

INDIVIDUAL FACTORS AFFECTING ATTITUDE TOWARD KNOWLEDGE SHARING: AN EMPIRICAL STUDY ON A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Chedid, M., Alvelos, H., & Teixeira, L. (2022). Individual factors affecting attitude toward knowledge sharing: an empirical study on a higher education institution. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2020-0015>

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos Gestão do Conhecimento

Docente: Carla Curado

Discentes: Inês Oliveira; Jéssica Guia; Peixiu Chen

13 de Novembro 2023

AGENDA



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

- Introdução
- Partilha do conhecimento
- Partilha do conhecimento nas IES
- Fatores que influenciam a partilha
- Motivação Intrínseca
- Motivação Extrínseca
- *Networking*
- Modelo de Investigação
- Metodologia
- Resultados e discussão
- Conclusão
- Limitação e propostas futuras
- Referências

INTRODUÇÃO



As instituições de Ensino Superior (IES) são “*Knowledge-intensive organizations*” em que o conhecimento é tanto um *input* e *output* (Ali et al., 2014).

Partilha de conhecimento enquanto missão das IES (Fullwood et al., 2013) VS Natureza idiossincrática (Tian et al., 2009).

O presente estudo procura analisar fatores individuais (motivação extrínseca, intrínseca *networking*) e a atitude em relação à partilha de conhecimento entre professores e investigadores de um IES portuguesa.

PARTILHA DE CONHECIMENTO



Processo de disponibilizar conhecimento individual, ideias, experiências e/ou tecnologias de forma a que possa ser compreendido e utilizado por outros indivíduos ou comunidades (Smith, 2001; Kim & Ju, 2008; Tan, 2016).

Ocorre através da forma escrita, em contexto social através de *networking* (criação de redes) ou através da documentação, organização e recolha de conhecimento de terceiros (Kantola & Hautala, 2008; Wang & Noe, 2010).

- De acordo com Kang et al. (2010), o conhecimento não tem valor, nem contribui para a vantagem competitiva sustentada, até ser partilhado.
- Fundamental para criar uma base de conhecimento que permita a reutilização eficaz do conhecimento (Bierly et al., 2009; Stoyanov, 2014).

PARTILHA DE CONHECIMENTO: NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

- As IES desempenham um papel fundamental na criação e disseminação de conhecimento.
- São constituídas por indivíduos (criadores, utilizadores e portadores de conhecimento) com um elevado nível de especialização em variadas disciplinas (Chedid & Teixeira, 2017; Omerzel et al., 2011)

Tipos de conhecimento nas IES, de acordo com Fullwood et al. (2013).

Conhecimento organizacional

Conhecimento pedagógico

Conhecimento científico

PARTILHA DE CONHECIMENTO: NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

- Omerzel et al. (2011) reconhecem o conhecimento, a criatividade e a inovação enquanto elementos essenciais para a competitividade das IES, o que requer uma atitude positiva em relação à gestão de conhecimento.
- A partilha emerge como o processo mais importante da gestão de conhecimento (Tan, 2016).

CONTUDO....

Verificam-se obstáculos na criação de uma cultura de partilha de conhecimento entre os diferentes membros da comunidade académica.

PARTILHA DE CONHECIMENTO: NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Cultura individualista, orientada para os interesses pessoais (Fullwood et al., 2013);

Conhecimento enquanto propriedade (Tippins, 2003);

Fator de vantagem competitiva (individual) em vez de ser um recurso organizacional (Lin, 2007b; Nielsen et al., 2013; Fullwood et al., 2019);

Mecanismos da partilha de conhecimento (exemplo: conferências e publicações) são geralmente reconhecidos como um meio de competição em vez de colaboração (Howell & Annansingh, 2013).

FATORES QUE INFLUENCIAM A PARTILHA DE CONHECIMENTO

A literatura evidencia uma variedade de fatores que condicionam o sucesso ou fracasso das iniciativas de partilha de conhecimento (Tohidinia & Mosakhani, 2010; Wang & Noe, 2010; Ali & Dominic, 2018).

De acordo com Chedid et al. (2022), estes fatores agrupam-se em três perspectivas:

Organizacional

Tecnológica

Individual/pessoal

FATORES QUE INFLUENCIAM A PARTILHA DE CONHECIMENTO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Perspetiva organizacional

Wang e Noe (2010) enumeram vários fatores que afetam a partilha de conhecimento, como a cultura e o ambiente organizacional, o apoio à gestão, as recompensas, incentivos e a estrutura da organização.

