

Relação entre Orientação para Objetivos, Partilha do Conhecimento e Capacidade Absortiva em Equipas Ágeis

Relationship between Goal Orientation, Knowledge Sharing and Absorptive Capacity in Agile Teams

Andrea Raymundo Balle, PUCRS, Brasil, arballe@gmail.com

Mírian Oliveira, PUCRS, Brasil, miriano@pucrs.br

Carla Curado, Universidade de Lisboa, Portugal, ccurado@iseg.ulisboa.pt

Resumo

Partilha do conhecimento é um processo onde unidades se influenciam para criar conhecimento novo. Ela tem ligação com a capacidade absorptiva, uma habilidade que permite à empresa identificar conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los, porém não está claro na literatura como essa ligação acontece. Um dos antecedentes da partilha do conhecimento e capacidade absorptiva é orientação para objetivos, que podem ser de aprendizagem ou desempenho. Esses objetivos existem nas metodologias ágeis, que pretendem fomentar o aprendizado da equipa enquanto entregam *software* de melhor qualidade. Esse trabalho pretende estabelecer a relação entre partilha do conhecimento, capacidade absorptiva e orientação para objetivos no contexto de equipas ágeis, o que foi realizado com uma revisão sistemática da literatura. Como resultados foram estabelecidas seis proposições sobre a relação dos construtos no contexto de equipas ágeis, com as quais gerentes podem identificar a orientação da equipa e criar planos de ação para as estratégias de conhecimento.

Palavras-chave: orientação para objetivos; partilha do conhecimento; capacidade absorptiva; metodologias ágeis

Abstract

Knowledge sharing is a process where units influence each other to create new knowledge. It has a connection with absorptive capacity, a skill that allows the company to identify external knowledge, assimilate and apply it, but it's not clear in the literature how this relationship happens. An antecedent of knowledge sharing and absorptive capacity is goal orientation, which can be learning or performance goals. These goals exist in agile methodologies, which aim to foster team learning while delivering better quality software. This work intends to establish the relationship between knowledge sharing, absorptive capacity and goal orientation in the context of agile teams, which was done with a systematic literature review. As a result, six propositions have been established on the relationship of the constructs in the context of agile teams, with which managers can identify team orientation and create action plans for knowledge strategies.

Keywords: goal orientation; knowledge sharing; absorptive capacity; agile methodologies

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento do conhecimento é crítico para as organizações (Grant, 1996). A gestão do conhecimento é uma capacidade organizacional (Alavi & Leidner, 2001), que permite aos gerentes

criarem, reterem, transferirem e usarem o conhecimento (Cepeda & Vera, 2007). O principal processo da gestão do conhecimento é a partilha do conhecimento (Naim & Lenkla, 2016). A partilha do conhecimento é um processo onde unidades influenciam umas às outras através de suas experiências (Argote & Ingram, 2000) e onde os indivíduos trocam seus conhecimentos, a fim de criar conhecimento novo (Van den Hooff & Ridder, 2004).

A partilha do conhecimento tem um papel central na construção do mundo moderno (Shariq, 1999), mas não é único fator que impacta no desempenho organizacional. Dentre os vários fatores encontrados na literatura, temos a capacidade absorptiva, que apresenta relação tanto com o desempenho (Easterby-Smith, Lyles & Tsang, 2008) como com a partilha do conhecimento (Paulsen & Hjertø, 2014; Van Wijk, Jansen & Lyles, 2008). A capacidade absorptiva é uma habilidade que permite à empresa identificar conhecimentos externos, assimilá-los e aplica-los para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990). O relacionamento entre a partilha do conhecimento e a capacidade absorptiva comprovadamente existe, mas a literatura não é clara sobre como isso acontece. Alguns estudos apontam que a partilha influencia a capacidade absorptiva (Daghfous & Ahmad, 2015; Wuryaningrat, 2013), enquanto outros indicam a direção contrária (Awang, Hussain & Malek, 2013; Paulsen & Hjertø, 2014; Rejeb-Khachlouf, Mezghani & Quélin, 2011). Diversos fatores influenciam a partilha do conhecimento e a capacidade absorptiva, dentre eles está a orientação para objetivos, um preditor de comportamento (Dweck, 1986) que explica as motivações como dois objetivos principais em situações ligadas a realizações de tarefas: objetivos de aprendizagem ou de desempenho (Dweck, 1986).

Motivações acontecem em diferentes contextos que facilitam os comportamentos de aprendizado, desempenho ou partilha (Nonaka, 1994). Um dos contextos organizacionais ligados à partilha do conhecimento é o de desenvolvimento de *software* com metodologias ágeis (Beck *et al.*, 2001; Sungkur & Ramasawmy, 2014; Schwaber & Beedle, 2002). A partilha do conhecimento possibilita a criação de conhecimento organizacional, o qual é necessário para posterior desenvolvimento da capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990), e que incentiva tanto a aprendizagem como o desempenho das equipas (Beck, 2000; Schwaber & Beedle, 2002). Na metodologia ágil, a partilha do conhecimento intra-equipa é considerada muito importante e a cultura ágil ajuda a fomentar o ambiente de partilha do conhecimento entre os membros de uma mesma equipa (Boden, Avram, Bannon & Wulf, 2009). Com base no exposto, o trabalho pretende investigar na literatura a relação entre a partilha do conhecimento, a capacidade absorptiva das equipas e a orientação para objetivos no contexto de equipas ágeis.

