácito em toda a organização e evitar sua perda devido à rotatividade de funcionários ou outras mudanças (Xu et al., 2022). Diversos estudos têm investigado os fatores que influenciam a transferência do conhecimento tácito, com destaque para a importância dos vínculos de confiança entre os colegas de trabalho (Panahi, Watson & Partridge, 2013; Holste & Fields, 2010). A confiança baseada no afeto e na cognição é particularmente relevante para o compartilhamento e uso do conhecimento tácito (Holste & Fields, 2010). Além disso, fatores organizacionais, como a cultura, estrutura e estratégia de gestão do conhecimento, também desempenham um papel crucial na TCT (Joia & Lemos, 2010; Borges, 2013).

Enquanto a maioria dos estudos reconhece a importância do conhecimento tácito e de sua transferência, alguns autores argumentam que a transferência do conhecimento tácito é, inerentemente, arriscada (Foos, Schum & Rothenberg, 2006). Os autores argumentam que compartilhar esse conhecimento pode levar à perda de poder ou de vantagem competitiva individual. Em contrapartida, outros autores argumentam que, se realizada em um ambiente de confiança e colaboração, a transferência do conhecimento tácito é benéfica para a organização (Holste & Fields, 2010).

A TCT, enquanto processo de comunicação e compartilhamento entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização, envolve a confiança mútua, a criação de um ambiente de apoio e a superação de barreiras culturais e individuais para garantir que o conhecimento tácito seja efetivamente compartilhado e utilizado para melhorar o desempenho organizacional (Holste & Fields, 2010; Lin, 2007; Panahi, Watson & Partridge, 2013; Joia & Lemos, 2010). Para a organização, refere-se ao processo de compartilhar e disseminar o conhecimento entre os membros da equipe (Joia & Lemos, 2010), o que envolve a transmissão das experiências e habilidades pessoais de um indivíduo para o benefício da organização como um todo (Panahi, Watson & Partridge, 2013). Em suma, pelo que é possível observar dos posicionamentos dos autores, o conhecimento tácito e sua transferência são fatores críticos para o sucesso organizacional, e a compreensão desses conceitos permite que as organizações aproveitem plenamente o potencial de seus membros e de seu acervo de conhecimento.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo é de abordagem mista, de objetivo descritivo (Creswell, 2010) que propõe-se a identificar as dimensões de análise sobre o constructo TCT. Para tal foi elaborado um panorama geral acerca dos estudos científicos que discutem a TCT. Foram analisadas as variáveis (i) documentos, (ii) autores e (iii) periódicos e seus elementos, tais como: título, resumo, palavras-chave, ano de publicação, número de citações, autores mais citados, países com maiores números de publicações, entre outras. Segue-se detalhamento metodológico.

Considerando que não será feito recorte espacial ou temporal e que os idiomas definidos para a presente revisão bibliométrica foram português, inglês e espanhol, optou-se por privilegiar as expressões em inglês, haja visto que, independentemente do idioma publicado, título, resumo e palavras-chave estão disponíveis nos três idiomas (Scopus, 2023). Assim, em junho de 2023, os autores realizaram a busca pelos artigos utilizando a seguinte sintaxe de busca: ("*tacit knowledge sharing*" OR "*tacit knowledge transfe\**" OR "*tacit knowledge acquisition*" OR "*tacit knowledge dissemination*" OR "*implicit knowledge sharing*" OR "*implicit knowledge transfe\**" OR "*implicit knowledge acquisition*" OR "*implicit knowledge dissemination*" OR "*unspoken knowledge sharing*" OR "*unspoken knowledge transfe\**" OR "*unspoken knowledge acquisition*" OR "*unspoken knowledge dissemination*").