- **A ausência de um ambiente organizacional apropriado e à apoio condicionam as tentativas de estabelecer processos de partilha de conhecimento (Tohidinia & Mosakhani, 2010).**

FATORES QUE INFLUENCIAM A PARTILHA DE CONHECIMENTO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Perspetiva tecnológica

A utilização de infra-estruturas como as bases de dados online, a intranet e as comunidades virtuais (Lin, 2007b; Ali & Dominic, 2018; Ishrat & Rahman, 2020), permitem que os indivíduos partilhem conhecimento diretamente ou indiretamente com outros.

- **No entanto, Desouza (2003) considera que a tecnologia é apenas um meio para promover o conhecimento e não um indicador de um comportamento associado à partilha de conhecimento.**

FATORES QUE INFLUENCIAM A PARTILHA DE CONHECIMENTO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Perspetiva individual/pessoal

- De acordo com Nonaka et al. (2000) o conhecimento é pessoal e está relacionado com a ação humana, valores e crenças de cada indivíduo (Lin, 2007b).
- **Verifica-se uma tendência para a acumulação de conhecimento, em vez da partilha (Bock & Kim, 2001).**
 - É necessária uma forte motivação pessoal que promova uma atitude para partilhar conhecimento. Lin (2007a) afirma que a motivação intrínseca e a motivação extrínseca influenciam as atitudes dos indivíduos no momento de partilhar conhecimento.

PARTILHA DE CONHECIMENTO:

Author	Factors	Method/sample	Findings	
			Affecting	Not affecting
Bock and Kim (2001)	Individual	467 questionnaires of employees of 4 large public organizations in Korea	Expected associations and contributions	Expect rewards
Bock <i>et al.</i> (2005)	Individual and subjective norm	154 questionnaires of managers from 27 Korean organizations	Reciprocal relationships and subjective norm	Extrinsic rewards and sense self-worth
Lin (2007a)	Motivational (intrinsic and extrinsic)	172 questionnaires of employees from 50 large organizations in Taiwan	Reciprocal benefits, self-efficacy and enjoyment in helping others	Rewards
Yang and Chen (2007)	Cultural, structural, human and technical	256 questionnaires from people of different positions, departments and industries in Taiwan	Structural, human and technical	Cultural
Kim and Ju (2008)	Relational and structural	70 questionnaires of faculty members at a private university in South Korea	Perception and reward systems	Trust, openness, collaboration and communication channels
Tohidinia and Mosakhani (2010)	Individual	502 questionnaires from 10 Iranian oil companies	Knowledge self-efficacy and reciprocal relationships	Extrinsic rewards
Fullwood <i>et al.</i> (2013)	Individual, organizational and technological	230 questionnaires from 11 UK universities	Reciprocal relationships and rewards	Leadership, organizational structural and technology
Ramayah <i>et al.</i> (2013)	Individual and subjective norm	447 questionnaires of academic members from 10 public universities in Malaysia	Extrinsic rewards, reciprocal relationships, sense of self-worth and subjective norm	-
Jolae <i>et al.</i> (2014)	Individual and social networks	117 questionnaires from 3 social science faculties in Malaysia	Social networks and self-efficacy	Extrinsic rewards
Tan (2016)	Individual, organizational, technological and communication	421 questionnaires from 5 research universities in Malaysia	Trust, rewards, culture, system quality, openness and face-to-face communication	Self-efficacy, reciprocal benefits, management support and system infrastructure

Benefícios recíprocos

Auto-eficácia

Comunicação

Tabela 1. Fatores que influenciam a atitude para partilhar conhecimento (Chedid et al., 2022)

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

O comportamento de motivação intrínseca baseia-se nas necessidades dos indivíduos de serem competentes e autónomos (Deci & Ryan, 1985). São fatores que motivam a partilha de conhecimento nas IES (Chedid et al., 2022).

Lin (2007a) demonstra que o prazer dos indivíduos em ajudar os outros influencia significativamente a sua atitude para partilhar conhecimento.

Hipótese 1:
A motivação intrínseca afecta positivamente a atitude para partilhar conhecimento.

MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Deci e Ryan (1985) sugerem que a motivação extrínseca “*refers to behaviour where the reason for doing it is something other than an interest in the activity itself*”(p.35).