O artigo é dividido em quatro seções. Seguindo esta introdução, há uma revisão de literatura abordando a partilha do conhecimento, capacidade absorptiva, orientação para objetivos e as metodologias ágeis. Na Seção 3 são analisadas as relações entre os construtos. Por fim, a Seção 4 traz as conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2. PARTILHA DO CONHECIMENTO, CAPACIDADE ABSORTIVA, ORIENTAÇÃO PARA OBJETIVOS E METODOLOGIAS ÁGEIS

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com buscas nas bases de dados ProQuest, Web of Science e Scopus em maio de 2016. As palavras-chave pesquisadas nos resumos dos artigos foram combinações dos termos “*knowledge sharing*” (KS), “*knowledge transfer*” (KT), “*absorptive capacity*” (AC), “*learning orientation*” (LO), “*performance orientation*” (PO), “*goal orientation*” (GO), “*agile*” e *scrum*. O termo “*knowledge management*” não foi incluído, pois esta pesquisa aborda apenas um dos processos da gestão do conhecimento. Os artigos deveriam ser publicados em periódicos acadêmicos revisados por pares, terem publicação a partir de 2010 e serem escritos em inglês, português, espanhol ou francês. Depois de excluídos os repetidos, foram recuperados 139 artigos. A partir das referências destes artigos, foram identificados 154 relevantes para este tópico, que foram então adicionados aos artigos a serem analisados. Dessa forma, foram analisados 293 artigos no total.

A gestão do conhecimento é a criação e aplicação do conhecimento como um recurso (Grant, 1996). A capacidade de criar rapidamente e gerir corretamente o conhecimento é crítica para a organização (Bettis & Hitt, 1995), pois possibilita a vantagem competitiva sustentável no mercado ao permitir a integração dos ativos intelectuais das empresas, para que essas possam capitalizar a partir de suas competências (Sherif, 2006).

A gestão do conhecimento tem quatro processos: criação, armazenamento/recuperação, partilha e aplicação do conhecimento (Alavi & Leidner, 2001), sendo o principal deles a partilha do conhecimento (Liao, Fei & Chen, 2007; Naim & Lenkla, 2016). Para Argote e Ingram (2000, p. 151), “partilha do conhecimento nas organizações é o processo pelo qual uma unidade (por exemplo, grupo, departamento ou divisão) é afetada pela experiência da outra”. Na partilha do conhecimento, ao influenciarem os conhecimentos uns dos outros, indivíduos, equipas, unidades e organizações criam novos conhecimentos conjuntamente (Van Wijk *et al.*, 2008). Uma empresa que é habilidosa em absorver conhecimento também o deve ser em difundi-lo dentro de suas próprias fronteiras (Easterby-Smith *et al.*, 2008), de forma que o conceito de partilha do conhecimento é relacionado ao conceito de capacidade absorptiva.

A capacidade absorptiva é a habilidade dos indivíduos de uma organização em desenvolver bases de conhecimento relevantes, reconhecer informações externas de valor, tomar decisões apropriadas e implementar processos e estruturas de trabalho efetivas (Cohen & Levinthal, 1990). Ela é a capacidade e motivação para o recebimento de novos conhecimentos (Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey & Park, 2003) e para aprender e resolver problemas (Kim, 1998) a partir de um vasto conjunto de habilidades para lidar com o componente tácito do conhecimento transferido e da necessidade de modificar esse conhecimento importado (Mowery & Oxley, 1995). Zahra e

George (2002) consideram a capacidade absorptiva como um construto multi-dimensional que inclui aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. As dimensões são agrupadas em capacidade absorptiva potencial e realizada. A capacidade absorptiva potencial faz com que a firma seja receptiva a adquirir e assimilar o conhecimento externo, mas não garante que esse conhecimento seja explorado (Lane & Lubatkin, 1998; Zahra & George, 2002), já a capacidade absorptiva realizada é responsável pela exploração do conhecimento e reflete a capacidade da firma de alavancar o conhecimento que foi absorvido (Zahra & George, 2002).

Vários fatores influenciam a capacidade absorptiva, como a estrutura organizacional (Lane, Koka & Pathak, 2006) e cultura organizacional (Máñez-Guaderrama, Cabazos-Arroyo & Nuño-De-La-Parra, 2013). Um destes fatores é a orientação para objetivos, que se refere aos objetivos subjacentes que os indivíduos têm ao se envolver em atividades baseadas em conquistas, podendo ser em ambiente acadêmico ou não, como em esportes ou atividades relacionadas a trabalho (Belenky & Nokes-Malach, 2012). Ela é explicada pela Teoria da Orientação para Objetivos, também chamada de Teoria de Objetivos (Matzler & Mueller, 2011) ou Teoria de Realização de Objetivos (Belenky & Nokes-Malach, 2012) onde a orientação para objetivos é um conceito que sugere que os indivíduos tendem a perseguir objetivos de aprendizagem (também chamado de domínio) ou de desempenho em situações de conquistas relativas a tarefas (Dweck, 1986).