Foram pesquisados os seguintes repositórios: (i) *Scopus* e (ii) *Web of Science* e (iii) *Compendex* (Tabela 1). Uma vez determinada a sintaxe de busca, usou-se, ainda, os seguintes critérios de inclusão: a) Tipo de documento: Apenas artigos; b) Idioma: Português, inglês e espanhol; c) Estágio de publicação: Publicado.

Tabela 1 - Número de artigos por base de dados

Base de dados	Número de artigos localizados
Scopus	381
Web of Science	257
Compendex	72
<b>Total</b>	<b>710</b>

Fonte: os autores

É importante destacar que a pesquisa realizada nos motores de busca das bases de dados utilizadas foi focada nos trabalhos que incluíam a sintaxe de busca exclusivamente em seus títulos, resumos ou palavras-chave, com o objetivo de reduzir ao máximo os falsos positivos.

Na sequência foram aplicados, aos 710 artigos, os critérios de exclusão: artigos em duplicata - (1) 288; artigos de revisão sistemática, revisão de escopo ou estudos bibliométricos - (2) 2; artigos que não tratam especificamente sobre TCT - (3) 296.

O próximo passo foi analisar as duplicatas, artigos que estivessem disponíveis em mais de uma base de dados e que precisavam ser eliminados da amostra final (n). Com suporte da plataforma Rayyan (Rayyan, 2023) foi realizada a análise das possíveis duplicadas, resultando na eliminação de 288 artigos, levando a análise 422 artigos remanescentes.

A análise, dos títulos e dos resumos, teve por objetivo atender ao segundo e ao terceiro critérios de exclusão, sendo realizada no período de 20 a 30 de junho de 2023. Pelo segundo critério foram excluídos dois trabalhos, que, por serem o resultado de estudos de (1) revisão integrativa da literatura e (1) revisão narrativa da literatura, ficaram fora do portfólio desta pesquisa.

Para o critério 3, foi realizada uma reunião com a participação dos 3 primeiros autores, a fim de cruzar os entendimentos individuais e definir o posicionamento final em relação à inclusão ou não daqueles artigos em que não houve consenso. Ao final das etapas 2 e 3, 298 artigos foram excluídos por não tratarem, especificamente, da TCT, resultando em uma amostra de 124 publicações.

Na sequência, os dados foram tratados por meio do software *VosViewer*, versão 1.6.19; *Rayyan*, *Google Sheets*, *Voyant Tools*, além de análises provenientes da base de dados *Scopus*. Para a etapa de análise dos resultados, realizou-se as etapas de análise bibliométrica e descritiva dos artigos. A primeira foi realizada com a amostra final de 124 artigos publicados até 19 de junho de 2023 de maneira a identificar a contribuição do conhecimento científico derivado das publicações na área em estudo. Para realizar a segunda etapa da análise, a análise descritiva, que visou a compreensão aprofundada das contribuições atuais sobre as dimensões de análise da TCT, foram aplicados novos critérios de seleção que resultaram em 20 artigos que foram lidos na íntegra, sendo eles: os dez artigos mais citados e os dez mais recentes da literatura (Scopus, 2023). Justifica-se a escolha, pois são estes, em essência, as publicações seminais, consideradas mais relevantes para as discussões acadêmicas acerca da TCT e os dez artigos mais recentemente publicados (Scopus, 2023), até a data da realização da pesquisa. Justifica-se este recorte pela necessária inclusão de discussões mais atuais e tendências futuras acerca dos temas.