- As recompensas e os incentivos motivam os indivíduos a partilhar conhecimento (Nonaka et al., 2000). Yang e Chen (2000) identificam outros incentivos como as oportunidades de aprendizagem e a progressão de carreira.
- As IES podem proporcionar um sentido de colaboração mútua, o que favorece a partilha contínua de conhecimento (Lin, 2007a).

Hipótese 2:

A motivação extrínseca afecta positivamente a atitude para partilhar conhecimento.

NETWORKING

Kim e Lee (2006) identificam o *networking* como um fator individual importante que pode influenciar a partilha de conhecimento nas comunidades. As relações e os contactos formais e informais são considerados essenciais para o *networking*.

Deve melhorar e incentivar a partilha de conhecimento (Du Chatenier et al., 2009; Fauzi et al., 2019), estabelecendo um contexto essencial para tornar a partilha eficiente e eficaz (Avram, 2006).

Hipótese 3:
Networking afecta positivamente a atitude para partilhar conhecimento.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO



- Foi realizado um estudo quantitativo.
- O modelo de investigação foi desenvolvido com base na Teoria da Ação Racional.
- Aplicado um framework que inclui a motivação intrínseca, extrínseca e o networking como antecedentes da atitude.
- Os coeficientes de correlação entre as variáveis foram calculados através de um modelo de regressão linear. Foi utilizado o software IBM SPSS 24.