O indivíduo motivado para o objetivo de aprendizagem busca aumentar sua competência, entender ou dominar um assunto (Dweck, 1986). Ele percebe sua capacidade de aprendizagem como dinâmica e que pode ser melhorada através do seu esforço (Ojo, Raman, Chong & Chong., 2014), pois a inteligência é entendida como maleável (Dweck, 1986). Já o indivíduo motivado para desempenho é orientado pela necessidade de demonstrar sua competência em relação aos outros (Ojo & Raman, 2016). Nesse caso, a inteligência é entendida como fixa (Dweck, 1986), de forma que seria possível apenas demonstrar as habilidades já existentes (Matzler & Mueller, 2011).

A orientação para objetivos pode acontecer em diversos contextos (Kim & Lee, 2013). As equipas que utilizam metodologias ágeis são um contexto que incentiva tanto um alto desempenho como o aprendizado (Schwaber & Beedle, 2002). As metodologias ágeis são alternativas ao desenvolvimento “orientado à documentação”, tradicional e pesado. As metodologias ágeis seguem os princípios do Manifesto Ágil para Desenvolvimento de *Software*: valorizam indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas, resposta a mudanças mais do que seguir planos, colaboração mais do que contratos, *software* funcionando mais do que documentação (Beck *et al.*, 2001). Elas pretendem desenvolver *software* rapidamente e com contínuo *feedback* do usuário, com pequenos lançamentos do sistema desenvolvidos em iterações curtas, focando em requerimento essenciais, pequenos e incrementais (Rech & Bogner, 2010) e apresentam diversos benefícios, como um menor ciclo de desenvolvimento, alta satisfação do usuário, baixas taxas de *bugs* e rápida adaptação a requerimentos de negócios (Boehm & Turner, 2003).

As metodologias ágeis mais disseminadas são Scrum e *Extreme Programming* (Scrum Alliance, 2015; Sungkur & Ramasawmy, 2014; Version One, 2015). Scrum é um processo de controle e gerência que foca em construir *software* para necessidades de negócio (Schwaber & Beedle, 2002). Scrum tem seu progresso através de iterações chamadas *sprints*, na qual os profissionais da equipa que se comprometem a chegar a um incremento de *software* potencialmente entregável (Schwaber; Beedle, 2002). Já *Extreme Programming* é uma metodologia leve, previsível, flexível, de baixo risco e que dá ênfase ao trabalho em equipe e é baseada em cinco regras: planeamento, gerenciamento, design, codificação e teste (Beck, 2000). A seguir serão mostradas as relações entre a orientação para objetivos com partilha do conhecimento e capacidade absorptiva nas equipas ágeis.

3. IMPACTOS DA ORIENTAÇÃO PARA OBJETIVOS NA PARTILHA DO CONHECIMENTO E CAPACIDADE ABSORTIVA DE EQUIPAS ÁGEIS

Nessa seção são tratadas as relações entre os conceitos explorados. Na seção 3.1 são apresentadas as relações entre a orientação para objetivos e a partilha do conhecimento, na seção 3.2, são descritas as relações entre a orientação para objetivos e a capacidade absorptiva; a seção 3.3 traz as relações entre a partilha do conhecimento e a capacidade absorptiva; por fim, na seção 3.4 são apresentadas as relações entre o contexto de equipas ágeis e todos os conceitos trabalhados.

3.1. Orientação para Objetivos e Partilha do Conhecimento

A orientação para objetivos é considerada antecedente para a partilha do conhecimento que apresenta impacto positivo na partilha do conhecimento (Belenky & Nokes-Malach, 2012; Matzler & Mueller, 2011). O impacto positivo acontece por que a motivação para desenvolver as próprias habilidades requer aprendizado, para o qual a partilha do conhecimento é pré-requisito (Matzler & Mueller, 2011).

Kim e Lee (2013) utilizam o conceito de partilha do conhecimento como doação e coleta, mostrando que a orientação para aprendizado tem impacto positivo nos dois processos. A partilha do conhecimento também atua como um mediador entre a orientação para aprendizado e desempenho inovador, em nível organizacional (Lu, Lin & Leung, 2012). Em nível individual, a orientação para aprendizado age como mediador entre a supervisão abusiva e a partilha do conhecimento (Kim, Lee & Yun, 2016).

A outra dimensão da orientação para objetivos, orientação para desempenho, também apresenta impacto na partilha do conhecimento. Esse impacto, ao contrário da orientação para aprendizado, é negativo, pois pessoas com orientação para desempenho tendem a evitar situações desafiadoras e tendem a tomar ações que lhes deem retorno imediato (Matzler & Mueller, 2011). Kim e Lee (2013) mostram que o impacto negativo da orientação para desempenho vale tanto para a doação

como para a coleta do conhecimento. A Tabela 1 mostra as relações entre orientação para objetivos e partilha do conhecimento.

| OO → PC | IMPACTO | AUTORES |
|------------------------------|----------|---|
| Orientação para aprendizagem | Positivo | Belenky e Nokes-Malach (2012); Kim e Lee (2013); Lee, Yoo e Yun (2015); Lu <i>et al.</i> (2012); Matzler e Mueller (2011); Swift, Balkin e Matusik (2010) |
| Orientação para desempenho | Negativo | Kim e Lee (2013); Matzler e Mueller (2011); Swift <i>et al.</i> (2010) |

Tabela 1 – Relações entre orientação para objetivos e partilha do conhecimento

Dessa forma, são elaboradas as seguintes proposições:

P1a. Orientação para aprendizagem impacta positivamente a partilha do conhecimento da equipa no contexto de equipas ágeis.