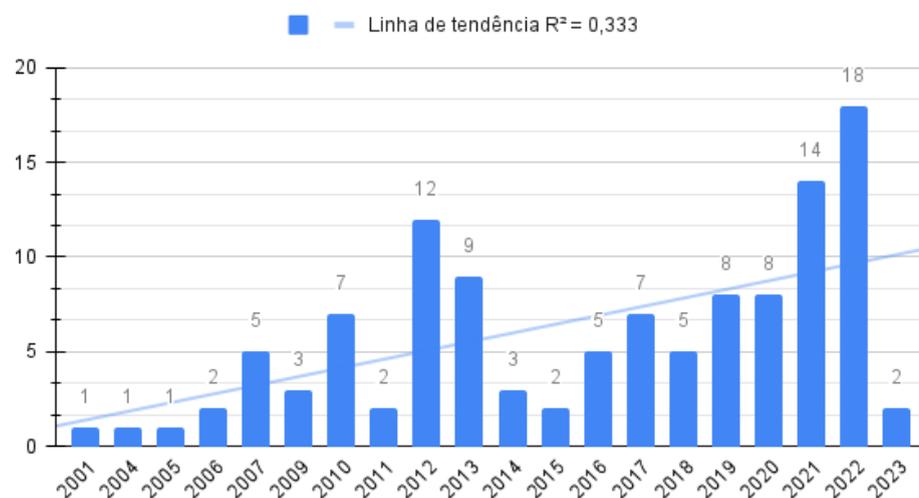
#### **4 RESULTADOS**

A presente sessão se desdobra a fim de analisar os artigos que compõem o portfólio do presente trabalho. Observa-se (Figura 1) que a Transferência de Conhecimento Tácito (TCT) começou a ser discutida na literatura a partir de 2001, seis anos após a publicação da obra *"The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation"* de

Nonaka e Takeuchi (1995). Curioso é que, apesar de a tendência de publicações ser crescente ( $R^2 = 0,333$ ), não há uma frequência no quantitativo de publicações por ano. No entanto, ao analisarmos por décadas, percebe-se a relevância que o tema está ganhando no decorrer do século XXI.

A distribuição temporal das pesquisas, que compõem o portfólio do presente trabalho, tem uma trajetória irregular (Figura 1), com picos e declínios acentuados, o que pode revelar uma base teórica ainda em fase de consolidação. Outra possibilidade é que o tema se caracteriza por transformações rápidas e sucessivas em seus objetos de pesquisa, pois, como será visto, há uma forte influência de aspectos tecnológicos.

Figura 1 - Análise temporal das publicações



Fonte: autores

Para ilustrar como as publicações vêm abordando o tema, apresenta-se uma nuvem de palavras extraída dos resumos dos 124 artigos (Figura 2) utilizando a plataforma *TagCrowd* (TagCrowd, 2023). Observa-se que as expressões “*tacit*”, “*knowledge*” e “*transfer*” não foram consideradas na elaboração da nuvem de palavras uma vez que já estão expressas na sintaxe de pesquisa, razão pela qual foram retiradas da figura acima.



Quadro 1 – Relação da amostra dos trabalhos mais citados

Nº	Autor(es)	País	Total de citações
1	Holste & Fields	EUA	455
2	Lin	Taiwan	328
3	Panahi, Watson & Partridge	Austrália	160
4	Foos, Schum & Rothenberg	EUA	125
5	Augier, Shariq & Tanning Vendel	EUA, Dinamarca	121
6	Joia & Lemos	Brasil	120
7	Endres et al	EUA	107
8	Borges	EUA	95
9	Zhang, et al	China	80
10	Panahi, Watson, & Partridge	Irã, Austrália	72

Fonte: autores

Assim, a análise dos dez artigos mais citados, no campo da TCT, permite observar que no estudo de Holste e Fields (2010), destaca-se a centralidade da confiança na dinâmica do compartilhamento, apontando como a confiança afetiva e cognitiva entre colegas de trabalho influencia diretamente a disposição dos profissionais em compartilhar e aplicar conhecimento tácito. Lin (2007) contribui ao fornecer uma estrutura teórica sólida para o compartilhamento de conhecimento tácito, com comprometimento organizacional e confiança entre colegas como mediadores críticos nesse processo. Além disso, o autor enfatiza a natureza ética do compartilhamento como uma expressão de reconhecimento de padrões morais e valores organizacionais.

