



AMBIENTES PSICOLOGICAMENTE SEGUROS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO À LUZ DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Jaqueline Bitencourt Lopes¹
Clarissa Stefani Teixeira²

Resumo: A cultura organizacional é fundamental para promover o compartilhamento de conhecimento e estabelecer ambientes seguros nas organizações. Nesta direção, o presente estudo visa analisar a evolução das inter-relações entre compartilhamento de conhecimento, segurança psicológica e cultura organizacional, por meio de uma revisão sistemática da literatura. Por meio dos procedimentos metodológicos definidos, foram identificados 218 artigos publicados entre 2022 e 2024 (dois anos) nas bases de dados Scopus e Web of Science, representando um aumento de 17% em relação à revisão anterior, entre 2013 e 2021 (oito anos). A pesquisa destaca a segurança psicológica como um pilar essencial para fomentar a inovação enquanto promove a cultura de aprendizado contínuo. Os resultados revelam que práticas de transparência não apenas melhoram a segurança psicológica, mas também criam um ambiente propício à colaboração.

Palavras-Chave: Compartilhamento de Conhecimento; Segurança Psicológica; Cultura Organizacional.

Abstract: Organizational culture is essential to promote knowledge sharing and establish safe environments in organizations. In this sense, this study aims to analyze the evolution of the interrelationships between knowledge sharing, psychological safety, and organizational culture, through a systematic literature review. Through the defined methodological procedures, 218 articles published between 2022 and 2024 (two years) were identified in the Scopus and Web of Science databases, representing an increase of 17% compared to the previous review, between 2013 and 2021 (eight years). The research highlights psychological safety as an essential pillar to foster innovation while promoting a culture of continuous learning. The results reveal that transparency practices not only improve psychological safety, but also create an environment conducive to collaboration.

Keywords: Knowledge Sharing; Psychological Safety; Organizational Culture.

¹Programa de Pós Graduação em Engenharia, Mídia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3005-9967>, e-mail: profa.jaquebitencourt@gmail.com

²Programa de Pós Graduação em Engenharia, Mídia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6922-8877>, e-mail: clarissa.stefani@ufsc.br



Resumen: *La cultura organizacional es fundamental para promover el intercambio de conocimiento y establecer entornos seguros en las organizaciones. En esta dirección, el presente estudio tiene como objetivo analizar la evolución de las interrelaciones entre el intercambio de conocimiento, la seguridad psicológica y la cultura organizacional mediante una revisión sistemática de la literatura. A través de los procedimientos metodológicos definidos, se identificaron 218 artículos publicados entre 2022 y 2024 (dos años) en las bases de datos Scopus y Web of Science, lo que representa un aumento del 17 % en comparación con la revisión anterior, que abarcó de 2013 a 2021 (ocho años). La investigación destaca la seguridad psicológica como un pilar esencial para fomentar la innovación al mismo tiempo que promueve una cultura de aprendizaje continuo. Los resultados revelan que las prácticas de transparencia no solo mejoran la seguridad psicológica, sino que también crean un entorno propicio para la colaboración.*

Palabras Clave: *Compartición de Conocimiento; Seguridad Psicológica; Cultura Organizacional.*

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento emergiu como um recurso estratégico de valor inestimável nas organizações. Com a dinamicidade das mudanças, a capacidade de compartilhar e aplicar o conhecimento, de maneira assertiva, tem contribuído com a inovação em ambientes competitivos (Davenport & Prusak, 1998). Todavia, o compartilhamento de conhecimento está profundamente enraizado com fatores psicológicos e culturais do indivíduo, somando com a cultura da organização em si, o que torna o processo complexo ao mesmo modo que plural, como necessário (Edmondson, 2020).

Para compreender a lacuna no processo de compartilhamento de conhecimento e, por ora, averiguar a origem da existência, a criação de ambientes seguros para o compartilhamento de conhecimento na cultura organizacional proporciona elementos cruciais para promoção do engajamento, segurança e trocas entre os pares.