P1b. Orientação para desempenho impacta negativamente a partilha do conhecimento da equipa no contexto de equipas ágeis.

3.2. Orientação para Objetivos e Capacidade Absortiva

Existem também impactos da orientação para objetivos na capacidade absorptiva, com destaque para a capacidade para aprendizagem. Fahim e Baharun (2016) propõe, sem, no entanto, comprovar empiricamente, que a orientação para aprendizagem voltada para marketing impacta positivamente na capacidade absorptiva da firma. Da mesma forma, as relações entre orientação para aprendizagem e as habilidades de reconhecer e assimilar conhecimento da capacidade absorptiva são propostas por Ojo *et al.* (2014). Gutiérrez, Bustinza e Molina (2012) mostram um impacto direto da orientação para aprendizagem na capacidade absorptiva, enquanto Ojo e Raman (2015, 2016) trazem o impacto da orientação para aprendizagem na habilidade de reconhecer valor de conhecimento externo. Komulainen (2014) indica em um estudo qualitativo que a ligação da capacidade absorptiva e orientação para aprendizagem pode fazer com que a criação de valor da empresa seja aumentada. A capacidade absorptiva também pode exercer papel de moderador entre a orientação para aprendizagem e o desempenho organizacional (Herath & Mahmood, 2014).

A orientação para desempenho impacta na capacidade absorptiva, mas não está definido se o impacto é positivo ou negativo. Enquanto Ojo *et al.* (2014) propõe teoricamente que a orientação para desempenho impacta negativamente na capacidade de reconhecer e assimilar conhecimento, Ojo e Raman (2016) provam empiricamente um impacto positivo da orientação para desempenho na capacidade absorptiva. A Tabela 2 mostra as relações entre orientação para objetivos e capacidade absorptiva.

| OO → CA | IMPACTO | AUTORES |
|------------------------------|--------------|--|
| Orientação para aprendizagem | Positivo | Fahim e Baharun (2016); Ojo <i>et al.</i> (2014); Gutiérrez, Bustinza e Molina (2012); Ojo e Raman (2015, 2016); Herath e Mahmood (2014) |
| Orientação para desempenho | Não definido | Ojo <i>et al.</i> (2014); Ojo e Raman (2016) |

Tabela 2 – Relações entre orientação para objetivos e capacidade absorptiva

Assim, indicam-se as proposições:

P2a. Orientação para aprendizagem impacta positivamente a capacidade absorptiva da equipa no contexto de equipas ágeis.

P2b. Orientação para desempenho impacta negativamente a capacidade absorptiva da equipa no contexto de equipas ágeis.

3.3. Partilha do Conhecimento e Capacidade Absorptiva

Além das relações da orientação para objetivos, a relação entre partilha do conhecimento e capacidade absorptiva é reconhecida na literatura. Existem diversos estudos que mostram que ambas são relacionadas (Paulsen & Hjertø, 2014; Van Wijk *et al.*, 2008). No entanto, a forma como a relação acontece não está clara. Enquanto alguns estudos dizem que a capacidade absorptiva é positivamente influenciada pela partilha do conhecimento (Daghfous & Ahmad, 2015; Liao *et al.* (2007); Wuryaningrat, 2013), outros indicam que a capacidade absorptiva influencia a partilha do conhecimento (Awang *et al.*, 2013; Adisa & Rose, 2013; Bakker, Cambré, Korlaar & Raab, 2011). A Tabela 3 mostra as relações entre partilha do conhecimento e capacidade absorptiva.

| PC ↔ CA | IMPACTO | AUTORES |
|---------|----------|---|
| PC → CA | Positivo | Daghfous e Ahmad (2015); Iyengar, Sweeney e Montealegre (2015); Lee, Lee e Park (2014); Liao <i>et al.</i> (2007); Lim, Jarvenpaa e Lanham (2015); Oliveira <i>et al.</i> (2015); Schmidt (2010); Wuryaningrat (2013) |
| CA → PC | Positivo | Awang <i>et al.</i> (2013); Adisa e Rose (2013); Bakker <i>et al.</i> (2011); Choi <i>et al.</i> (2014); De Castro <i>et al.</i> (2013); Ismail (2012); Lawson e Potter (2012); Martinkenaite (2012); Martins (2012); Matherly e Al Nahyan (2015); Máynez-Guaderrama, Cabazos-Arroyo e Nuño-De-La-Parra (2013); Minbaeva <i>et al.</i> (2003); Nor <i>et al.</i> (2012); Paulsen e Hjertø (2014); Rejeb-Khachlouf <i>et al.</i> (2011); Shademan Pajouh e Blenkinsopp (2012); Solli-Sæther e Karlsen (2014); Van Wijk <i>et al.</i> (2008); Wendling, Oliveira e Maçada (2013). |

Tabela 3 – Relações entre partilha do conhecimento e capacidade absorptiva

Partilha do conhecimento e capacidade absorptiva também podem ser mediadores ou moderadores para relações com outros fatores. Oliveira *et al.* (2015) a veem a capacidade absorptiva como

mediador entre o comportamento de partilha do conhecimento e a inovação. Martelo-Landroguez e Cegarra-Navarro (2014) consideram a partilha do conhecimento um moderador entre a capacidade absorptiva potencial e a realizada, bem como identificam a influência da capacidade realizada na aplicação do conhecimento.

