

# Antecedentes biopsicossociais do compartilhamento do saber: contribuições da Teoria da Troca Social para a gestão do conhecimento

## **Leonardo Pereira Pinheiro de Souza**

Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil;  
leonardo.pinheiro@unesp.br; <https://orcid.org/0000-0001-5452-8060>

## **Rafaela Carolina da Silva**

Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil;  
Rafaela.c.silva@unesp.br; <https://orcid.org/0000-0001-9684-0327>

## **Mariana Rodrigues Gomes de Mello**

Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil;  
mariana.rg.mello@unesp.br; <https://orcid.org/0000-0002-5925-8554>

## **Paulo Henrique Zago Júnior**

Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil;  
ph.zago@unesp.br; <https://orcid.org/0000-0001-5095-0416>

## **Cássia Regina Bassan de Moraes**

Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil;  
crbassan@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6285-5117>

**Resumo:** Num contexto mercadológico hipercompetitivo e informacionalmente intensivo, gerenciar o conhecimento é vital. O conhecimento é uma criação da mente humana e representa poder simbólico para o detentor, resultando na necessidade de motivação para o seu compartilhamento. A Teoria da Troca Social versa sobre os mecanismos envolvidos nas relações de troca de benefícios entre sujeitos, destacando a reciprocidade, o trabalho em grupo e o altruísmo como forças motivadoras. Enquanto a Filosofia discute interesses egocêntricos na relação do sujeito e coletividade, a biologia mostra o altruísmo como a chave do sucesso evolutivo. A psique humana é complexa, admitindo a coexistência da cooperação e da competição na partilha do conhecimento. Objetiva-se investigar o que motiva os humanos a compartilharem conhecimento, compreendendo as configurações e os aspectos mais destacados na literatura acadêmica sobre a interação entre a Teoria da Troca Social e a Gestão do Conhecimento. Como procedimentos metodológicos efetuou-se uma busca na base de dados *Scopus* sobre a interação entre a Teoria da Troca Social e a Gestão do conhecimento, realizando-se uma análise de co-ocorrência de palavras-chave, por meio do software *VosViewer*. Finalmente, foi feita uma análise qualitativa do significado das palavras-chave mais relevantes mediante os artigos mais citados. Como resultados, ressaltou-se as palavras-chave com maior afinidade na forma de

agrupamentos, destacando os termos mais utilizados em cada agrupamento, para leitura e sumarização dos artigos mais citados que os continham. Os trabalhos mais citados mostraram a necessidade de criar estratégias motivacionais, formando um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e mitigando o temor da perda de poder pessoal como consequência dessa partilha.

**Palavras-chave:** Teoria da Troca Social; gestão do conhecimento; competição; cooperação; compartilhamento de conhecimento

## 1 Introdução

Contemplar, compartilhar e gerir eficazmente o conhecimento gerado é imprescindível para que as organizações contemporâneas sobrevivam num contexto mercadológico globalizado, tecnológico por essência, e intensamente competitivo. O conhecimento, contudo, tem sua gênese no mais oculto da mente humana, tendo uma parcela inerentemente subjetiva, dita tácita, que representa o saber contextualizado e surgido das experiências e reflexões pessoais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Assim, parte-se do pressuposto de que compartilhar o conhecimento individual depende muito da vontade do sujeito em fazê-lo. Nessa linha de raciocínio, uma política de explicitação compulsória do conhecimento, isto é, tornar o saber pessoal em saber codificado, mais facilmente utilizável pela empresa, poderia resultar ineficaz. Conjectura-se que o sujeito poderia, se desejasse, não revelar a parte mais relevante e rica do seu conhecimento pessoal. A motivação, portanto, é fator essencial para a conversão do conhecimento tácito em explícito, atuando sobre a disposição voluntária do sujeito em colaborar com a organização.

Bukowitz, Williams e Soares (2002), entretanto, destacam que uma abordagem motivacional *quid pro quo*, onde cada contribuição de conhecimento é direta e imediatamente recompensada, pode gerar ações oportunistas, com contribuições de baixa relevância, visando apenas ganhos pessoais. Assim, estratégias de motivação intrínseca, que enfocam a satisfação do indivíduo de modo geral, e que tornam o trabalho em si atrativo, seriam opções mais eficazes (ROBBINS, 2005). Mas, o fator motivacional chega, defende-se, apenas na superfície do entendimento do porquê os indivíduos compartilham

conhecimentos. Nesse respeito, a Teoria da Troca Social (TTS) vem, desde os meados do século XX, estudando fatores sociais, culturais e psicológicos que impõem as pessoas a compartilharem benefícios entre si, onde o fator monetário não está, necessariamente, envolvido (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Ademais, ações pró-sociais de colaboração, no caso a partilha de conhecimentos, têm raízes biológicas no que concerne aos mecanismos de sobrevivência, aperfeiçoados no processo evolutivo, que estão subjacentes aos comportamentos e emoções humanas (GOETZ; KELTNER; SIMON-THOMAS, 2010; KUKK, 2017).

Dessa maneira, os problemas de pesquisa colocados são: “Quais contribuições a TTS pode oferecer à gestão do conhecimento (GC), na compreensão dos fatores filosóficos, sociais, psicológicos e biológicos da motivação intrínseca para a explicitação e compartilhamento do conhecimento?” e “Quais os fatores mais relevantes que podem ser identificados na literatura acadêmica sobre a interação da TTS com a GC?”. Objetiva-se investigar quais são as razões fundamentais que levam os seres humanos a compartilharem conhecimento. Busca-se, ainda, efetuar um estudo cientométrico da produção acadêmica no tema já apresentado, ressaltando os fatores considerados mais relevantes nessa literatura, por meio da análise de co-ocorrência de palavras-chave.

## **2 Teoria da Troca Social e gestão do conhecimento**

Segundo Barbosa e Paim (2003), GC é uma disciplina que emana da gestão de recursos informacionais, que se inicia na década de 1970, e visa estabelecer modelos de gestão fundados na inter-relação da ciência da computação, da administração e da CI.

O contexto mercadológico atual é intensamente competitivo, globalizado e tecnológico, o que torna ainda mais premente a necessidade de incorporar constantemente conhecimentos atualizados e relevantes aos produtos, serviços e práticas organizacionais. Nesse sentido, a GC tornou-se, já há alguns anos, um fator imprescindível para a sobrevivência das organizações. Basicamente, essa

gestão compreende, de maneira intencional e sistemática, movimentar o ciclo ininterrupto dos quatro modos de conversão dos ativos intelectuais, como definem Takeuchi e Nonaka (2008). A saber: explicitação (transformação do saber pessoal, e pouco estruturado, tácito, em saber formal codificado, ou explícito); internalização (ou incorporação de saberes explícitos ao acervo de saberes pessoais pelo aprendizado); combinação de diversos saberes explícitos para formar um novo tipo de conhecimento; e socialização de conhecimentos tácitos, por meio da observação e experiência conjunta.

Para Valentim (2020), a GC, por sua complexidade, se baseia em uma teia de fatores interdisciplinares, sendo seu enfoque o modo como os seres humanos criam, compartilham e socializam o saber. Conforme a autora (VALENTIM, 2020), no Brasil, pesquisadores que trabalham o tema convergem em alguns pontos principais: fator tecnológico, incluindo bancos de dados, sistemas de apoio à decisão, inteligência artificial e afins; aprendizagem organizacional, que se refere a difundir o saber por toda a organização e modelá-lo na memória coletiva, de modo a enfrentar, coletivamente, os desafios cotidianos; cultura organizacional, isto é, conjunto de valores, perspectivas, normas e práticas socialmente partilhadas na empresa e que permeiam todos os aspectos da vida laboral; cultura informacional, que é o ramo da cultura organizacional voltada à informação, dados e conhecimento; comunicação organizacional; dentre outros fatores.