Neste viés, enquanto a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na definição das normas, valores e expectativas compartilhadas dentro de uma organização, a segurança psicológica acopla a percepção de que se pode expressar ideias, opiniões e preocupações sem medo de vivenciar a cultura do aprendizado. Entretanto, ressalta-se que a tolerância atinge o cerne da confiança e do engajamento, criando uma base sólida para uma colaboração eficaz e a busca conjunta por soluções inovadoras.

Em um estudo recente, os autores Edmondson e Bransby (2023) objetivaram compreender o avanço da literatura em relação ao tema segurança psicológica durante o período de 2013 a 2021, justificando que, anterior a este período, a autora Edmondson, uma das precursoras da temática em



questão, havia concluído a revisão. Neste processo, foi constatado um significativo pico de publicação ocorrido no período de 2019 a 2021, compreendendo quase a metade da totalidade dos artigos encontrados. Ao todo, no período de 2013 a 2021, foram localizados 185 estudos em 95 periódicos revisados por pares, sendo representados ainda, por 39 países.

Nesta perspectiva, este estudo visa compreender quais são as tendências e padrões emergentes na literatura científica acerca do compartilhamento de conhecimento, segurança psicológica e cultura organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Há pelo menos 33 anos, o compartilhamento de conhecimento vem sendo mencionado como fator estratégico para o cotidiano das organizações. Segundo Nonaka (1991), empresas de sucesso são aquelas capazes de criar conhecimento e, instantaneamente, transferir o aprendizado para novos produtos, serviços e processos que possam primar o potencial estratégico da organização.

O novo conhecimento, gerado com o compartilhamento, promove novas oportunidades e espaços perante a pluralidade de insights provenientes das trocas estratégicas que impactam diretamente no alcance da missão da organização, esta que também, é marcada pela cultura (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998). Nesta perspectiva, o conhecimento passa a ser multiplicado ao ser usufruído, representando um comportamento oposto a outras ações que findam ou minimizam ao serem partilhadas. A fonte do conhecimento é, portanto, ilimitada e não sofre com escassez, quando construída em ambientes saudáveis que incentivem a interação e a criação de conhecimento (Sveiby, 1998; Fialho et al, 2006; Takeuchi & Nonaka, 2008).

Outra relevante visão corrobora com a discussão da temática, quando Alavi e Leidner (2001), propõem a análise do compartilhamento de conhecimento pela ótica de objeto e processo. Como objeto, o conhecimento explícito, passa a ser refletido pela necessidade de gerar histórico e memória. Enquanto o conhecimento como processo, relaciona-se com a dinâmica de interação entre os pares. Todavia, ambos representam a complementaridade ideal para o avanço estratégico do conhecimento e, pelo conhecimento.



Percebe-se, por meio de um recente estudo realizado por Filho e Almeida (2023), acerca do acompanhamento temporal de publicações com o tema compartilhamento de conhecimento, o aumento de publicações relacionadas a temática em questão, durante o período de 2016 a 2021, sendo responsável por 52% das publicações sobre o tema atualmente. Este fato possibilita ampliar a reflexão do crescente interesse pela pesquisa na vertente mencionada, com estimativa de ainda novos crescimentos conforme o conhecimento posiciona-se como recurso estratégico nas organizações.

2.2 AMBIENTES PSICOLÓGICAMENTE SEGUROS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

O receio da exposição, provocado pela possibilidade de reprovação do posicionamento, é um dos grandes opositores do compartilhamento do conhecimento. Isso pois, tal ação, inibe o indivíduo de experimentar a socialização de conhecimento e permitir-se inserir-se ao processo de aprendizado contínuo (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Aproveitando a oportuna linha de pensamento dos autores mencionados anteriormente e, desta vez, corroborando com um cenário temporal atual, comprova-se que ainda assim, a postura já mencionada em 1997, segue sendo um dos entraves nas organizações nos dias atuais, quando Edmondson e Bransby (2023), mencionam que ultrapassar a barreira da especialidade, para que a pluralidade possa fazer parte da socialização de conhecimento, torna-se um obstáculo, quando o indivíduo opta por permanecer em silêncio, para evitar qualquer possibilidade de julgamento.