Um estudo abordando as contribuições potenciais das ferramentas sociais da *web* para o compartilhamento de conhecimento tácito é apresentado por Panahi, Watson e Partridge (2013). Eles discutem como a viabilidade desse compartilhamento é sustentada por argumentos teóricos, mas carece de evidências empíricas para ser plenamente validada. Entre os demais artigos, destacam-se trabalhos que exploram temas como a transferência de conhecimento tácito entre parceiros de desenvolvimento de produtos (Foos, Schum & Rothenberg, 2006), onde autores constataam que a TCT é pouco compreendida. Também, a relação entre o contexto e o compartilhamento de conhecimento (Augier, Shariq & Vendelo, 2001), onde os autores afirma que a TCT na resolução de problemas complexos e não estruturados não ocorrerá se não houver preparação adequada e fatores organizacionais e individuais que influenciam o compartilhamento (Borges, 2013) onde o autor argumenta que trabalhadores tendem a compartilhar conhecimento tácito sentem que estão em um

ambiente de apoio não são ameaçados pela competitividade e experimentam boas interações sociais.

Complementando a análise, Endres, Endres, Chowhdury e Alam (2007) aplicam o modelo de autoeficácia para comparar o compartilhamento de conhecimento tácito em comunidades de código aberto e em organizações tradicionais, fornecendo *insights* sobre o papel do contexto nesse processo. Joia e Lemos (2010) investigam fatores pertinentes para a transferência de conhecimento tácito em uma empresa estatal de petróleo, destacando o componente pessoal e a estratégia de gestão do conhecimento como elementos cruciais. Além disso, Zhang, He e Zhou (2013) exploram como o compartilhamento de conhecimento tácito contribui para a flexibilidade da equipe em projetos de construção integrada. Por fim, o estudo de Panahi, Watson & Partridge (2016) destaca as potenciais contribuições das mídias sociais no apoio ao compartilhamento de conhecimento tácito entre médicos, ressaltando a importância do *know-how* experiencial. Esses estudos, em conjunto, oferecem um panorama sobre os fatores que impulsionam e moldam o compartilhamento de conhecimento tácito, como confiança, flexibilidade e menos competitividade em diversos contextos organizacionais e comunitários.

Na sequência foi realizada a análise dos artigos mais recentes publicados sobre o tema.

Quadro 2 – Relação da amostra dos trabalhos mais recentes

Nº	Autor(es)	País	Total de citações
1	Mahajan, Sharma & Soni	Índia	1
2	Iqbal, Nazir & Ahmad	Paquistão, Omã	0
3	Hung, Tsai, Chen, Chen & Yeh	Taiwan	0
4	Hwang	EUA	7
5	Alam, Kousar, Shafqat & Shabbir	Paquistão	4
6	Oliveira, Pinheiro, Lopes & Oliveira	Portugal	4
7	Thomas	Polônia	3
8	Alves & Pinheiro	Portugal	3
9	Xu, Wei, Hisrich, Yu & Li	China, EUA	2
10	Xu, Wu & Zhang	China	2

Fonte: autores

Realizada a análise dos dez artigos mais recentes (Quadro 2), pode-se apontar que segundo Mahajan, Sharma e Soni (2023), o CT é classificado nas dimensões técnica e cognitiva. A dimensão técnica trata das competências pessoais, como saber-fazer, enquanto a cognitiva abrange as crenças

e ideias das pessoas. O compartilhamento de CT ocorre de diversas formas, incluindo o uso de metáforas, demonstrações, histórias e comunicação face a face. Iqbal, Nazir e Ahmad (2023), consideram o CT como mais pessoal e que vai além das responsabilidades formais de trabalho. O compartilhamento de CT, para os autores, envolve a troca de modelos mentais, *insights*, ideias, habilidades, experiências, conhecimentos e competências entre colegas de trabalho.