Todavia, segundo Davenport e Prusak (1999), a GC se traduz como o conjunto de técnicas que se encarregam dos processos gerenciais que estimulam os processos de criação e a consequente disseminação dos conhecimentos coletivos e individuais. Para tanto, o conhecimento somente se transforma em ativo corporativo quando é acessível e gerenciado com o mesmo zelo empenhado na consecução de outros ativos tangíveis.

Nesse sentido, a GC vai além da gestão da informação, à medida que “[...] incorpora as questões de criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos, criação do contexto adequado ou contexto capacitante, dentre outros [...]” (ALVARENGA NETO, online).

Logo, percebe-se que a GC se mostra multifacetada para dar conta de compreender e transformar o conhecimento, fruto das subjetividades individuais, o que é ampliado, também, nas intrincadas interações sociais. No entanto, uma perspectiva que vá a fundo nos meandros da mente e do comportamento humanos e que explique os fatores subjacentes à criação e partilha do saber não recebe muita ênfase, como discutido acima.

O conhecimento é um ‘produto’ humano. Está, portanto, sujeito às variáveis intrinsecamente humanas, no que diz respeito às crenças, culturas, emoções, fatores sociais e afins. Assim, defende-se que a prática de exigir que o colaborador ponha o que sabe no papel, ou em um banco de dados, pode não ser a melhor estratégia. Felizmente, ainda não se inventou um aparato para ler a mente das pessoas e extrair suas ideias. Uma melhor tática seria a criação de um contexto laboral positivo, em que o sujeito se sinta seguro e motivado para criar e compartilhar o que sabe. Para Takeuchi e Nonaka (2008), o espaço de criação e partilha do saber se chama *ba*. Esse não é, necessariamente, um lugar físico, mas, o ‘lugar’ das interações de saberes, que é energizado por meio da variedade de informações disponíveis e fatores como a confiança, o cuidado, a amizade e afins (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Esse raciocínio mantém estreita afinidade com as teorias de motivação intrínseca.

Para Lin, Lai e Yang (2016), a intenção de compartilhar conhecimento representa um fator mais significativo do que a influência de compartilhar o conhecimento em si. Segundo esses autores, as motivações intrínsecas tratam das atividades de troca social como um fim pessoal. Logo, essas motivações podem influenciar o compartilhamento de conhecimento em termos de altruísmo e características pessoais, como autoavaliação e autoeficácia.

Para além da motivação intrínseca, existem mais alguns fatores subjacentes e basilares, que são inerentemente humanos. Reflexos dessa camada mais profunda podem ser obtidos por meio da TTS. A TTS trata de explicar a dinâmica das relações de trocas de benefícios materiais e imateriais entre os indivíduos, partindo da premissa de que essas transações interdependentes podem evoluir em relações de lealdade, confiança e reciprocidade (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Elaborada por Homans (1958), a TTS visa compreender o comportamento humano e suas relações de troca entre bens materiais e não materiais, visando a maximização do lucro financeiro, além do estado de equilíbrio entre custos, insumos, rendimentos e ganhos. De acordo com a TTS, os trabalhadores criam dois tipos de relações em organizações: (1) troca econômica (curta duração, envolvendo trocas concretas de trabalho e recompensa tangível) e (2) relações de troca social (maior duração, com recompensa intangível) (RUPP; CROPANZANO, 2002).

Um dos princípios básicos das trocas sociais é o de que as relações entre os indivíduos se tornem confiantes, leais e mútuas ao longo de sua evolução e do tempo, respeitando certas regras de troca. Logo, a TTS auxilia no conhecimento sobre as relações de troca entre instituições e usuários (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O indivíduo é designado como um ativo para a criação de valor e tomada de decisão entre as organizações e o seu público. Pode-se, assim dizer, que a TTS instrui e aprimora as trocas interpessoais (THIBAUT; KELLEY, 1959), uma vez que os participantes dessas relações devem avaliar os custos e os benefícios dos projetos econômicos aos quais pretendem participar (BRIGGS; GRISAFFE, 2010).

Quando os benefícios são bilaterais, ou mútuos, as partes tendem a sustentar o relacionamento. Isso posto, a TTS propicia a criação de valor, tendo em vista que, geralmente, os participantes dessa troca têm expectativas positivas em relação à cooperação na qual investem, além do *status* social que pode ser gerado por ela, o que fortalece o seu compromisso com os projetos envolvidos (PREIKSCHAS *et al.*, 2017).

As relações de TTS estão sujeitas a três variáveis básicas: regras e normas de trocas; recursos intercambiados; e relações que emergem das transações realizadas (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Em relação às regras e normas de trocas, são elas que determinam como se dará a relação entre as partes envolvidas, a natureza do compromisso entre elas. A norma geral da TTS é a reciprocidade, uma vez que os sujeitos confiam que receberão o mesmo tipo de comportamento ao qual direcionam em suas

trocas (DECKOP; CIRKA; ANDERSSON, 2003). Quanto mais fortalecidas as relações interpessoais, maior o nível de reciprocidade e bem estar individual. Dito isso, inicialmente, tem-se as regras de reciprocidade, que podem ser: uma relação de interdependência entre as partes, onde o benefício é dado e deve ser retribuído na mesma medida; reciprocidade como crença popular, em que um benefício é provido e acredita-se que a retribuição adequada, para o bem ou para o mal, deva sobrevir, naturalmente, ao praticante da ação, por Deus, como *karma* ou o que seja; e reciprocidade como norma social, em que o modo de retribuição é regulado pelo que se espera do sujeito enquanto convenção social/cultural (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Concernente à reciprocidade sobre os atos bons e maus no contexto da TTS e na crença popular, como já mencionado acima, o conceito de *karma* se aplica de maneira exemplar. *Karma* é um conceito da religião hinduísta, ligado à crença na reencarnação, que postula que as condições de vida futuras do sujeito estão condicionadas ao modo como ele se porta no presente (OLIVELLE, 2014). Ou seja, para cada boa ou má ação há uma ‘paga’ que sobrevém naturalmente ao sujeito, crença que também se difunde popularmente no Brasil e em outros contextos ocidentais.

Há, ainda, as regras negociadas, onde todos os aspectos da relação de troca e retribuição são assentados de antemão, por acordos, contratos ou meios afins (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Por fim, existem os fatores que não se encaixam na categoria de reciprocidade direta, quais sejam: o altruísmo, quando se faz um bem a outrem sem esperar retribuição, ou em detrimento do que é conveniente para si mesmo; ganho grupal, no qual um benefício é provido para a coletividade, esperando-se que, em algum momento, possa beneficiar o sujeito, ainda que indiretamente; equilíbrio de *status*, em que os benefícios são obtidos de acordo com a posição do sujeito no estrato social ao qual pertence (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Argumenta-se que perspectivas de reciprocidade direta sejam já sobejamente discutidas na literatura de GC, em trabalhos como o de Gutiérrez (2008), que considera as trocas de conhecimento como uma espécie de ‘mercado’ dentro da organização, em que cada item de saber tem seu ‘preço’

simbólico. Contudo, percebe-se a necessidade de tratar mais a fundo a influência de fatores como o altruísmo, a empatia e afins, envolvidos nas trocas de conhecimento.