Neste viés, a liderança, como figura inspiradora da organização, possui a missão de identificar o objetivo da organização e apoiar o time no engajamento e nas trocas que se fazem necessárias, mostrando o caminho e, permitindo ao time pela constância e disciplina, desbravar novas maneiras de entregar melhor a sua atividade. Uma empresa que incentiva o ambiente seguro não está referindo-se a ser a favor do erro, mas sim, do processo de aprendizagem que ele proporciona (Edmondson, 2020).

Embora a barreira para a execução do compartilhamento de conhecimento possa ser oriunda de características e trajetória do próprio indivíduo, quando transcende para o nível grupal, possivelmente esteja ocorrendo falhas no modelo de gestão ou posicionamento da cultura organizacional. Para estes casos, a literatura sugere o olhar atento a revisão estratégica da organização e diagnóstico para identificação da oportunidade de melhoria que, quando aproveitada



com assertividade, promove o aprendizado na tomada de decisão da organização (Riege & Lindsay, 2006; Terra, 2005). Para Edmondson (2016), diversos são os benefícios de um ambiente seguro para o compartilhamento de conhecimento, cujo incentivo ao diálogo aberto e ao comprometimento com o contínuo aprendizado, forma pilares da cultura organizacional e, positivamente, reflete na entrega de valor da organização. Nesta direção, quando indivíduos com objetivos comuns apreciam as trocas para o crescimento enquanto time, o terreno da segurança psicológica está sendo cultivado.

A constante evolução que acomete a sociedade, se torna também, uma balizadora e incentivadora da evolução do movimento organizacional. Neste âmbito, lidar com as incertezas e com o constante processo de aprendizado torna-se um desafio, gerando oportunidades, mas também entraves, visto que a segurança psicológica está, justamente, relacionada com a ação de possibilitar aos funcionários, o ambiente saudável para que novos desafios sejam assumidos associados às oportunidades, e não às barreiras que silenciam o compartilhamento de conhecimento e o processo de aprendizagem (Edmondson, 2020).

Em um estudo recente, os autores Edmondson e Bransby (2023) objetivaram compreender o avanço da literatura em relação ao tema segurança psicológica durante o período de 2013 a 2021, justificando que, anterior a este período, a autora Edmondson, uma das precursoras da temática em questão, havia concluído a revisão. Neste processo, foi constatado um significativo pico de publicação ocorrido no período de 2019 a 2021, compreendendo quase a metade da totalidade dos artigos encontrados. Ao todo, no período de 2013 a 2021, foram localizados 185 estudos em 95 periódicos revisados por pares, sendo representados ainda, por 39 países.

Um importante ponto de reflexão é que foram listados os 17 (dezesete) tópicos mais presentes nos estudos revisados, constando que o tema inovação apareceu somente em 11 (onze) documentos, levando a penúltima classificação em relação aos tópicos mencionados. Embora seja relevante a segurança psicológica para o compartilhamento de conhecimento, há ainda uma lacuna literária a ser preenchida, para que a inovação possa estar presente em futuros estudos. Destaca-se, todavia, que os 3 (três) tópicos mais mencionados nos artigos foram: a) liderança; b) desempenho e; c) cultura (Edmondson & Bransby, 2023).



3 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de compreender a evolução temporal das inter-relações entre compartilhamento de conhecimento, segurança psicológica e cultura organizacional. A busca foi conduzida em repositórios de artigos como Scopus e Web of Science, utilizando as palavras-chave e o operador booleano: (“*Sharing Knowledge*”) AND (“*Psychological Safety*”) AND (“*Organizational Culture*”), delimitando a análise ao período de 2022 a 2024.

Como estratégia de análise, optou-se por não acrescentar a palavra-chave *Innovation*, justamente para ampliar o resultado e averiguar as menções nos artigos, uma vez que o compartilhamento de conhecimento influencia na geração de inovação.