Com isso, são elaboradas as proposições:

P3a. A partilha do conhecimento impacta positivamente a capacidade absorptiva da equipa no contexto de equipas ágeis.

P3b. A capacidade absorptiva impacta positivamente a partilha do conhecimento da equipa no contexto de equipas ágeis.

Para nutrir a partilha do conhecimento e aumentar a capacidade absorptiva, é necessário promover as interações sociais entre funcionários (Naim & Lenkla, 2016). Uma das formas de facilitar as interações entre os funcionários é ao implementar um processo que diminua o comprimento da cadeia de comunicações e fomenta os laços entre os membros, como as metodologias ágeis (Santos, Goldman & de Souza, 2015). As relações das metodologias ágeis com a partilha do conhecimento, a capacidade absorptiva e a orientação para objetivos são exploradas na próxima seção.

3.4. Equipas ágeis como contexto para Orientação pra Objetivos, Partilha do Conhecimento e Capacidade Absortiva

As metodologias ágeis possuem uma forte ligação com a partilha do conhecimento. Além de metodologias ágeis, como Scrum, serem baseadas na espiral do conhecimento (Schwaber & Beedle, 2002), existem características das metodologias ágeis que incentivam a partilha do conhecimento (Santos *et al.*, 2015). Uma das técnicas utilizadas nas metodologias ágeis, por exemplo, o *pair programming* é uma prática ágil que propõe uma forma efetiva de partilhar conhecimento, porque enquanto as pessoas programam juntas, elas partilham; ao trocar as duplas de programação, o conhecimento é rapidamente espalhado para toda a equipe (Plonka, Sharp, Van der Linden & Dittrich., 2015; Sungkur & Ramasawmy, 2014). Outras práticas que incentivam a partilha do conhecimento são as preparações de iteração e planeamento de *release* utilizadas no método ágil de *Extreme Programming* (Beck, 2000) e as reuniões propostas pelo método *Scrum*, como as reuniões diárias e retrospectivas (Schwaber & Beedle, 2002; Sungkur & Ramasawmy, 2014).

No entanto, metodologias ágeis também apresentam problemas quanto à partilha do conhecimento. Por enfatizar o código ao invés de documentação (Beck *et al.*, 2001; Santos *et al.*, 2015; Sungkur & Ramasawmy, 2014), focar na comunicação face-a-face (Beck *et al.*, 2001) e eliminar a necessidade de *reviews* formais (Lindvall *et al.*, 2004), as metodologias ágeis fazem com que

quase não exista conhecimento explícito sendo partilhado entre as equipes, o que dificulta a gestão de conhecimento e qualidade da organização, além de tornar mais complexa a ambientação de novos membros na equipe (Lindvall *et al.*, 2004; Santos *et al.*, 2015; Sungkur & Ramasawmy, 2014). A pressão do tempo, característica muito presente em equipes ágeis (Rech & Bogner, 2010), pode inibir a partilha do conhecimento e afetar a capacidade absorptiva (Lim *et al.*, 2015). Assim, a adoção de metodologias ágeis pode impedir a criação e manutenção de conhecimento organizacional (Pikkarainen, 2008; Santos *et al.*, 2015, 2015), o que pode impactar na capacidade absorptiva e desempenho da organização (Naim & Lenka, 2016; Paulsen & Hjertø, 2014; Van Wijk *et al.*, 2008).

As metodologias ágeis incentivam que os membros da equipe aprendam uns com os outros, enquanto melhoram o desempenho da equipa, fazendo com que o software entregue seja tenha maior qualidade, seja entregue mais rápido e com menor custo (Boehm & Turner, 2003; Schwaber & Beedle, 2002). Ao mesmo tempo, possuem mecanismos para que o ambiente seja propício para o aprendizado, de forma que os membros das equipes aprendam uns com os outros (Plonka *et al.*, 2015; Schwaber & Beedle, 2002). Essas características podem fazer com que a equipa ágil apresente diferentes orientações para objetivos, podendo ser orientados para o aprendizado ou para o desempenho.

A Figura 1 mostra como a teoria relaciona os conceitos pesquisados, como os estudos atuais apresentam as ligações entre a orientação para objetivos, a partilha do conhecimento, capacidade absorptiva e as metodologias ágeis.