É interessante destacar, ainda, que as relações de TTS se diferem das relações comerciais de compra e venda entre os indivíduos, no que concerne ao lapso de tempo em que ocorrem. Conforme Kankanhalli, Tan e Wei (2005), as relações de troca na TTS ocorrem quando o sujeito presta sua contribuição sem pretensão de retribuição imediata, mas, imaginando que essa se dará em algum momento no futuro. Portanto, se baseiam em relações a longo prazo, nas quais as partes conhecem uma à outra. Isso afeta o modo como ocorrem as contribuições de conhecimento nos repositórios eletrônicos institucionais:

Os contribuidores de conhecimento compartilham seu conhecimento sem expectativa exata de retorno futuro. A quantidade e o valor do conhecimento contribuído são difíceis de especificar, assim como o retorno obtido. Consequentemente, os contribuintes do conhecimento provavelmente trabalharão com base no pressuposto de relações de interesse de prazo relativamente mais longo (KANKANHALLI; TAN; WEI, 2005, p. 116, tradução nossa).

Longe de ser uma apreciação ingênua das relações humanas, a TTS reconhece o fator de competição, para além dos aspectos colaborativos. Discorre-se não apenas sobre a competição por recursos de modo justo, como também a competição como fator de vingança, sendo essa o extremo oposto do altruísmo, pois, enquanto que o altruísta busca fazer o bem aos outros, ainda que prejudicando a si mesmo, na vingança o sujeito pode fazer mal ao outro, mesmo que isso traga prejuízos para si próprio (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Esse último comportamento não encontra bases racionais, mas sim emocionais.

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que a criação do conhecimento tem em seu âmago o aspecto da contradição: entre o saber tácito e o explícito, entre a cúpula e a base da hierarquia organizacional e, assim por diante. O saber, pois, é gerado na síntese dessas contradições. Argumenta-se que o conhecimento tem em seu seio o fator contradição, porque a própria psique humana, que o gera, é, em si mesma, complexa e permeada de contradição: o amor e o ódio, o ímpeto de cooperar ou de competir afloram de acordo com as condições e personalidades do sujeito.

Nesse misto de sentimentos nasce um conceito bastante relevante para o tema tratado na presente pesquisa: o de cooptação (competição + cooperação). Nesse termo, dois potenciais competidores podem unir forças e cooperar em algum momento, se isso for conveniente para ambos. Ghobadi e D'Ambra (2012), por exemplo, apontam os benefícios da cooptação entre equipes de desenvolvimento de *software* formadas por membros de unidades funcionais, que rivalizam entre si por recursos na organização. Contudo, Brandenburger e Nalebuff (2021) ressaltam que entender a cooptação é um processo que demanda certo esforço, sendo que algumas pessoas estão confortáveis com a ideia de que pode haver múltiplos vencedores, enquanto outras não. Por isso é ressaltada a importância, nos processos seletivos, de escolher sujeitos com a flexibilidade mental necessária para cooperar e competir ao mesmo tempo.

Quanto aos recursos intercambiados, esses são concretos ou imateriais, particularizados ou universalizados, podendo se encaixar nessa matriz desde bens e serviços, ou mesmo informação, conhecimento, *status*, amor e uma infinidade de outras possibilidades (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Uma música que o namorado compõe para a amada é bastante particular e tem valor simbólico, buscando amor como recompensa, que é imaterial e particular. Quem vende um carro, bem material concreto, espera receber dinheiro em troca, que é concreto e universalizado, já que o mesmo dinheiro serve para todos. Quem provê informação e conhecimento, itens de valor simbólico, pode esperar tanto obter *status*, uma promoção no emprego ou mesmo dinheiro, a depender da situação.

## **2.1 Fatores filosóficos subjacentes à TTS**

No que tange à Filosofia, pode-se encontrar em Jean-Jacques Rousseau e em Thomas Hobbes alguns elementos para a discussão sobre a TTS. Esses filósofos tratam de temas como o estado de natureza, de sociedade e contrato social. Porém, pode-se exportar algumas reflexões à GC e ao ambiente corporativo.

Rousseau (1999; 2010) concebe, em seu pensamento, um estado hipotético, anterior ao surgimento da sociedade, a que denomina estado de

natureza. O estado de natureza é caracterizado pela total ausência dos ditames sociais, ou seja, o homem é um indivíduo primitivo, frugal, bom por natureza, que vive isolado do convívio de outros da sua espécie, sem maldade, ambição e vícios do homem civilizado. Não há, no estado de natureza vislumbrado por Rousseau, escassez de bens e competições entre os indivíduos. A abundância, proporcionada pela natureza, permite que um sujeito seja completamente independente em relação aos outros, isso porque ele consegue, mesmo vivendo isolado, prover todas as suas necessidades vitais. Não ocorrem disputas, uma vez que o sujeito é bom e não há tensão entre os indivíduos, à medida que não há escassez de bens.

Ademais, segundo Rousseau (1999), todo indivíduo, no estado de natureza, conserva o amor de si, que se traduz no instinto de autopreservação pelo qual se mantém a existência, fazendo, para tanto, o menor mal possível ao outro da sua espécie. Porém, a partir do momento em que passou a existir a propriedade privada, na concepção de Rousseau, o instinto de autopreservação, que configura o amor de si, se corrompe, transformando-se em amor próprio. O amor próprio é um sentimento que surge em face à preocupação que os seres humanos têm com o olhar do outro, uma vez que os indivíduos não vivem mais para si, passando a avaliarem e serem avaliados. Esse desejo de se sobressair em relação aos outros da espécie faz com que a piedade natural vá deixando de existir, derivando, desse modo, o egoísmo, que é o sentimento que engendra o amor próprio.

Nessa perspectiva, o amor próprio é a necessidade que o indivíduo socializado tem de sobressair-se e autoafirmar-se em seu grupo. Isso implica que, a partir da instauração do amor próprio na sociedade, o sujeito se corrompe, torna-se egoísta, ganancioso, avarento, e isso faz com que ele busque coisas supérfluas para diferenciar-se dos demais, instaurando a desigualdade que está presente na sociedade (ROUSSEAU, 1999). Desse modo, o amor próprio faz com que o homem busque coisas para si, até mesmo além de suas necessidades, sem se importar em prejudicar a outrem, pois, o poder e a glória são inerentes à vida social.

Antagônico ao estado de natureza de Rousseau, Hobbes (2019) expõe que é inerente à natureza humana, em qualquer estado, o egoísmo e o anseio ao poder e às riquezas, expressos na eterna disputa de quem é o mais forte, conhecedor, ou quem possui mais bens. Nesse sentido, diferentemente do que concebe Rousseau, no estado de natureza, a espécie humana estaria ameaçada pela guerra de todos contra todos. As pessoas estariam livres para utilizarem todos os meios para alcançarem os seus objetivos, podendo usar e dispor de tudo, até mesmo dos corpos alheios.

Já no estado de sociedade, na concepção de Hobbes (2019), os indivíduos depositam todos os seus anseios nas mãos do governante, renunciando seus direitos às liberdades individuais, em prol da segurança da vida em sociedade, numa espécie de contrato social. Por meio dessa confiança, os indivíduos ainda mantêm sua natureza competitiva e egocêntrica, contudo, não agem com a própria força, por estarem assegurados pelo poder comum estatal, que inibe os instintos, mediante a coerção.