A busca inicial resultou em 218 documentos, que foram filtrados para incluir apenas artigos abertos na área de *Business, Management and Accounting*, reduzindo a amostra a 44 estudos. Na etapa seguinte, focamos em produções científicas com no mínimo 10 citações, resultando em 5 artigos publicados em 2022, que serão analisados detalhadamente a seguir.

Enfatiza-se que a seleção de artigos com um mínimo de 10 citações foi embasada na necessidade de assegurar a relevância e a rigorosidade da pesquisa. Essa abordagem é suportada por estudos que indicam que a quantidade de citações é um indicador significativo do impacto e da influência de uma publicação dentro da literatura científica (Garfield, 1979). Desse modo, ao focar em estudos de reconhecida influência e alta citação, é possível refletir contribuições substanciais para o corpus da literatura científica, enquanto viabiliza também, a discussão aprofundada sobre as inter-relações entre compartilhamento de conhecimento, segurança psicológica e cultura organizacional, temas centrais do estudo em questão.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma profícua alteração no volume de publicações científicas, com base na string programada para o presente estudo, foi identificada. Ao analisar as bases de dados Scopus e Web of Science no período de 2022 a 2024, observou-se um crescimento de 17% até a última revisão acompanhada no dia 16 de agosto de 2024, totalizando de forma integrativa, 217 estudos entre as bases, conforme apresentado na sessão anterior, em comparação com a revisão realizada no período de 2013 a 2021, por Edmondson e Bransby (2023), onde 185 estudos envolvendo a temática de



segurança psicológica nas organizações foram divulgadas à comunidade científica no decorrer dos oito anos de delimitação do estudo.

Este cenário nos presenteia, por ora, com a oportunidade de ascensão da temática no campo científico e, que por ora, orientam para uma expressiva tendência de estudos e olhares estratégicos dentro das organizações. É sobre este caminho que a presente seção trilhará, trazendo à tona os diálogos observados nos 5 estudos, entre os 217 identificados, que correspondem a delimitação deste estudo, a considerar: a) Artigos com no mínimo 10 (dez) citações; b) Pertencentes a área de Negócios, Gestão, Organização e Contabilidade e; c) Classificados com o formato aberto de leitura, incentivando a ciência aberta.

Sendo assim, o primeiro artigo científico da presente análise, intitulado *“Nexus of knowledge management and organizational performance: a cross-country study of China and Pakistan higher educational institutes”*, analisa como a confiança e o clima organizacional afetam os processos de gestão do conhecimento (GC) e, indiretamente, o desempenho organizacional por meio da satisfação dos trabalhadores do conhecimento (KWS), em contextos interculturais. A pesquisa, realizada com 784 funcionários de instituições de ensino superior no Paquistão e na China, revelou que a mediação da satisfação do KWS foi plena na China, mas não houve impacto direto dos processos de GC no desempenho organizacional. O estudo destaca a importância de ajustar práticas de GC para diferentes contextos culturais.

Sobre isso, cabe a reflexão proposta por Nonaka (1991), quando o autor ressalta que o sucesso da organização está diretamente associado aos aspectos de transferência do aprendizado para novos produtos, serviços e processos. Sendo que Edmondson (2020), também corrobora com a proposta afirmando que tais transferências de conhecimentos ocorrem em ambientes que, de fato, proporcionam o processo de aprendizagem com o erro e as atividades cotidianas gerando um ambiente psicologicamente seguro para a ação.

Na sequência o estudo *“Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and mediating role of psychological Safety”*, investiga como a amizade no local de trabalho influencia o comportamento inovador dos trabalhadores do setor de serviços em Omã, considerando a segurança psicológica como um possível mediador. Utilizando dados de 405 funcionários, os resultados mostram que tanto a oportunidade quanto a prevalência de amizade no trabalho impactam positivamente o comportamento inovador. Embora a prevalência de amizade esteja associada à segurança psicológica, esta não mediou a relação entre amizade e comportamento



inovador. O estudo oferece insights para gestores sobre como a amizade pode promover inovação no setor de serviços.