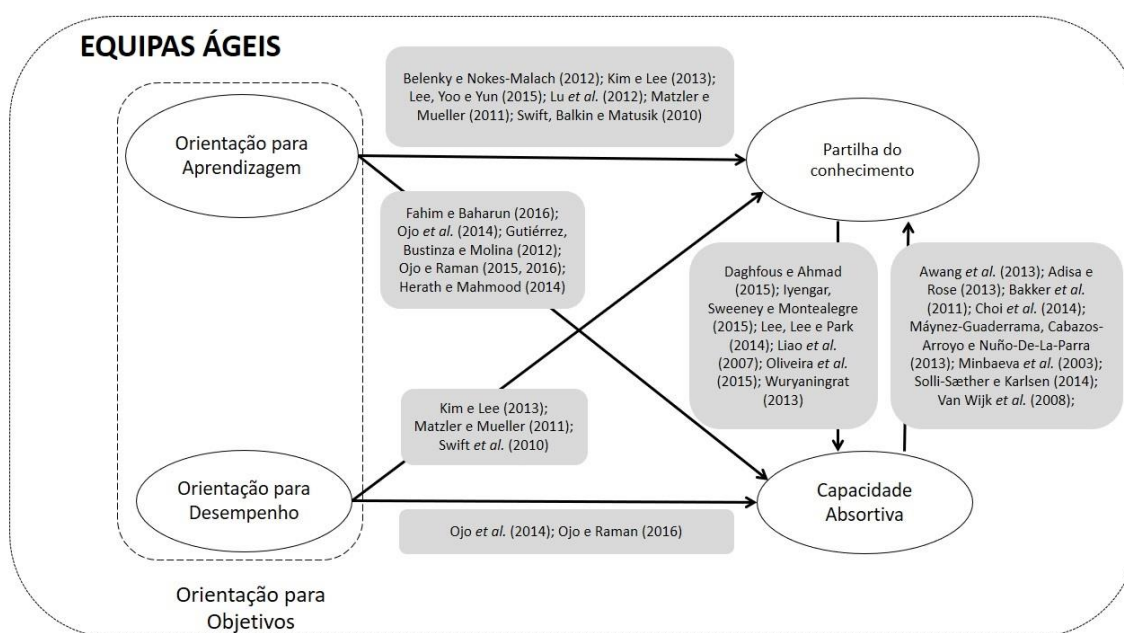


Figura 1 – Relações entre orientação para objetivos, partilha do conhecimento e capacidade absorptiva em equipes ágeis

4. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho era investigar na literatura a relação entre a partilha do conhecimento, a capacidade absorviva das equipas e a orientação para objetivos no contexto de equipas ágeis. Isso foi realizado através de uma revisão sistemática de literatura, que explorou artigos sobre o tema publicados nos últimos cinco anos. Os resultados mostram que os três construtos estão relacionados e que o contexto de equipas ágeis é adequado para a análise dessa relação. As orientações para objetivos podem influenciar positiva ou negativamente a partilha do conhecimento e a capacidade absorviva. Partilha do conhecimento e capacidade absorviva tem uma relação que não está clara na literatura, sendo que uma pode ser antecedente, mediadora ou moderadora em relação a outra dependendo da definição e do contexto estudados. Dessa forma, é importante verificar o contexto dessas influências. No contexto de equipas ágeis foi possível estabelecer seis proposições de influências dos construtos, com base na revisão da literatura. Na sequência, este modelo será testado empiricamente, considerando que os autores apresentados para suportar as relações não consideraram todos os construtos propostos e o contexto de equipas ágeis.

Este trabalho contribui teoricamente identificando a necessidade de testar as relações entre os três construtos empiricamente levando em consideração as características do contexto. Como contribuição gerencial, o trabalho dá um direcionamento para gerentes identificarem a orientação da sua equipa e, com isso, fazerem planos de ação para as estratégias de partilha, aquisição e uso do conhecimento na equipa.

A limitação da pesquisa é ser um trabalho teórico, sem coleta de dados empíricos. Para trabalhos futuros, sugere-se um refinamento da delimitação teórica para a geração de um modelo que contemple as proposições deste trabalho, a ser testado de forma quantitativa. As proposições P3a e P3b necessitam de um maior refinamento para serem testadas de forma quantitativa, visto que não devem acontecer concomitantemente no mesmo modelo. Uma forma de determinar qual das proposições será testada é através dos contextos estudados nos trabalhos anteriores. Contextos de empresas de tecnologia (Oliveira *et al.*, 2015; Wendling, Oliveira & Maçada, 2013), desenvolvimento de *software* (Solli-Sæther & Karlsen, 2014), empresas intensivas em pesquisa e desenvolvimento (Lawson & Potter, 2012) e empresas de inovação (Schmidt, 2010) podem ser uma boa orientação para determinar qual proposição é adequada para ser testada quantitativamente.

AGRADECIMENTOS

Os autores são gratos pelo suporte fornecido pela CAPES (*Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior* – Brasil, bolsista Andrea Raymundo Balle/Programa de Doutorado-sanduíche no Exterior/ Processo nº 88881.132892/2016-01), CNPq (*Conselho Nacional de*

Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil) e FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia - Portugal) sob o projeto - UID/SOC/04521/2013.