Posto isso, seja na teoria contratualista elaborada por Rousseau (2010), ou na de Hobbes (2019), as divergências teóricas radicais entre ambos se manifestam no estado de natureza, ou seja, sem propriedade privada. Na vida em sociedade, as ideias de competição e de recompensa estão inseridas na vida cotidiana, o que acoplou, sobretudo nos dois últimos séculos, o ambiente corporativo, traçando um paralelo com uma época posterior a desses filósofos.

Em sociedade, tanto Hobbes (2019) quanto Rousseau (1999) não acreditam em generosidades, expressas em sentimentos ou práticas espontâneas, isto é, sem que a pessoa esteja pensando em si mesma, seja na vida profissional ou pessoal. Nesse ponto de vista, a cooperação, como a oferta de conhecimentos aos colegas, não seria fruto da espontaneidade gratuita do colaborador da empresa. Sem ganhos, que podem ser materiais, como uma promoção salarial, ou fomentadores do ego, como o reconhecimento do gestor, o funcionário não se motivaria em pensar no outro num primeiro plano.

Portanto, transpondo as teorias dos filósofos contratualistas, expostas no parágrafo anterior, acredita-se, como já discorrido, que as trocas podem ocorrer, aparentemente, sem nenhum interesse de reciprocidade imediata, influenciadas

por outros aspectos, como as crenças religiosas, assunto já discutido no âmbito da TTS. Porém, há outros fatores, como os biológicos, que resultam em ações altruístas. Essas serão mais bem discutidas na subseção seguinte.

## **2.2 Fatores biológicos subjacentes à colaboração e ao altruísmo**

Argumenta-se que, mesmo na ausência de crenças religiosas e afins, existem fatores biológicos fundamentais, correlatos ao ímpeto de colaboração com o próximo e o sentimento de empatia, que motivam o comportamento altruísta. Esses ímpetos são importantes fatores evolutivos que se desenvolveram para permitir a sobrevivência da espécie humana. Conforme Kukk (2017), é enganosa a crença popular, alimentada, talvez pela mídia de massa, de que a sobrevivência do mais apto significaria que apenas se sobressairia o que estivesse forjado a competir ferozmente com outros membros do grupo. Em vez disso, evidências científicas mostram o poder da compaixão e da cooperação como a chave do sucesso evolutivo.

De acordo com biólogos de Darwin a E. O. Wilson, a cooperação tem sido mais importante do que a competição no sucesso evolutivo da humanidade. A compaixão é a razão para a sobrevivência da raça humana e sua capacidade de continuar a prosperar como espécie (KUKK, 2017, online, tradução nossa).

A constatação acima exposta torna-se ainda mais lógica ao se verificar que o ser humano, isoladamente, tem poucas chances de sobrevivência no ambiente natural, visto a ausência de mecanismos de defesa, como dentes afiados, garras, e até mesmo de pelagem, que protege outros animais de raios solares, insetos, ferimentos e afins. O ser humano deriva sua força da coesão grupal. As características de pré-disposição à cooperação e a tendência para atos desinteressados e altruístas em favor de outros estão impressas nos genes humanos e são correlatas a fatores hormonais:

Um estudo recente encontrou evidências convincentes de que muitos de nós somos geneticamente predispostos a ter empatia. O estudo, liderado pela estudante Laura Saslow da UC Berkeley e Sarina Rodrigues, da Oregon State University, descobriu que pessoas com variações específicas do receptor do gene da ocitocina são mais hábeis em ler o estado emocional dos outros e ficam

menos estressadas em circunstâncias tensas. Conhecida informalmente como "hormônio do carinho", a ocitocina é secretada na corrente sanguínea e no cérebro, onde promove a interação social, carinho e amor romântico, entre outras funções (UNIVERSITY OF CALIFORNIA, 2009, online, tradução nossa).

O ímpeto natural de cooperar possibilita ações genuinamente altruístas, de ajuda e partilha com o próximo, mesmo que a reciprocidade não seja certa ou possível. Esse traço está ligado à capacidade natural de sentir compaixão.

O estado como a experiência de compaixão e o traço como a tendência de sentir compaixão caem sob a alçada de três argumentos evolutivos: que a compaixão evoluiu como parte de uma resposta de cuidado à prole vulnerável, que os indivíduos compassivos foram preferidos no processo de seleção do parceiro, e que a compaixão surgiu como um traço desejável nas relações cooperativas entre não-parentes (GOETZ; KELTNER; SIMON-THOMAS, 2010, p. 25, tradução nossa).

Diante das discussões apresentadas, a crença popular sem base empírica da sobrevivência do mais forte dá lugar às evidências científicas em favor do conceito da “sobrevivência do mais gentil” (KUKK, 2017, online, tradução nossa), que é socialmente melhor adaptado. Evidentemente, é de conhecimento comum que existe a competição entre os seres humanos e que essa pode ser bastante cruel, a depender da situação. Contudo, como ser complexo, o homem apresenta a capacidade de dar de si de modo desinteressado, visando ajudar seus companheiros, como um traço não só moral, mas, fundamentalmente, biológico.

Por fim, é preciso dar uma contextualização mais ampla da relação dos fatores de TTS já discutidos e o compartilhamento/Gestão do Conhecimento. O trabalho de Souza, Moraes e Santos (2020a), em relação ao compartilhamento de informação e conhecimento entre profissionais desenvolvedores de *software*, revelou que tanto motivações egocêntricas, tais como benefícios na carreira, quanto motivações altruístas, tais como amizade e benefícios para a coletividade, são motivadores desse compartilhamento entre os pesquisados. De maneira mais específica, as motivações ditas altruístas para o compartilhamento de informação e de conhecimento na organização são, dentre outras: valores morais do sujeito, espírito de equipe, laços afetivos, como amizade, e o sentimento de empatia. Já os fatores egocêntricos, voltados ao benefício pessoal são: troca de favores, crescimento na carreira, prazer pessoal em compartilhar o

que sabe, divisão da carga de trabalho, ser bem quisto no grupo, incremento do saber pessoal com o intercâmbio de conhecimento (SOUZA; SANTOS; MORAES, 2020b).

Assim, enfatiza-se o caráter dual e eminentemente contraditório da criação do conhecimento, como produto da psique humana que, por sua vez, também é intrinsecamente contraditória. No contexto já descrito, contudo, essas contrariedades aparentes entre interesse pessoal e interesse coletivo atingiram um equilíbrio satisfatório, permitindo uma estratégia saudável de competição no âmbito da GC.

### **3 Procedimentos metodológicos**

A presente pesquisa define-se como um estudo cientométrico, de caráter exploratório e descritivo, baseada na análise de co-ocorrência de palavras-chave de autor e índices. Para Alvarez e Caregnato (2017), a ciência é um fenômeno social de suma importância, especialmente desde que foi institucionalizada, requerendo sua mensuração, para inferir seu crescimento e as dinâmicas da construção de conhecimento em seu âmbito, tarefa da cientometria. Como atividade complexa e multifacetada, a análise da produção científica exige estratégias interdisciplinares, para poder avaliá-la de modo mais consistente: “A cientometria teria, portanto, um caráter multidisciplinar em termos dos métodos que utiliza. Esses métodos vêm tanto das ciências naturais quanto das ciências sociais e comportamentais [...]” (VANTI, 2000, p. 15, tradução nossa).