O terceiro estudo analisado, cujo título *“Driving Innovation by Managing Entrepreneurial Orientation, Cooperation and Learning for the Sustainability of Companies in the Energy Sector”*, examina como a orientação empreendedora afeta a capacidade de inovação nas empresas, considerando o papel das redes empreendedoras e da capacidade de aprendizagem como mediadores. Analisando 197 empresas do setor energético na Espanha com a técnica PLS-SEM e o software SmartPLS 3.9, os resultados revelam que a orientação empreendedora tem um impacto direto positivo na inovação. Além disso, a relação é reforçada por redes empreendedoras e a capacidade de aprendizagem. O estudo sugere que investir em orientação empreendedora pode ampliar a exploração de redes externas e melhorar a inovação, gerando valor sustentável.

Já o estudo *“Ethical Leadership and Innovative Behavior: Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety”*, analisa o impacto da liderança ética sobre o comportamento inovador dos subordinados, com o comportamento de voz atuando como mediador. Além disso, avalia como a segurança psicológica modera o efeito mediador do comportamento de voz nesta relação. Com base em dados de 296 funcionários de pequenas e médias empresas na China, os resultados indicam que a liderança ética estimula o comportamento inovador mediado pelo comportamento de voz e que a segurança psicológica amplifica este efeito. O estudo enriquece a literatura sobre inovação organizacional e fundamenta futuras investigações teóricas.

Por fim, o estudo *“Transformational leadership for researcher’s innovativeness in the context of tacit knowledge and change adaptability”*, analisa como uma cultura de aprendizagem, suportada por liderança transformacional, influencia a partilha tácita de conhecimento e a adaptabilidade às mudanças no ensino superior, e como essas variáveis afetam a inovação. Utilizando modelagem de equações estruturais e regressão OLS com dados de 368 pesquisadores polacos, os resultados mostram que a partilha tácita e a adaptabilidade mediam a relação entre liderança transformacional e inovação, com a aceitação de erros moderando essa dinâmica. A pesquisa destaca a importância da liderança na facilitação da inovação e na adaptação contínua das instituições de ensino superior.

Nesta direção, o estudo vai ao encontro do posicionamento de Edmondson (2020), quando a autora afirma que a liderança, como um pilar inspirador da organização, possui exatamente a



missão de averiguar o engajamento do time e incentivar as partilhas necessárias para que a inovação ocorra, inicialmente, na cultura da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo identificou um cenário promissor nas publicações científicas relacionadas ao compartilhamento de conhecimento, segurança psicológica e cultura organizacional. Observou-se um crescimento significativo de 17% no volume de publicações entre 2022 e 2024, com um total de 218 estudos registrados nas bases de dados Scopus e Web of Science. Esse aumento contrasta com a revisão anterior que encontrou 185 estudos sobre segurança psicológica entre 2013 e 2021, indicando um crescente interesse pela temática no campo científico.

A segurança psicológica se estabelece como um pilar fundamental para a criação de ambientes onde os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar suas ideias e experiências. Uma cultura organizacional que promove a aceitação e a ausência de punições em caso de falhas não apenas encoraja a exploração criativa, mas também contribui significativamente para a inovação.

Além disso, a revisão evidencia a forte influência da cultura organizacional na formação desses ambientes. Organizações que cultivam uma cultura de aprendizado contínuo, apoio mútuo e flexibilidade tendem a se tornar terrenos férteis para a troca de conhecimento e ideias. A adaptação da cultura organizacional para refletir esses valores pode desencadear um ciclo virtuoso de compartilhamento de conhecimento e inovação, alimentando o crescimento e a vantagem competitiva.

Os estudos analisados demonstraram como diversos fatores como confiança, coleguismo no local de trabalho, orientação empreendedora, liderança ética e transformacional, interação para influenciar o desempenho organizacional e a inovação. Essas inter-relações destacam a importância de um ambiente que favoreça a segurança psicológica e a cultura de compartilhamento de conhecimento, sugerindo que a implementação de práticas que promovam esses aspectos pode ser fundamental para o sucesso das organizações.