REFERÊNCIAS

- Adisa, F., & Rose, J. (2013) The mediating role of absorptive capacity in knowledge transfer: ERP implementations in small and medium sized enterprises in Sub-Sahara Africa, *International Journal of Enterprise Information Systems* (9:2), pp. 1-19.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly* (25:1) pp. 107-136.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000) Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (82:1), pp. 150-169.
- Awang, A., Yusof Hussain, M., & Abdul Malek, J. (2013) Knowledge transfer and the role of local absorptive capability at science and technology parks, *The Learning Organization* (20:4/5), pp. 291-307.
- Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L., & Raab, J. (2011) Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer, *International Journal of Project Management* (29:5), pp. 494-503.
- Beck, K. (2000). *Extreme programming explained: embrace change*, Addison-Wesley Professional.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Kern, J. (2001). Manifesto for agile software development, <http://agilemanifesto.org/> (04 de outubro de 2016).
- Belenky, D. M., & Nokes-Malach, T. J. (2012) Motivation and transfer: The role of mastery-approach goals in preparation for future learning, *Journal of the Learning Sciences* (21:3), pp. 399-432.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995) The new competitive landscape. *Strategic Management Journal* (16:S1), pp. 7-19.
- Boden, A., Avram, G., Bannon, L., & Wulf, V. (2009) Knowledge management in distributed software development teams-does culture matter? In *Global Software Engineering, 2009. ICGSE 2009. Fourth IEEE International Conference on* (pp. 18-27). IEEE.
- Boehm, B., & Turner, R. (2003) Using risk to balance agile and plan-driven methods, *Computer* (36:6), pp. 57-66.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007) Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective, *Journal of Business Research* (60:5), pp. 426-437.
- Choi, N., Huang, K. Y., Palmer, A., & Horowitz, L. (2014) Web 2.0 use and knowledge transfer: how social media technologies can lead to organizational innovation, *The Electronic Journal of Knowledge Management* (12:3), pp. 176-186.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, pp. 128-152.
- Daghfous, A., & Ahmad, N. (2015) User development through proactive knowledge transfer, *Industrial Management & Data Systems* (115:1), pp. 158-181.
- de Castro, J. M., Diniz, D. M., Duarte, R. G., Dressler, M., & de Carvalho, R. B. (2013) Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas, *Revista de Administração Pública* (47:5), pp. 1283-1306.
- Dweck, C. S. (1986) Motivational processes affecting learning, *American Psychologist* (41:10), pp. 1040-1048.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008) Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects, *Journal of Management Studies* (45:4), pp. 677-690.
- Fahim, N. B. A., & Baharun, R. B. (2016) Market Learning Orientation and Entrepreneurial Orientation Effects Towards Absorptive Capacity and Innovative Capability on Firm Performance. *International Business Management* (10:17), pp. 3770-3778.
- Grant, R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* (17:S2), pp. 109-122.
- Gutiérrez, L. G., Bustinza, O. F., & Molina, V. B. (2012) Six sigma, absorptive capacity and organisational learning orientation, *International Journal of Production Research* (50:3), pp. 661-675.

- Herath, H. M. A., & Mahmood, R. (2014) Strategic orientations and SME performance: Moderating effect of absorptive capacity of the firm, *Asian Social Science* (10:13), pp. 95-107.
- Ismail, K. M. (2012) Theorizing on the role of individualism-collectivism in tacit knowledge transfer between agents in international alliances, *International Journal of Knowledge Management* (8:1), pp. 71-85.
- Iyengar, K., Sweeney, J. R., & Montealegre, R. (2015) Information technology use as a learning mechanism: The impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchisee performance, *MIS Quarterly* (39:3), pp. 615-641.
- Kim, L. (1998) Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science* (9:4), pp. 506-521.
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013) Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior, *International Journal of Hospitality Management* (34), pp. 324-337.
- Kim, S. L., Lee, S., & Yun, S. (2016) Abusive supervision, knowledge sharing, and individual factors: A conservation-of-resources perspective, *Journal of Managerial Psychology* (31:6), pp. 1106-1120.
- Komulainen, H. (2014) The role of learning in value co-creation in new technological B2B services, *Journal of Business & Industrial Marketing* (29:3), pp. 238-252.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006) The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct, *Academy of Management Review* (31:4), pp. 833-863.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998) Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal* (19), pp. 461-477.
- Lawson, B., & Potter, A. (2012) Determinants of knowledge transfer in inter-firm new product development projects, *International Journal of Operations & Production Management* (32:10), pp. 1228-1247.
- Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014) Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service, *Information Technology & People* (27:3), pp. 366-386.
- Lee, S., Yoo, Y., & Yun, S. (2015) Sharing my knowledge? An interactional perspective, *Journal of Managerial Psychology* (30:8), pp. 986-1002.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007) Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries, *Journal of Information Science* (33:3), pp. 340-359.
- Lim, S. Y., Jarvenpaa, S. L., & Lanham, H. J. (2015) Barriers to Interorganizational knowledge transfer in post-hospital care transitions: review and directions for information systems research, *Journal of Management Information Systems* (32:3), 48-74.
- Lindvall, M. et al. (2004) Agile software development in large organizations, *Computer* (37:12), pp. 26-34.
- Lu, L., Lin, X., & Leung, K. (2012) Goal orientation and innovative performance: The mediating roles of knowledge sharing and perceived autonomy, *Journal of Applied Social Psychology* (42:S1), pp. E180-E197.
- Martelo-Landroguez, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2014) Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes, *Journal of Knowledge Management* (18:2), pp. 342-365.
- Martinkenaite, I. (2012) Antecedents of knowledge transfer in acquisitions, *Baltic Journal of Management* (7:2), pp. 167-184.
- Martins, J. (2012) Analytical dimensions of knowledge transfer to the subsidiaries. *European Business Review* (24:5), pp. 465-477.
- Matherly, L. L., & Al Nahyan, S. S. (2015) Workplace quotas: Building competitiveness through effective governance of national-expatriate knowledge transfer and development of sustainable human capital, *International Journal of Organizational Analysis* (23:3), pp. 456-471.
- Matzler, K., & Mueller, J. (2011) Antecedents of knowledge sharing—Examining the influence of learning and performance orientation, *Journal of Economic Psychology* (32:3), pp. 317-329.
- Máynez-Guaderrama, A. I., Cabazos-Arroyo, J., & Nuño-De La Parra, J. P. (2013) La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional, *Estudios Gerenciales* (28:EE), pp. 191-211.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003) MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM, *Journal of International Business Studies* (34:6), pp. 586-599.
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995) Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems, *Cambridge Journal of Economics* (19:1), pp. 67-93.