Pautando-se na perspectiva acima apresentada, este trabalho valeu-se de estratégias quantitativas e qualitativas para análise da produção acadêmica. Efetuou-se, em outubro de 2021, uma busca na base de dados *Scopus Elsevier*, no idioma inglês, utilizando-se os termos “*Social exchange theory*” (Teoria da Troca Social), *knowledge sharing* (compartilhamento de conhecimento) e *Knowledge Management* (Gestão do Conhecimento). Os filtros de busca se aplicaram aos campos de título, palavras-chave e resumo. A escolha da base de dados se deve ao fato de essa ter relevância internacional e abranger uma ampla gama de áreas do conhecimento, o que tem afinidade com a proposta

interdisciplinar da presente pesquisa. O uso do idioma inglês permitiu a recuperação de trabalhos dos mais diversos países, visto ser essa a língua franca do mundo. Como a pesquisa buscou traçar um panorama global da influência da TTS na GC, não se fixou um tempo, a priori, para a busca dos trabalhos. Todavia, restringiu-se os resultados retornados apenas na categoria de artigos de periódicos.

Tendo-se efetuado a busca preliminar na base de dados, fez-se, na plataforma da Scopus, a exportação dos resultados como planilha do *Microsoft Excel*. Esse arquivo de planilha foi, então, submetido ao *software VosViewer*, para a análise da rede de co-ocorrência de palavras-chave e índices. Por meio desse *software* foi possível a elaboração de um mapa, representando as palavras-chave e índices, como círculos, e a relação entre eles, como arestas. Os termos com maior aderência entre si formaram grupos, ou *clusters*, discriminados por cores. A relevância dos termos em cada *cluster*, representando a frequência de seu uso, é denotada pelo tamanho do círculo representado no gráfico.

Por fim, para se ter uma melhor dimensão do significado de cada termo em relação à temática estudada, foi feita uma análise qualitativa das palavras-chave e índices mais relevantes de cada *cluster*. Para tanto, selecionou-se os artigos mais citados que utilizaram as palavras-chave mais destacadas, como mencionado acima. Após essa seleção, foi feita uma leitura dos artigos selecionados, discutindo-se o significado dos termos utilizados em relação ao tema da presente pesquisa, na perspectiva desses autores mais citados.

#### **4 Resultados e discussão**

Inicialmente, apresenta-se o protocolo utilizado para a análise cientométrica, referente aos termos de busca, filtros e restrições aplicados à busca na Base *Scopus Elsevier*, conforme exibido no Quadro 1.

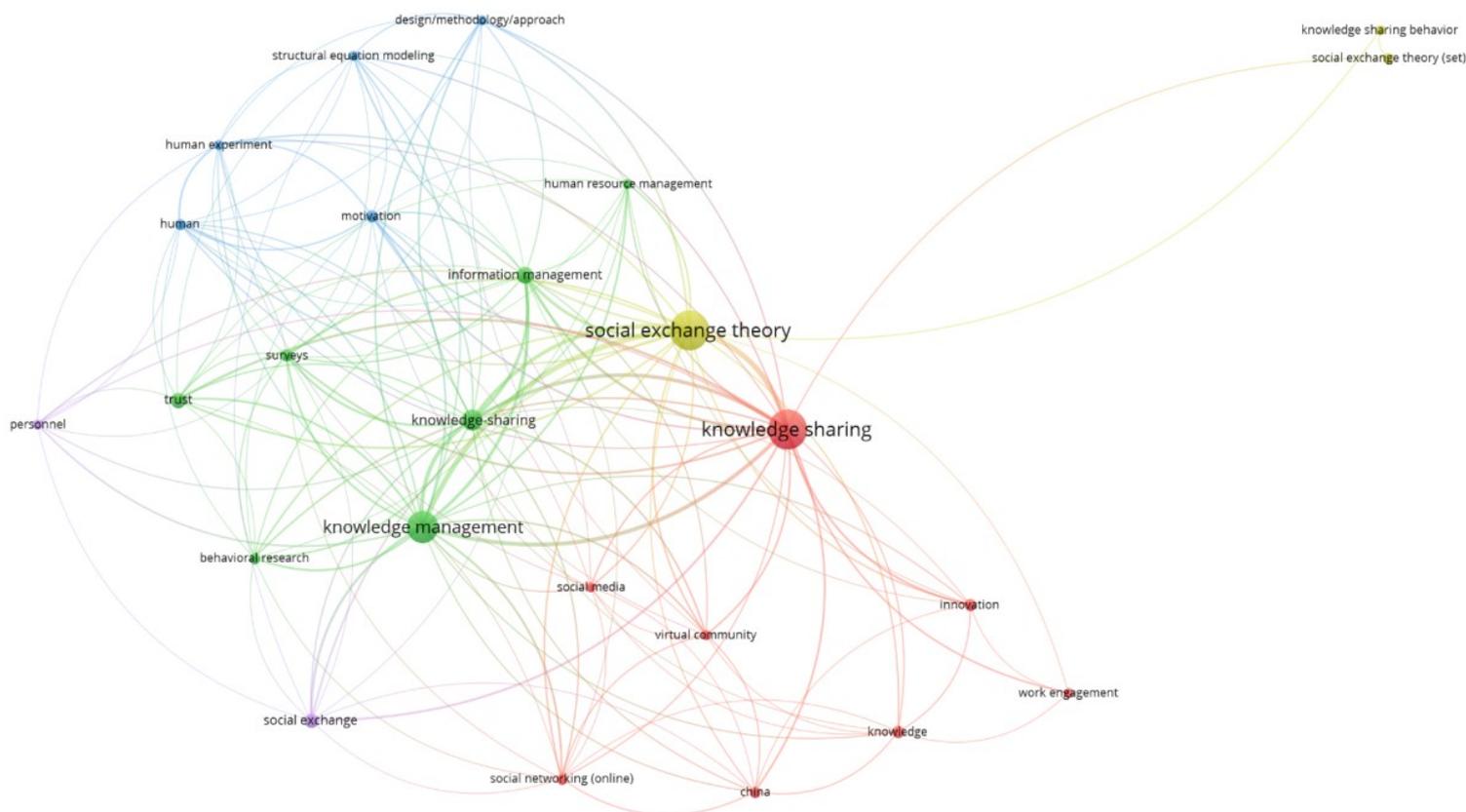
**Quadro 1** - Protocolo de busca na base Scopus

<b>Termos de busca</b>	TITLE-ABS-KEY ( "Social Exchange Theory" AND ( "Knowledge Management" OR "knowledge sharing" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE, "ar" ) )
<b>Campos considerados</b>	Título, resumo e palavras-chave
<b>Idioma da busca</b>	Língua inglesa
<b>Período</b>	Nenhum intervalo de tempo definido à priori
<b>Tipo de documento selecionado</b>	Apenas artigos de periódicos
<b>Quantidade de trabalhos recuperados</b>	149

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mediante a exportação dos resultados da busca como planilha do *Microsoft Excel*, funcionalidade já incorporada na própria plataforma Scopus, formou-se, utilizando-se o *software VosViewer*, o gráfico de co-ocorrência de palavras-chave de autor e índices, exibido na Figura 1.

**Figura 1** - Co-ocorrência de palavras-chave de autor e índices



Fonte: Elaborado pelos autores.

No total, levantou-se 149 trabalhos, no período de 2001 a 2021, ou seja, uma média de sete trabalhos por ano na temática. Recuperou-se o total de 25

palavras-chave de autor e índices, o que gerou cinco *clusters*, ou grupos, de acordo com a afinidade dos termos entre si.