O CT para Hung et al. (2023) é caracterizado por ser mais difícil de verbalizar e não poder ser codificado, pois se baseia em reflexões e experiências individuais. Ele é altamente contextualizado e possui uma qualidade pessoal vinculada a ele. Compartilhá-lo pode acarretar riscos, como a perda de poder, a diminuição da vantagem competitiva e a redução da posição social em relação aos colegas. Já o estudo de Hwang (2022) defende que o CT é aquele adquirido por meio do processo de aprendizagem e que pode ser chamado também de conhecimento experiencial. Segundo o autor, o compartilhamento de CT pode ocorrer a partir da transferência direta de um detentor do conhecimento para um buscador de conhecimento, ou o CT pode ser primeiro codificado em conhecimento explícito e, em seguida, disseminado. O autor também afirma que a intenção individual em compartilhar conhecimento desempenha um papel crucial no sucesso da TCT.

Para Alam et al., (2022), o CT é caracterizado pela experiência dos indivíduos, baseada em fatores intangíveis, como valores, crenças e perspectivas. Inclui palpites, intuições e insights que são difíceis de formalizar ou expressar em mídias físicas. No entanto, os autores apontam que a TCT não é um processo tranquilo, pois envolve incerteza e riscos, principalmente devido às relações de confiança entre as pessoas. A TCT ocorre principalmente por meio da interação face a face e pode ser formal ou informal, dependendo das circunstâncias e das características das organizações envolvidas.

Oliveira et al. (2022), defendem o CT como comportamentos ou ações, muitas vezes altamente ambíguos, com uma importante dimensão cognitiva que inclui modelos mentais, crenças e perspectivas. Eles destacam que o conhecimento tácito é o que as pessoas internalizam por meio da observação e aprendizado da experiência e que, não está prontamente disponível para transferência para outra pessoa. Para estes autores, o compartilhamento de CT pode ocorrer de duas maneiras principais: diretamente por meio de contatos pessoais entre as pessoas da organização e indiretamente por meio de tecnologias de informação e comunicação.

Para Thomas (2022), o CT é descrito como implícito e pessoal, composto por conhecimentos individuais que não são facilmente conceituados, visualizados, explicados ou transmitidos com exatidão. Esse conhecimento é transmitido por meio do compartilhamento de experiências, vigilância, replicação ou comunicação face a face, e está enraizado em ação, processo, obrigações e sentimentos.

Para Alves e Pinheiro (2022), o compartilhamento de conhecimento é um processo em que os indivíduos trocam mutuamente seus conhecimentos e criam novos em conjunto. Esse processo é essencial para traduzir o conhecimento individual em organizacional e pode ser influenciado por diferentes fatores. Os autores fazem referência ao compartilhamento de conhecimento no ensino superior, que pode iniciar processos aprimorados de tomada de decisão, acelerando o desenvolvimento e a pesquisa, e proporcionar benefícios de valor agregado para a organização.

Xu et al., (2022), definem que o CT, é o conhecimento que está localizado na mente humana, é difícil de ser obtido, compartilhado e utilizado. Para eles, o CT é definido como a capacidade dos indivíduos de tornar explícito o CT e permitir que o conhecimento explícito se torne tácito. A experiência prática é um fator essencial para a transferência do CT, pois está profundamente ligada às ações do indivíduo e facilita a transferência desse conhecimento por meio do aprender fazendo.

Por fim, Xu, Wu e Zhang (2022) apontam que no processo de TCT, diversos relacionamentos entre os membros da organização estão envolvidos. Esses relacionamentos são interdependentes e se restringem mutuamente, ou seja, a forma como os membros se relacionam entre si afeta a eficácia da transferência de conhecimento. O estudo aborda a importância dos relacionamentos simbióticos na rede de TCT. Essas redes podem levar a um melhor aproveitamento do CT dos membros e contribuir para a inovação e o desempenho geral da organização.