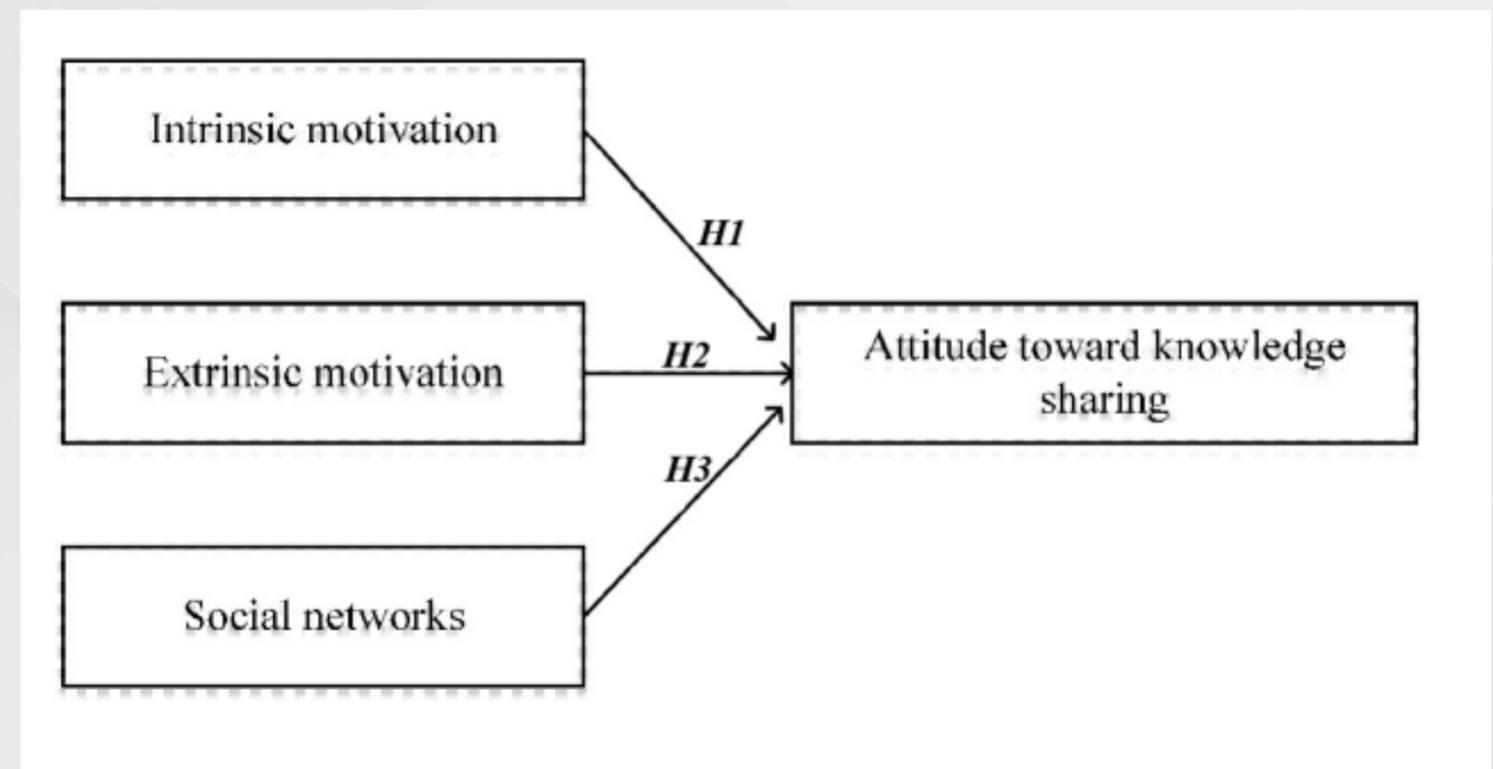


Figura 1. Modelo de investigação para a interpretação das hipóteses (Chedid et al., 2022)

- Recolha de dados efetuada através de um questionário anónimo online (Plataforma *LimeSurvey*), dividido em três seções:
 1. Características demográficas;
 2. Questões em que as variáveis foram adaptadas de estudos anteriores sobre a partilha de conhecimento (Bock et al., 2005; Lin (2007a), Kim & Lee (2006), Jolae et al. (2014);
 3. A terceira seção foi excluída do estudo.
- Utilizada uma escala de *Likert*, de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

- O questionário foi ainda submetido a um pré-teste, enviado para seis professores/investigadores, com a finalidade de avaliarem algumas questões.
 - Este procedimento é efetuado “*to ensure that the questionnaire is clear to respondents and can be completed in the way you wish.*” (Adams et al., 2007, p 136).
- A amostra do presente estudo é composta por professores e investigadores de uma instituição de Ensino Superior Pública em Portugal.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização da amostra



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

- O questionário foi enviado por email a 1,020 professores e investigadores.
- 297 pessoas responderam e 121 questionários foram excluídos.
- Foram considerados 176 questionários (17,3%).

A donut chart with a yellow segment representing 50.6% of the total. The rest of the chart is light grey.

50.6%

50,6% sexo feminino
49,4% sexo masculino

A donut chart with a yellow segment representing 75% of the total. The rest of the chart is light grey.

75%

> de 10 anos de experiência
profissional

A donut chart with a yellow segment representing 66.5% of the total. The rest of the chart is light grey.

66.5%

> de 10 anos de afiliação na
instituição em análise

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Validação dos construtos

Constructs/items	Relative frequency (%)					Idk/Ida	Mean	SD	Cronbach's α	
	1	2	3	4	5					
<i>Intrinsic motivation (IM)</i>										
IM1	I am willing to share knowledge because I like to help my colleagues		1.7	8.5	32.4	56.3	1.1	4.448	0.815	
IM2	I think that sharing my knowledge would help in solving colleagues' problems		0.6	5.7	40.3	52.3	1.1	4.460		
IM3	I think that sharing my knowledge would create new opportunities for my institution		1.7	5.7	40.3	51.1	1.1	4.425		
IM4	I think that sharing my knowledge would help improve my institution's performance	0.6	1.1	8.0	35.2	54.0	1.1	4.425		
<i>Extrinsic motivation (EM)</i>										
EM1	I am willing to share my knowledge because it can enhance my reputation		4.0	10.8	21.6	27.8	35.2	0.6	0.770	
EM2	I think that sharing my knowledge makes my colleagues better aware of my skills		1.7	4.0	17.0	38.1	38.1	1.1		4.080
EM3	I consider that my institution recognizes/values those who share knowledge		6.3	18.8	25.0	30.1	16.5	3.4		3.329
EM4	I consider that my institution provides its members with a fair evaluation/reward system for sharing knowledge	11.9	18.8	36.4	17.6	5.7	9.7	2.849		
EM5	I think that sharing knowledge has a direct impact on the progression of my career	18.8	19.3	26.1	23.3	9.7	2.8	2.854		
<i>Networking (NW)</i>										
NW1	I interact frequently with colleagues from the institution in sharing teaching and scientific knowledge		1.1	10.8	28.4	35.2	24.4		0.756	
NW2	I maintain good networking with people from other organizations in the context of knowledge sharing		1.7	11.4	23.9	36.4	25.6	1.1		3.736
NW3	I communicate with other members of my institution through informal contacts in the context of knowledge sharing		1.1	8.0	16.5	48.3	26.1			3.903
NW4	I actively participate in community of practice		7.4	21.0	28.4	26.1	12.5	4.5		3.161
<i>Attitude toward knowledge sharing (ATKS)</i>										
ATKS1	Sharing knowledge with my institution colleagues is important to me		0.6	1.7	14.2	44.9	38.6		0.778	
ATKS2	Sharing knowledge with my colleagues at the institution is an experience that pleases me		0.6	1.7	15.3	40.9	40.3	1.1		4.201
ATKS3	I believe that the sharing of teaching and learning material between colleagues allows us to save time		1.1	2.8	11.9	31.8	47.7	4.5		4.280
ATKS4	I consider that the sharing of knowledge and experience promotes the creation of new knowledge		0.6	4.5	31.5	61.4	1.7	4.566		