A seguir, a análise qualitativa traz um aprofundamento do tema da presente pesquisa em casos práticos sobre os aspectos de TTS e motivação intrínseca para a GC e partilha do conhecimento. A discussão abaixo se baseia em conclusões retiradas de dados empíricos mediante os autores mais destacados em cada *cluster*.

No *cluster* 1, em vermelho, têm-se os seguintes termos: China; *innovation* (inovação); *knowledge* (conhecimento); *knowledge sharing* (compartilhamento de conhecimento); *social media* (mídia social); *social networking* (rede social); *virtual community* (comunidade virtual); *work engagement* (engajamento no trabalho). Aqui, o termo que mais se destacou, pela quantidade de usos, é *knowledge sharing*, com 73 ocorrências e com 114 de *total link strenght* (força de ligação total), representando as ligações com os demais termos desse grupo.

O trabalho de Huang, Davison e Gu (2008) foi o mais citado, com 187 citações, no que tange à palavra-chave *knowledge sharing*. No trabalho referido, esses autores discutem, no contexto chinês, a influência tanto do balanço entre os custos e os benefícios do compartilhamento no âmbito da TTS, quanto dos aspectos intrínsecos a essa cultura nacional, quais sejam: a busca por manter uma boa imagem perante os outros sobre as habilidades e sucessos pessoais (*face*, literalmente, rosto), bem como a ênfase em manter a harmonia entre a rede de amigos e companheiros do sujeito, *guanxi*. Os resultados da pesquisa desses autores (HUANG; DAVISON; GU 2008) apontaram que os chineses têm a tendência cultural de guardar seus conhecimentos para si, buscando preservar a imagem de importância do sujeito perante outros, ou *face*, sendo que apenas conhecimentos encarados como não críticos são compartilhados com os colegas, como forma de manter boas relações com eles, *guanxi*. Assim, ‘perder’ a exclusividade sobre os conhecimentos que fazem o sujeito admirado entre os colegas é um tabu, visto que a opinião alheia tem grande peso cultural.

A solução dada pelos autores (HUANG; DAVISON; GU 2008) para esse problema é a de que características de outras culturas também poderiam ser

utilizadas nesse contexto, já que o medo de perda de poder é um fator universal. Os gestores deveriam buscar maneiras de compensar os colaboradores pela perda de exclusividade do conhecimento e, ao mesmo tempo, conscientizar os sujeitos de que a sua partilha de conhecimento é algo importante para a organização. A ideia é criar um sentimento de alto comprometimento com a organização. Ou seja, destacar que o compartilhar não gera prejuízos, mas sim ganhos tanto individuais como coletivos.

No *cluster 2*, em verde, estão presentes os seguintes temas: *behavioral research* (pesquisa comportamental); *human resource management* (gestão de recursos humanos); *knowledge sharing* (compartilhamento de conhecimento), novamente; e *trust* (confiança). O termo que mais se destaca no grupo é *human resource management*, com 05 ocorrências e 22 conexões com os demais termos do grupo.

Os autores mais citados, 96 citações, no *cluster* sobre o tema ‘*human resource management*’ foram Chiang, Han e Chuang (2011). O estudo desenvolvido por eles buscou investigar os fatores mediadores da relação entre comprometimento, gestão de recursos humanos, comportamento individual e compartilhamento de conhecimento. O campo de trabalho foram empresas de Taiwan. Como resultados, percebeu-se que a gestão de Recursos Humanos (RH) para o alto comprometimento é pertinente ao suporte organizacional. Por sua vez, o suporte organizacional está associado com a confiança e o compromisso organizacional. Defende-se que o comprometimento organizacional é positivo quando se refere ao comportamento de compartilhamento do conhecimento. É nesse ponto que se sustenta o suporte organizacional voltado a uma gestão de Recursos Humanos que preze pelo compartilhamento e comprometimento com o conhecimento dos indivíduos.

Chiang, Han e Chuang (2011) destacam que a gestão de Recursos Humanos mediada por esse tipo de suporte organizacional, quando percebida pelos funcionários das empresas, gera compromisso organizacional e, em seguida, o comportamento de compartilhamento do conhecimento, o que beneficia a instituição, pois, esses indivíduos se tornam comprometidos com a causa. Dessa maneira, conclui-se que as organizações podem adotar as

perspectivas de alto comprometimento para que os seus funcionários produzam suporte organizacional e contribuam para com o compartilhamento de conhecimento nas instituições.

No *cluster* 3, em azul, estão inclusos os termos: *human* (humano); *human experiment* (experimento humano); e *motivation* (motivação). A palavra chave que mais se destaca é *motivation*, com 07 utilizações e com 31 de *total link strength*. Referente à palavra-chave mais destacada, *motivation*, é pertinente discutir os pontos de vista do artigo mais citado que leva esse termo. Gang e Ravichandran (2015), tendo recebido 25 citações, discutem as motivações de usuários em se envolverem na troca de conhecimento em comunidades virtuais profissionais. Para os autores, essas motivações podem afetar as atitudes individuais em relação à troca de conhecimentos nessas comunidades. Ainda, na perspectiva desses autores, a Teoria da Troca Social e a teoria da ação racional foram sintetizadas para identificar quais determinantes mais influenciam a troca. Segundo os autores, a confiança, reciprocidade e relevância do conhecimento foram mais destacados para o emprego dos usuários nessas comunidades.

Referente ao *cluster* 4, em amarelo, estão incluídos *knowledge sharing behavior* (comportamento de compartilhamento de conhecimento) e *Social Exchange Theory* (Teoria da Troca Social). Enfatiza-se como mais relevante o termo *Social Exchange Theory*, com o total de 82 utilizações e 177 de *total link strength*.

O trabalho mais citado que utiliza o termo *Social Exchange Theory* é o de Kankanhalli, Tan e Wei (2005), com 1987 citações, que versa sobre a influência da TTS para a explicação de fatores de custo/benefício referentes ao compartilhamento de conhecimento, mediante a utilização de repositórios eletrônicos para a GC. As conclusões desses autores foram as seguintes: que o medo de uma potencial perda de poder pessoal na organização, em virtude de compartilhar seu conhecimento, é mitigado quando essa ação é voluntária e os sujeitos estão sempre engajados na criação/obtenção de novos conhecimentos, o que permite continuarem valiosos para a empresa; a percepção do esforço realizado para explicitar o saber pessoal é atenuada quando existe uma atmosfera de confiança generalizada entre os colegas; a disposição de partilhar

conhecimento para o bem da organização é maior quando os interesses pessoais e os da organização convergem de algum modo; tolerância aos erros e uma estrutura normativa bem definida quanto à GC aumentam a propensão de o sujeito partilhar conhecimento; quando há um clima generalizado de colaboração, uma retribuição direta não é esperada pelo compartilhamento; quando não há um senso generalizado de colaboração, a reciprocidade direta é esperada; e a confiança na própria competência em lidar com o conhecimento também contribui para a possibilidade desse compartilhamento.