## 5 DISCUSSÃO

A análise bibliométrica dos resultados sobre a transferência de conhecimento tácito (TCT) revela que o tema ganhou destaque na literatura a partir de 2001, seis anos após a publicação da obra seminal de Nonaka e Takeuchi em 1995. Embora a frequência de publicações varie ao longo dos anos, a relevância do tema tem aumentado ao longo do século XXI. A distribuição temporal das pesquisas mostra uma trajetória irregular, sugerindo uma base teórica ainda em consolidação e possíveis transformações nos objetos de pesquisa.

A análise dos termos mais usados na literatura, ao longo do tempo, revela a evolução das pesquisas, com um foco inicial na gestão do conhecimento e, posteriormente, no compartilhamento de conhecimento, indicando a maturação do campo. No contexto internacional, China e Estados Unidos lideram em volume de publicações, mas o Brasil se destaca na quarta posição, demonstrando contribuições significativas para o campo da TCT.

A análise comparativa entre os estudos mais citados e os mais recentes pode revelar uma evolução das dimensões no campo da TCT que são as dimensões técnica, cognitiva e social. Enquanto os estudos mais antigos enfatizam a confiança e os contextos diversos que influenciam a TCT, os trabalhos mais recentes direcionam a atenção para as competências individuais, a confiança mútua

e a interação social como elementos cruciais para uma compreensão mais abrangente desse fenômeno, aprofundando as discussões seminais sobre o constructo.

Em relação aos dez trabalhos de maior impacto, assim considerados os mais citados na base de dados Scopus, pôde-se observar a importância da confiança, tanto baseada no afeto quanto na cognição, na influência do compartilhamento e uso do CT (Holste & Fields, 2010; Lin, 2007). Enquanto alguns estudos enfatizam a relação da confiança com o compartilhamento de CT (Holste & Fields, 2010), outros discutem a influência de fatores contextuais, como a justiça distributiva, laços instrumentais e expressivos (Borges, 2013). Além disso, a autoeficácia, a estrutura organizacional e a estratégia de gestão do conhecimento também emergem como elementos relevantes para a transferência bem-sucedida do CT dentro das organizações (Endres, Endres, Chowdhury & Alam, 2007; Joia & Lemos, 2010). A comunidade *Open Source* também é citada como um contexto útil para entender os efeitos do compartilhamento de conhecimento (Endres, Endres, Chowdhury & Alam, 2007).

Por fim, há o destaque das contribuições das mídias sociais para o fluxo de CT em diferentes áreas, como a prática médica e projetos de construção (Panahi, Watson & Partridge, 2016; Zhang, He & Zhou, 2013), em contribuições das ferramentas sociais da *web* para a TCT (Panahi, Watson & Partridge, 2013), a relação entre parceiros de desenvolvimento de produtos (Foos, Schum & Rothenberg, 2006) e a relação o contexto (Augier, Shariq & Vendelo, 2001) para a TCT.

Em relação aos dez artigos mais recentes, destaca-se a importância das competências pessoais, crenças e ideias no conhecimento tácito (Sharma & Soni, 2023). É necessário criar ambientes de confiança para incentivar o compartilhamento voluntário de conhecimento (Sharma e Soni, 2023; Iqbal, Nazir & Ahmad, 2023). O compartilhamento de conhecimento tácito vai além das responsabilidades formais e envolve a troca de modelos mentais, *insights* e habilidades entre colegas de trabalho (Iqbal, Nazir & Ahmad, 2023). Porém, esse compartilhamento pode acarretar riscos, tornando a confiança mútua e a cultura fatores fundamentais (Alam et al., 2022; Hung et al., 2023). É relevante valorizar o conhecimento tácito e a cultura de abertura a novas ideias (Oliveira et al., 2022).