- Naim, M. F., & Lenkla, U. (2016) Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay, *Industrial and Commercial Training* (48:3), pp. 142-148.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization science* (5:1), pp. 14-37.
- Nor, M. N. M., Nor, N. M., Daud, N. M., & Kamaruddin, B. H. (2012) Determining the moderating impact of lecturer support on the relationship between students' absorptive capacity, motivation and knowledge transfer, *Advances in Natural and Applied Sciences* (6:8), pp. 1238-1245.
- Ojo, A., Raman, M., Chong, S., & Chong, C. (2014) Individual antecedents of ACAP and implications of social context in joint engineering project teams: a conceptual model, *Journal of Knowledge Management* (18:1), pp. 177-193.
- Ojo, A. O., & Raman, M. (2015) Micro perceptive on absorptive capacity in joint ICT project teams in Malaysia, *Library Review* (64:1/2), pp. 162-178.
- Ojo, A. O., & Raman, M. (2016) The role of prior experience and goal orientation in individual absorptive capacity, *Industrial Management & Data Systems* (116:4), pp. 723-739.
- Oliveira, M., Curado, C. M., Maçada, A. C., & Nodari, F. (2015) Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences?, *Computers in Human Behavior* (44), pp. 132-140.
- Paulsen, J., & Hjertø, K. (2014). Exploring individual-level and group-level levers for inter-organizational knowledge transfer, *The Learning Organization* (21:4), pp. 274-287.
- Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P., & Still, J. (2008) The impact of agile practices on communication in software development, *Empirical Software Engineering* (13:3), pp. 303-337.
- Plonka, L., Sharp, H., Van der Linden, J., & Dittrich, Y. (2015) Knowledge transfer in pair programming: An in-depth analysis, *International journal of human-computer studies* (73), pp. 66-78.
- Rech, J., & Bogner, C. (2010) Qualitative analysis of semantically enabled knowledge management systems in agile software engineering, *International Journal of Knowledge Management* (6:2), pp. 66-85.
- Rejeb-Khachloul, N., Mezghani, L., & Quélin, B. (2011) Personal networks and knowledge transfer in inter-organizational networks, *Journal of Small Business and Enterprise Development* (18:2), pp. 278-297.
- Santos, V., Goldman, A., & De Souza, C. R. (2015) Fostering effective inter-team knowledge sharing in agile software development, *Empirical Software Engineering* (20:4), pp. 1006-1051.
- Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity—one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge, *Managerial and Decision Economics* (31:1), pp. 1-18.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002) *Agile software development with Scrum* (Vol. 1), Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Scrum Alliance. (2015). The 2015 State of Scrum Report, <https://www.scrumalliance.org/why-scrum/state-of-scrum-report/2015-state-of-scrum> (04 de outubro de 2016).
- Shademan Pajouh, M., & Blenkinsopp, J. (2012) Knowledge transfer into a developing country: HRM practice in an Iranian hotel chain, *European Journal of International Management* (6:3), pp. 283-299.
- Shariq, S. Z. (1999) How does knowledge transform as it is transferred? Speculations on the possibility of a cognitive theory of knowledgescapes, *Journal of Knowledge Management* (3:4), pp. 243-251.
- Solli-Sæther, H., & Karlsen, J. T. (2014) Enablers and barriers of knowledge sharing for offshore outsource ISD project: A case study, *International Journal of Information Technology Project Management* (5:2), pp. 44-59.
- Sungkur, R., & Ramasawmy, M. (2014) Knowledge4Scrum, a novel knowledge management tool for agile distributed teams, *VINE* (44:3), pp. 394-419.
- Swift, M., Balkin, D. B., & Matusik, S. F. (2010) Goal orientations and the motivation to share knowledge, *Journal of Knowledge Management* (14:3), pp. 378-393.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986) The new new product development game, *Harvard Business Review* (64:1), pp. 137-146.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004) Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management* (8:6), pp. 117-130.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008) Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences, *Journal of Management Studies* (45:4), pp. 830-853.

- Version One. (2015). 9th Annual State of Agile Survey, <https://www.versionone.com/pdf/state-of-agile-development-survey-ninth.pdf> (13 de outubro 2016).
- Wendling, M., Oliveira, M., & Maçada, A. (2013) Knowledge sharing barriers in global teams, *Journal of Systems and Information Technology* (15:3), pp. 239-253.
- Wuryaningrat, N. F. (2013) Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: An Empirical Study on Small and Medium Enterprises in North Sulawesi, Indonesia, *Gadjah Mada International Journal of Business* (15:1), pp. 61-77.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002) Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of management review* (27:2), pp. 185-203.