Motivação intrínseca - 0,815

Motivação extrínseca - 0,770

Networking - 0,756

Atitude - 0,778

Tabela 2. Objetos de estudo e estatística descritiva (Chedid et al., (2022))

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Validação dos construtos



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

- A validação dos construtos analisa se diferentes perguntas ou medidas usadas para estudar o mesmo conceito estão de acordo entre si (Hair et al., 2014).
- O alfa de Cronbach para cada item da escala excedeu 0,700, o que significa que o questionário é confiável (Bryman & Cramer, 2005).
- Os resultados indicam que as variáveis têm uma boa confiabilidade interna.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Validação dos construtos



- Aplicado o “*heterotrait-montrait ratio*” (Henseler et al., 2015), verifica-se que os valores obtidos são inferiores a 0,90.
- As medidas utilizadas conseguem distinguir de forma eficaz os diferentes construtos, comprovando que são distintos uns dos outros.

Constructs	IM	EM	NW	ATKS
IM	1.00			
EM	0.47	1.00		
NW	0.51	0.35	1.00	
ATKS	0.66	0.41	0.34	1.00

Tabela 3 - Validação discriminatória dos construtores (Chedid et al., 2022)

RESULTADOS E DISCUSSÃO:

Análise de correlação

- A análise correlação mede a relação linear entre duas variáveis (Bryman & Cramer, 2005).
- $R < 0,8$, o que significa que não há uma correlação muito forte entre as variáveis. Ou seja, os impactos das mesmas consegue ser analisados individualmente.

Constructs	IM	EM	NW	ATKS
IM				
EM	0.476*			
NW	0.490*	0.398*		
ATKS	0.621*	0.384*	0.462*	

Note: *Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed)

Tabela 4 - Matriz de coeficientes de correlação (Chedid et al., 2022)

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Regressão linear múltipla



É aplicado o modelo da regressão linear múltipla para identificar os fatores propostos que afetam a atitude em relação à partilha de conhecimento.

Através dos dados obtidos verifica-se que a motivação intrínseca e a rede de contatos influenciam a atitude em relação à partilha de conhecimento, visto que foram as variáveis que cumpriram os critérios estatísticos do procedimento passo a passo. Contrariamente, a motivação extrínseca não atendeu os critérios.

Model	Coefficients ^a			
	Unstandardized coefficients		<i>t</i>	<i>p</i> -value
B	Std. error			
Constant	1.100	0.300	3.670	<0.0005
IM	0.557	0.077	7.222	<0.0005
NW	0.205	0.058	3.544	0.0010

Notes: ^aDependent variable: ATKS; $R^2 = 0.472$; adjusted $R^2 = 0.464$

Tabela 5. Resumo da análise de regressão (Chedid et al., 2022)

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Regressão linear múltipla



Tabela 5. Resumo da análise de regressão (Chedid et al., 2022)

Model	Coefficients ^a			
	Unstandardized coefficients B	Std. error	<i>t</i>	<i>p</i> -value
Constant	1.100	0.300	3.670	<0.0005
IM	0.557	0.077	7.222	<0.0005
NW	0.205	0.058	3.544	0.0010

Notes: ^aDependent variable: ATKs; $R^2 = 0.472$; adjusted $R^2 = 0.464$



O coeficiente de determinação (R^2) de 0,464, ou seja, 46,4% da variável dependente, a atitude, foi explicada pelas variáveis independentes motivação intrínseca e *networking*.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Regressão linear múltipla