Os resultados evidenciam a importância do fator individual para o compartilhamento de conhecimento tácito em grupos de pesquisa. A natureza desse conhecimento requer estratégias que priorizem o contato entre os indivíduos, possibilitando interações e aprendizado com pessoas mais experientes (Alves & Pinheiro, 2022). A intenção e os relacionamentos entre os indivíduos também desempenham um papel relevante (Sharma & Soni, 2023; Hung et al., 2023; Alam et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Thomas, 2022; Alves & Pinheiro, 2022; Xu et al., 2022; Xu, Wu & Zhang, 2022).

Ao contrastar os trabalhos de maior impacto com os artigos mais recentes, emergem diversas dimensões de análises que fornecem uma discussão abrangente desse fenômeno. Estudos abordam

os contextos que moldam a TC, abrangendo desde a comunidade *Open Source* até o impacto das mídias sociais na disseminação desse conhecimento (Endres, Endres, Chowdhury & Alam, 2007; Panahi, Watson & Partridge, 2016; Zhang, He & Zhou, 2013; Panahi, Watson & Partridge, 2013; Foos, Schum & Rothenberg, 2006; Augier, Shariq & Vendelo, 2001).

Por outro lado, os dez artigos mais recentes enfatizam a importância das competências pessoais, crenças e ideias no âmbito do conhecimento tácito (Sharma & Soni 2023). Eles destacam a necessidade de criar ambientes de confiança para encorajar o compartilhamento voluntário de conhecimento (Sharma & Soni, 2023; Iqbal, Nazir & Ahmad, 2023). A troca de modelos mentais, insights e habilidades entre colegas de trabalho emerge como um elemento central na transferência de conhecimento tácito, indicando que essa prática vai além das responsabilidades formais (Iqbal, Nazir & Ahmad, 2023). A confiança mútua e a cultura organizacional surgem como fatores fundamentais para mitigar riscos associados ao compartilhamento de conhecimento tácito (Alam et al., 2022; Hung et al., 2023).

Ainda, os estudos recentes sublinham a necessidade de estratégias que promovam o contato entre indivíduos, permitindo interações e aprendizado com pessoas mais experientes, é ressaltada (Alves & Pinheiro 2022). A intenção e os relacionamentos construídos entre os envolvidos também ganham destaque, sublinhando a dimensão social e pessoal desse processo (Sharma & Soni, 2023; Hung et al., 2023; Alam et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Thomas, 2022; Alves & Pinheiro, 2022; Xu et al., 2022; Xu, Wu & Zhang, 2022). Os resultados obtidos neste estudo forneceram *insights* sobre a importância da confiança, das competências individuais e das dinâmicas sociais na TCT, permitindo uma visão mais holística e atualizada sobre a transferência de conhecimento tácito em diferentes contextos organizacionais e comunitários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da revisão seguindo procedimentos metodológicos confiáveis foi possível alcançar o objetivo geral deste estudo que foi discutir acerca das dimensões de análises da TCT. No que se refere às limitações deste estudo, a seleção dos artigos mais citados pôde introduzir um viés à visibilidade e popularidade dos trabalhos, podendo terem sido excluídas pesquisas que não tenham recebido a mesma atenção. Além disso, a pesquisa ficou restrita à análise de e 20 artigos, podendo terem sido eliminadas publicações com contribuições relevantes.

Este estudo contribui para o campo da transferência de conhecimento tácito ao sintetizar os estudos mais citados e mais recentes, fornecendo uma visão abrangente, consolidada sobre a TCT e, ao mesmo tempo, atual.