Assim, é pertinente salientar alguns pontos em especial. Percebe-se, que trocas de conhecimento ao estilo de ‘transações econômicas’, como preconizado por Gutiérrez (2008), onde cada conhecimento tem seu ‘preço’, são mais comuns onde o espírito colaborativo é mais fraco. Isso pode ser problemático, ao se considerar que mesmo aqueles que não tenham recursos valiosos para retribuir podem necessitar de conhecimento de outros para levar a cabo suas tarefas, sendo que seu desempenho individual pode afetar, de algum modo, o desempenho da sua equipe. É, portanto, uma tarefa essencial dos gestores fomentar esse sentimento coletivista, para que todos possam se beneficiar do conhecimento, independentemente do que tenham para oferecer em troca.

Por fim, concernente ao *cluster 5*, em roxo, constam: *personnel* (pessoal) e *social exchange* (troca social), destacando-se *personnel*, com 05 usos e 17 de *total link strength*.

Nesse *cluster* destaca-se o artigo de Abubakar *et al.* (2019), tendo recebido 86 citações, que afirmam que a gestão do conhecimento é um recurso importante para a obtenção de vantagem competitiva sustentável nas organizações. Na acepção deles, conhecimento individual e compartilhado são os principais aspectos da gestão do conhecimento para conquistas organizacionais na era da informação. No entanto, a resistência dos funcionários em contribuir no compartilhamento de conhecimento pode influenciar negativamente as relações organizacionais, representando um grande desafio aos gestores das organizações. Os autores defendem que ocultar o conhecimento ameaça os resultados organizacionais. Fundamentados nas teorias da propriedade psicológica e da TTS, bem como em evidências empíricas e

técnicas de inteligência artificial, em linhas gerais, os autores constatarem que sentimentos de propriedade psicológica do conhecimento, no aspecto negativo, e o grau deficiente de interação social são mecanismos que funcionam para influenciar o comportamento de ocultação do conhecimento nas empresas.

Dos trabalhos acima analisados, que espelham as perspectivas tidas como mais destacadas e, dessa maneira, mais relevantes na relação entre a TTS e a GC, pode-se perceber alguns temas que se repetem, como evidenciado pela análise qualitativa. Primeiramente, ficou bastante evidente a importância de ações afirmativas da área de RH, para fomentar um contexto de confiança e alto comprometimento com a organização, o que resultaria em um sentimento de pertencimento grupal, propiciando ações pró-sociais no que concerne ao compartilhamento de conhecimento. Como também já foi discutido no contexto da TTS, essa ação pró-social não visa uma reciprocidade direta e imediata, mas sim o benefício coletivo, o que, eventualmente, pode beneficiar o sujeito da ação. Contudo, salienta-se, é preciso existir um alto sentido de coletivismo para que um comportamento assim aflore. Essa estratégia coletiva é importante, porque, como já discutido, beneficia a organização/equipe de trabalho como um todo, não só os sujeitos que possuem recursos ‘valiosos’ para efetuar trocas vantajosas.

Ademais, essa estratégia coletivista pode mitigar um problema que se evidenciou na análise qualitativa, que foi a ocultação do conhecimento e o receio da perda de poder simbólico, advindo do conhecimento pessoal. Deve-se, portanto, ter sempre em mente que os colaboradores trazem em si a propensão tanto para colaborar como para competir com os demais, tornando necessário unir estratégias de recompensas individuais e coletivas, no que tange ao fator motivacional.

## **5 Considerações finais**

O presente trabalho visou trazer uma perspectiva distinta sobre os fatores que impulsionam o compartilhamento de conhecimento e fomento à GC nas organizações, focando os aspectos psicológicos, filosóficos e biológicos que

servem de motivadores dessas atividades. A utilização da TTS para a discussão permitiu contemplar aspectos basilares das motivações humanas referentes aos elementos de colaboração e competição sobre recursos simbólicos, no caso, o conhecimento organizacional. A discussão se justificou, principalmente, pela constatação de que o conhecimento é fruto da mente humana e depende, em muito, da vontade individual para ser explicitado e partilhado.

Referente ao âmbito filosófico, apresentaram-se as perspectivas, aparentemente dicotômicas, de Hobbes e de Rousseau que, mesmo divergindo entre a bondade ou o egoísmo, intrínsecos ao ser humano, chegam à conclusão de que as motivações humanas para cooperar com os demais são fundamentalmente egocêntricas, visando apenas o bem pessoal.

Contudo, a perspectiva da biologia evolucionária aponta para a possibilidade de ações baseadas em genuína empatia e altruísmo, mecanismos desenvolvidos por seleção natural, que permitiram o sucesso evolutivo da espécie humana e que, por sua comparativa fragilidade em termos individuais, necessita do grupo para sobreviver. Assim, a perspectiva popularmente distorcida da feroz ‘sobrevivência do mais apto’ se releva ser, em verdade, a ‘sobrevivência do mais gentil’, do melhor adaptado socialmente.

Os fatores discutidos acima lançam luz sobre o caráter fundamentalmente contraditório do comportamento humano que, ao mesmo tempo, admite ações de competição e de colaboração simultâneas, sintetizadas no conceito de coopetição. Essa discussão é pertinente à GC, no sentido em que o conhecimento é um recurso simbólico potencialmente valioso e que representa o poder individual na organização.

Por fim, realizou-se uma pesquisa quali quantitativa na base de dados Scopus, pautando-se na análise de co-ocorrência de palavras-chave e buscando compreender e demonstrar quais as perspectivas mais relevantes sobre a interação da TTS com a GC. A análise quantitativa revelou a existência de 149 trabalhos no tema abordado, de 2001 a 2021, uma média de sete artigos/ano, o que se mostra um montante relativamente modesto. Dentre as palavras-chave empregadas, as mais utilizadas foram (em inglês): compartilhamento de

conhecimento; gestão de Recursos Humanos; motivação; Teoria da Troca Social; e pessoal.

A análise qualitativa buscou recuperar o sentido das palavras-chave mais relevantes na ótica dos trabalhos mais citados. Em linhas gerais, se evidenciou a importância do departamento de RH em criar um ambiente de confiança, bem como um sentimento de coletivismo e comprometimento com a organização, que não apenas propicie o compartilhamento de conhecimentos para além de ações de reciprocidade direta, mas, que mitiguem o temor da perda de poder do sujeito sobre o conhecimento pessoal. Isso posto, os indivíduos são propensos a colaborar ou competir com os demais, dependendo das estratégias motivacionais envolvidas.

Como limitações do estudo, destaca-se seu caráter eminentemente teórico e a necessidade de aprofundamento maior em dados empíricos específicos sobre a influência de fatores referentes à predisposição para a empatia e o altruísmo, acerca da interação entre GC e TTS no âmbito organizacional. Como trabalhos futuros, sugere-se a elaboração e testagem de estratégias para identificar nos sujeitos a propensão para o altruísmo/empatia e como estimular esses comportamentos colaborativos para a criação e compartilhamento de conhecimentos. Por fim, vale ressaltar que o presente estudo está ainda em fase inicial, podendo trazer benefícios às áreas relacionadas à Gestão, que vão além das tratadas neste artigo, como a aplicação da TTS no departamento de RH. A TTS pode ser aplicada em outras esferas, trazendo benefícios a outros departamentos, como no de Marketing. Tal fato pode ensejar pesquisas futuras.