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Considerando que as variáveis independentes são aquelas que têm impacto na atitude em relação à partilha de conhecimento, o modelo de estimativa foi definido da seguinte maneira:

$$\text{ATKS} = 1,100 + 0,557 \text{ IM} + 0,205 \text{ NW.}$$

Isso significa que cada valor adicional de motivação intrínseca afeta a atitude em direção à partilha de conhecimento em 0,557, enquanto cada valor extra de *networking* aumenta essa atitude em 0,205.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Regressão linear múltipla



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

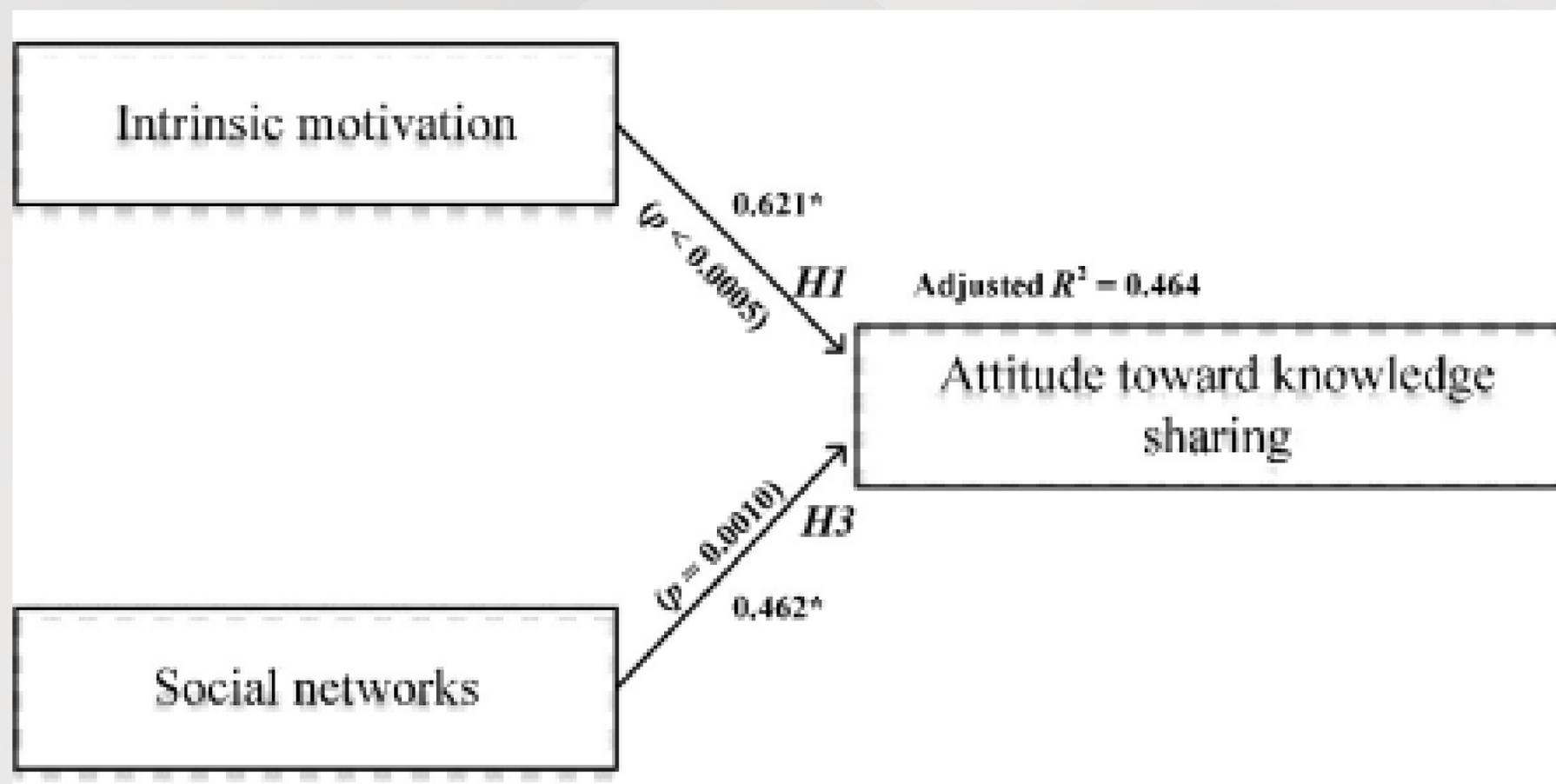


Figura 2. Resultados da regressão linear múltipla (Chedid et al., 2022)

As hipóteses 1 e 3 foram suportadas enquanto que a hipótese 2 foi rejeitada.