## REFERÊNCIAS

- Alam, G. M. M., Kousar, R., Shafqat, N., & Shabbir, M. S. (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>
- Alves, H. A., & Pinheiro, M. F. C. (2022). Factors influencing tacit knowledge sharing in research groups in higher education institutions. *Administrative Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/admsci12030089>
- Augier, M., Shariq, S. Z., & Thanning Vendel, R. (2001). Understanding context: Its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 125-137. <https://doi.org/10.1108/13673270110393176>
- Borges, M. R. S. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89-108. <https://doi.org/10.1108/01409171311284602>
- Choo, C. W. (2003). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: *Senac*.
- Creswell, J. W. (2010). Metodologia Qualitativa: Planejamento, Execução e Avaliação de Pesquisas com o Uso de Entrevistas em Profundidade, Grupo de Foco e Outras Técnicas. *Penso Editora*.
- Endres, D., Endres, R., Chowdhury, S. K., & Intakhah, S. A. (2007). Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 92-103. <https://doi.org/10.1108/13673270710752135>
- Foos, T., Schum, A., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/13673270610650067>
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Hung, Y. T., Tsai, H. T., Chen, I. Y., Chen, K. C., & Yeh, Y. C. (2023). Tacit knowledge sharing in information systems development projects: social interdependence and regulatory focus perspectives. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2022-0587>
- Hwang, S. (2022). Sharing tacit knowledge in small-medium regional construction companies in the U.S.: the current status and the impact of organizational ecology. *International Journal of Construction Management*, 22(9), 1746-1755. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1742628>
- Iqbal, M. Z., Nazir, S., & Ahmad, A. (2023). Unraveling the relationship between workplace dignity and employees' tacit knowledge sharing: the role of proactive motivation. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0778>
- Joia, L. A., & Lemos, P. M. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 410-427. <https://doi.org/10.1108/13673271011050139>

- Lin. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0>
- Mahajan, P., Sharma, S. K., & Soni, A. (2023). The MDTKSB: a measure of multidimensional tacit knowledge sharing behavior scale for service organizations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(3), 884-904.  
<https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2022-0159>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Oliveira, P. M. V., Pinheiro, M. F. C., Lopes, F. S., & Oliveira, M. V. (2022). How to overcome barriers to sharing tacit knowledge in non-profit organizations? *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 1843-1874. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00800-2>
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379-397.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0364>
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2016). Conceptualising social media support for tacit knowledge sharing: physicians' perspectives and experiences. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 344-363. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0229>
- Rayyan. (2023). Rayyan: Software de gerenciamento de revisão sistemática [Software]. Recuperado de <https://www.rayyan.ai/>
- Scopus. (2023). *Scopus: Base de dados bibliográfica*. Disponível em: <https://www.scopus.com/>
- Strauhs, F. R., Pietrovski, E. F., Santos, G. D., Carvalho, H. G., Pimenta, R. B., & Penteadó, R. S. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Curitiba: Aymarã Educação.
- TagCrowd. (2023). *TagCrowd: Ferramenta de nuvem de palavras online*. Disponível em: <https://tagcrowd.com/>
- Thomas, A. (2022). Promoting IT professionals' tacit knowledge sharing through social capital and web 2.0: the moderating role of absorptive capacity. *Kybernetes*.  
<https://doi.org/10.1108/K-05-2022-0649>
- Vosviewer. (2023). *Vosviewer: Análise Bibliométrica e Visualização da Literatura Científica*. Disponível em: <https://www.vosviewer.com>
- Voyant Tools. (2023). *Voyant Tools: Uma ferramenta de análise textual online*. Disponível em: <https://voyant-tools.org/>
- Xu, J., Wei, Z., Hisrich, R. D., Yu, X., & Li, J. (2022). Mentoring and Tacit Knowledge Transfer in Novice Teachers From Chinese Middle Schools: Mediating Effect of Job Crafting. *Frontiers in Education*, 7(1). <https://doi.org/10.3389/educ.2022.772638>
- Xu, J., Wu, J., & Zhang, R. (2022). Innovation Research on Symbiotic Relationship of Organization's Tacit Knowledge Transfer Network. *Sustainability*, 14(5).  
<https://doi.org/10.3390/su14053094>
- Zhang, P., He, Z., & Zhou, Y. (2013). Sharing tacit knowledge for integrated project team flexibility: Case study of integrated project delivery. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(7), 795-804. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000645](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000645)