Ainda neste sentido, a literatura científica tem identificado tendências emergentes que evidenciam a crescente interdependência entre o compartilhamento de conhecimento, a segurança psicológica e a cultura organizacional. Os estudos recentes analisados, por exemplo, comprovam



que organizações que adotam práticas de transparência e comunicação aberta tendem a cultivar uma cultura de aprendizado contínuo, onde os colaboradores se sentem seguros para expressar suas opiniões e compartilhar experiências.

Além disso, observa-se um aumento no reconhecimento da importância da diversidade e inclusão como fatores que fortalecem a segurança psicológica, promovendo um ambiente mais colaborativo e inovador. Esse movimento sugere que as empresas estão cada vez mais valorizando o papel das relações interpessoais e do apoio mútuo na construção de uma cultura organizacional robusta, capaz de sustentar a inovação e a adaptabilidade em um ambiente de negócios em constante mudança.

Ratifica-se que o presente estudo não apenas contribui para a compreensão das dinâmicas entre compartilhamento de conhecimento, segurança psicológica e cultura organizacional, mas também aponta para direções futuras de pesquisa e práticas gerenciais que podem aprimorar a inovação e a eficácia organizacional.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, à qual expressamos nosso agradecimento.

REFERÊNCIAS

- Alavi, M., & Leider, D. E. (2001). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundations and research issues*. Management Information Systems, Michigan, v.25, n.1, p. 107-136.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 237p.
- Durrah O. (2022). *Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and mediating role of psychological safety*. Current psychology (New Brunswick, N.J.), 1-14. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03949-4>
- Edmondson, A. C. (2016). *Wicked-Problem Solvers*. Harvard Business Review, 94.



- Edmondson, A.C. (2020). *A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Alta Books, 256p.
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). *Psychological Safety comes of age: Observed themes in an established literature*. Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, vol. 10. Issue 1, pp. 55-78.
- Farooq Sahibzada, U., Thomas, A., Sumbal, M.S.U.K. & Malik, M. (2022), “*Nexus of knowledge management and organizational performance: a cross-country of China and Pakistan higher educational institutes*” *Kybernetes*, doi: 10.1108/K-08-2021-0768.
- Fialho, F. A. P.; Santos, N. dos; Macedo, M. & Mitidieri, T. da Costa. (2006). *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books.
- Filho, M. R. R.; & Almeida, M. I. R. de. (2023). *O compartilhamento do conhecimento e a dimensão de relacionamentos: um estudo exploratório na literatura e como os agentes locais de inovação do Sebrae*. International Journal of Scientific Management and Tourism. Curitiba, v.9, n.4.
- Garfield, E. (1979). Citation Indexing: A New Concept in Science. *Science*, 203(4386), 605-612. doi:10.1126/science.203.4386.605
- Jin, X.; Qing, C. & Jin, S. (2022). *Ethical Leadership and Innovative Behavior: Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety*. Sustainability. 14. 5125. 10.3390/su14095125.
- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022) *Transformational leadership for researcher’s innovativeness in the contexto of tacit knowledge and change adaptability*. International Journal of Leadership in Education, 1-22.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2068189>
- Nonaka, I. (1991/November). *The Knowledge-creating company*, Harvard Business Review, New York, v.69, n.6, p.96-104.
- Nonaka, I; & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 357p.



- Riege, A.; & Lindsay, N. (2006). *Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development*. Journal of Knowledge Management, v. 10, pp. 24-39.
- Sánchez-García, E.; Marco-Lajara, B.; Seva-Larrosa, P. & Martínez-Falcó, J. (2022). *Driving Innovation by Managing Entrepreneurial Orientation, Cooperation and Learning for the Sustainability of Companies in the Energy Sector*. Sustainability 14, 16978.
<https://doi.org/10.3390/su142416978>
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 2.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Terra, J.C.C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial*. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Takeuchi, H.; & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Brookman.