O valor de “p” analisam a significância estatística entre os conceitos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

A motivação intrínseca, baseada na autodeterminação e livre de influências externas, teve o maior impacto positivo na atitude em relação à partilha de conhecimento.

A motivação extrínseca, não afetou a atitude em relação à partilha de conhecimento. A participação forçada não é eficaz para incentivar a partilha entre académicos (Akosile & Olatokun, 2020, p. 413)

Nas instituições de ensino superior, os membros desempenham um papel crucial na criação e partilha do conhecimento, tornando o networking essencial para alavancar o saber.

CONCLUSÃO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

O estudo empírico, baseado nos resultados de uma análise de regressão múltipla, identificou que a motivação intrínseca e *networking* afectam positivamente a atitude para partilhar de conhecimento.



Em contrapartida, verificou-se que a motivação extrínseca não afectou significativamente a atitude.



CONCLUSÃO

Com base nas características da instituição e dos seus membros, o presente estudo destaca a importância de:

Estabelecer mecanismos baseados na motivação intrínseca e em *networking*;

Promover e incentivar a partilha de conhecimento;

Melhorar as relações de colaboração;



CONCLUSÃO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

São identificados fatores relevantes relacionados com os fatores individuais que afetam a atitude para a partilha de conhecimento no contexto de uma IES portuguesa.

Através dos resultados obtidos, verifica-se a necessidade de:

Apoiar a gestão da instituição na definição de estratégias e no desenvolvimento de ações futuras;

Promover a cultura de partilha de conhecimento.



CONCLUSÃO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Incentivar os membros a partilharem conhecimentos, através de debates abertos, fóruns ou seminários.

Tornar as actividades de partilha de conhecimentos dos indivíduos mais visíveis para os outros membros da instituição.

CONCLUSÃO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Numa perspetiva teórica

- Este estudo contribuiu para o aumento da literatura sobre partilha de conhecimentos.
- Al-Kurdi et al. (2018) afirmam que “*other regions and countries must invest in quality research in this area, as it is essential for the development of a nation’s higher education system*” (p.239).

LIMITAÇÃO E PROPOSTAS FUTURAS



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Limitação

Uma vez que os dados recolhidos se limitam a uma única IES, as conclusões deste estudo não podem ser generalizadas.

Propostas futuras

- Aplicar este estudo a outras IES portuguesas;
- Comparar os resultados com as IES de outros países e culturas;
- Analisar e caracterizar as práticas de partilha de conhecimento entre investigadores e docentes da instituição.

REFERÊNCIAS

- Adams, J., et al. (2007), *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*, SAGE Publications India, New Delhi.
- Akosile, A. and Olatokun, W. (2020), “Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen university, Nigeria”, *Journal of Librarianship and Information Science*, Vol. 52 No. 2, pp. 410-427.
- Ali, A.A. and Dominic, P.D.D. (2018), “The influence of technological factors on individual’s intention towards knowledge sharing practice”, *International Journal of Business Information Systems*, Vol. 27 No. 3, pp. 331-348.
- Ali, O.F., Gohneim, A. and Roubaie, A.A. (2014), “Knowledge sharing culture in higher education institutions: Critical literature review”, European, *Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems*, Vol. 2014, pp. 1-18.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R. and Eldabi, T. (2018), “Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 226-246.
- Avram, G. (2006), “At the crossroads of knowledge management and social software”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-10.

REFERÊNCIAS

- Bierly, P.E., Damanpour, F. and Santoro, M.D. (2009), “The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation”, *Journal of Management Studies*, Vol. 46 No. 3, pp. 481-509.
- Bock, G.-W. and Kim, Y.-G. (2001), “Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing”, in *Pacific Asia Conference on Information Systems*, 2001, pp. 1112-1125.
- Bock, G.-W., et al. (2005), “Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the role of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate”, *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 87-112.
- Bryman, A. and Cramer, D. (2005), *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists*, Routledge, New York, NY.
- Chedid, M. and Teixeira, L. (2017), “Knowledge management and software development organization: What is the challenge?”, in Bencsik, A. (Ed.), *Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises*, IGI Global, Hershey, PA, pp. 226-246, doi: 10.4018/978-1-5225-1642-2.ch011.
- Chedid, M., Alvelos, H., & Teixeira, L. (2022). Individual factors affecting attitude toward knowledge sharing: an empirical study on a higher education institution. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 1-17.