## **Financiamento**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível superior – Brasil (CAPES) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

## Referências

- ABUBAKAR, Abubakar Mohammed *et al.* Applying artificial intelligence technique to predict knowledge hiding behavior. **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v. 49, p. 45-57, 2019.
- ALVAREZ, Gonzalo Rubén; CAREGNATO, Sônia Elisa. A Ciência da Informação e sua contribuição para a avaliação do conhecimento científico. **Biblios**, Tacna, v. 31, n. 1, p. 9-26, jan./jun. 2017.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, 2006.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Ísis. Da GRI à gestão do conhecimento. *In*: PAIM, Ísis (org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003, p. 7-32.
- BRANDENBURGER, Adam; NALEBUFF, Barry. The rules of co-opetition. **Harvard Business Review**, Boston, jan./fev. 2021.
- BRIGGS, Elten; GRISAFFE, Douglas. Service Performance-loyalty intentions link in a business-to-business context: the role of relational exchange outcomes and customer characteristics. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 37-51, 2010.
- BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth; SOARES, Carlos Alberto Siveira Netto. **Manual de Gestão conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CHIANG, Hsu-Hsin; HAN, Tzu-Shian; CHUANG, Ju-Sung. The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. **International Journal of Manpower**, Bingley, v. 32, n. 5/6, 2011.
- CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DECKOP, John; CIRKA, Caril; ANDERSSON, Lynne. Doing unto others: the reciprocity of helping behavior in organizations. **Journal of Business Ethics**, Berlin, v. 47, p. 101-113, 2003.

- GANG, KwangWook; RAVICHANDRAN, Thiagarajan. Exploring the Determinants of Knowledge Exchange in Virtual Communities. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Piscataway, v. 62, n.1, p. 89-99, fev. 2015.
- GHOBADI, Shahla; D'AMBRA, John. Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure? **Journal of Systems and Software**, Amsterdam, v. 85, n. 5, p. 1096-1104, 2012.
- GOETZ, Jennifer; KELTNER, Dacher; SIMON-THOMAS, Emiliana. Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review. **Psychological bulletin**, Washington, v. 136, n. 3, p. 351-374, 2010.
- GUTIÉRREZ, Pérez-Montoro Mario. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodología y praxis. Gijón: Ediciones Trea, 2008.
- HOBBS, Thomas. **Leviatã**: ou matéria, forma e poder de uma república eclesiástica e civil. São Paulo: Martins Fontes, 2019.
- HOMANS, George Caspar. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.
- HUANG, Qian; DAVISON, Robert; GU, Jibao. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. **Asia Pacific Journal of Management**, Berlin, v. 25, n. 1, p. 451-471, 2008.
- KANKANHALLI, Atreyi; TAN, Bernard; WEI, Kwok-Kee. Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 29, n. 1, p. 113-143, mar. 2005.
- KUKK, Christopher. Survival of the Fittest Has Evolved: Try Survival of the Kindest. **NBC News**, New York, 8 mar. 2017.
- LIN, Tung Cheng; LAI, Ming Chrng; YANG, Shu Wen. Factors influencing physicians' knowledge sharing on web medical forums. **Health Informatics Journal**, Thousand Oaks, v. 22, n. 3, p. 594-607, 2016.
- OLIVELLE, Patrick. **Karma**. Chicago: Encyclopaedia Britannica, 2014.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, Amsterdam, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.
- PREIKSCHAS, Michael W. *et al.* Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 32, n. 3, p. 409-420, 2017.

- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O contrato social**. São Paulo: Martin Claret, 2010.
- RUPP, Deborah E.; CROPANZANO, Russell. The mediating role of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Amsterdam, v. 89, p. 925-946, 2002.
- SOUZA, Leonardo Pereira Pinheiro de; SANTOS NETO, João Arlindo dos; MORAES, Cássia Regina Bassan de. Convergências entre a teoria da troca social e a mediação da informação e do conhecimento na perspectiva dos desenvolvedores de software: um estudo de caso. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da informação**, Campinas, v. 18, p. 1-21, 2020a.
- SOUZA, Leonardo Pereira Pinheiro de; SANTOS NETO, João Arlindo dos; MORAES, Cássia Regina Bassan de. Inter-relações entre a mediação e o compartilhamento da informação e a Teoria da Troca Social nas empresas desenvolvedoras de software. *In*: SANTOS NETO, João Arlindo dos; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de; BORTOLIN, Sueli (org.). **Perspectivas em mediação no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: ABECIN, 2020b. p. 194-223.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- THIBAUT, John Walter; KELLEY, Harold. **The Social Psychology of Groups**. New York: John Wiley and Sons, 1959.
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA. Social scientists build case for 'survival of the kindest'. **ScienceDaily**, Rockville, 9 dez. 2009.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 4, p. 1-34, 2020.
- VANTI, Nadia. Métodos cuantitativos de evaluación de la ciencia: bibliometría, cientometría e infometría. **Investigación Bibliotecológica**, Ciudad de México, v. 14, n. 29, 2000.

## **Biopsychosocial background of knowledge sharing: contributions of Social Exchange Theory to knowledge management**

**Abstract:** In a hyper-competitive and information-intensive marketing context, managing knowledge is vital. Knowledge is a creation of the human mind and represents symbolic power for its holder, resulting in the need for motivation to share it. The Social Exchange Theory deals with the mechanisms involved in the exchange of benefits between subjects, highlighting reciprocity, group benefits and even altruism as motivators. While Philosophy discusses egocentric interests in the relationship between the subject and the collectivity, biology shows altruism as the key to evolutionary success. The human psyche is complex, admitting the coexistence of cooperation and competition in knowledge sharing. It is aimed to unveil what motivates humans to share knowledge, investigating the configurations and the most highlighted aspects in academic literature about the interaction between the Social Exchange Theory and Knowledge Management. As methodological procedures, a search was carried out in the Scopus database on the interaction between Social Exchange Theory and Knowledge Management, performing a keywords co-occurrence analysis with VosViewer software and, finally, a qualitative analysis was performed, concerning to the meaning of the most relevant keywords, through the most cited articles. As a result, the keywords with greater affinity were grouped, highlighting the most used terms in each group for reading and summarizing the most cited papers that contained them. The most cited papers show the need to create motivational strategies, creating a suitable environment for knowledge sharing, mitigating the fear of personal power loss as a consequence of this sharing.

**Keywords:** Social Exchange Theory; knowledge management; competition; cooperation; knowledge sharing

Recebido: 29/10/2021

Aceito: 25/03/2022

### **Declaração de autoria**

**Concepção e elaboração do estudo:** Leonardo Pereira Pinheiro de Souza; Rafaela Carolina da Silva; Mariana Rodrigues Gomes de Mello; Paulo Henrique Zago Júnior; Cássia Regina Bassan de Moraes.

**Coleta de dados:** Leonardo Pereira Pinheiro de Souza.

**Análise e interpretação de dados:** Leonardo Pereira Pinheiro de Souza; Rafaela Carolina da Silva; Mariana Rodrigues Gomes de Mello; Paulo Henrique Zago Júnior; Cássia Regina Bassan de Moraes.

**Redação:** Leonardo Pereira Pinheiro de Souza; Rafaela Carolina da Silva; Mariana Rodrigues Gomes de Mello; Paulo Henrique Zago Júnior; Cássia Regina Bassan de Moraes.

**Revisão crítica do manuscrito:** Leonardo Pereira Pinheiro de Souza; Rafaela Carolina da Silva; Mariana Rodrigues Gomes de Mello; Paulo Henrique Zago Júnior; Cássia Regina Bassan de Moraes.

**Como citar:**

SOUZA; Leonardo Pereira Pinheiro *et al.* Antecedentes biopsicossociais do compartilhamento do saber: contribuições da Teoria da Troca Social para a gestão do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 4, e-119628, out./dez. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245284.119628>.