REFERÊNCIAS

- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York, NY.
- Desouza, K.C. (2003), “Barriers to effective use of knowledge management systems in software engineering”, *Communications of the Acm*, Vol. 46 No. 1, pp. 99-101.
- Du Chatenier, E., Verstegen, J.A.A.M., Biemans, H.J.A., Mulder, M. and Omta, O. (2009), “The challenges of collaborative knowledge creation in open innovation teams”, *Human Resource Development Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 350-381.
- Fauzi, M.A., Tan, C.N.-L., Thurasamy, R. and Ojo, A.O. (2019), “Evaluating academics’ knowledge sharing intentions in Malaysian public universities”, *Malaysian Journal of Library and Information Science*, Vol. 24 No. 1, pp. 123-143.
- Fullwood, R., Rowley, J. and Delbridge, R. (2013), “Knowledge sharing amongst academics in UK universities”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 123-136.
- Fullwood, R., Rowley, J. and McLean, J. (2019), “Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics”, *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 43 No. 8, pp. 1051-1063.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. and Gudergan, S.P. (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.

REFERÊNCIAS

- Howell, K.E. and Annansingh, F. (2013), “Knowledge generation and sharing in UK universities: a tale of two cultures?”, *International Journal of Information Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 32-39.
- Ishrat, R. and Rahman, W. (2020), “Knowledge of the situation, social network and knowledge sharing in Peshawar university: an empirical study”, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol. 33 No. 1, pp. 752-768.
- Jolaei, A., Md Nor, K., Khani, N. and Md Yusoff, R. (2014), “Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 413-431.
- Kang, J., Rhee, M. and Kang, K.H. (2010), “Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37 No. 12, pp. 8155-8160.
- Kantola, M. and Hautala, J. (2008), “Internationalisation network: a Finnish experience”, *Tertiary Education and Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 43-56.
- Kim, S. and Ju, B. (2008), “An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution”, *Library and Information Science Research*, Vol. 30 No. 4, pp. 282-290.
- Kim, S. and Lee, H. (2006), “The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities”, *Public Administration Review*, Vol. 66 No. 3, pp. 370-385.

REFERÊNCIAS

- Likert, R. (1932), “A technique for the measurement of attitudes”, *Archives of Psychology*, Vol. 22 No. 140, pp. 5-55.
- Lin, H.-F. (2007a), “Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions”, *Journal of Information Science*, Vol. 33 No. 2, pp. 135-149.
- Lin, H.-F. (2007b), “Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study”, *International Journal of Manpower*, Vol. 28 Nos 3/4, pp. 315-332.
- Nielsen, C., Sort, J.C. and Bentsen, M.J. (2013), “Levers of management in university–industry collaborations: How project management affects value creation at different life-cycle stages of a collaboration”, *Tertiary Education and Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 246-266.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Nagata, A. (2000), “A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-20.
- Omerzel, D.G., Biloslavo, R. and Trnavcevic, A. (2011), “Knowledge management and organisational culture in higher education institutions”, *Journal of East European Management Studies*, Vol. 16 No. 2, pp. 111-139.
- Smith, E.A. (2001), “The role of tacit and explicit knowledge in the workplace”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 311-321.
- Stoyanov, I. (2014), “Human Capital and knowledge management in innovative organizations”, *KSI Transactions on Knowledge Society*, Vol. 7 No. 4, pp. 23-29.

REFERÊNCIAS

- Tan, C.N.-L. (2016), “Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management”, *Higher Education*, Vol. 71 No. 4, pp. 525-556.
- Tian, J., Nakamori, Y. and Wierzbicki, A.P. (2009), “Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 76-92.
- Tippins, M.J. (2003), “Implementing knowledge management in academia: Teaching the teachers’, The”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 339-345.
- Tohidinia, Z. and Mosakhani, M. (2010), “Knowledge sharing behaviour and its predictors”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 110 No. 4, pp. 611-631.
- Wang, S. and Noe, R.A. (2010), “Knowledge sharing: a review and directions for future research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 115-131.
- Yang, C. and Chen, L.-C. (2007), “Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?”, *Journal of Information Science*, Vol. 33 No. 1, pp. 95-109.

OBRIGADA!