



COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

KNOWLEDGE SHARING AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE: NA INTEGRATIVE REVIEW

DOI: 10.5281/zenodo.22182791



Jaqueline Besen¹
Gregório Varvakis²

RESUMO

As organizações estão sujeitas a interrupções inesperadas que desafiam sua capacidade de manter seu funcionamento. Diante da imprevisibilidade desses eventos, o compartilhamento do conhecimento constitui um elemento fundamental para a resiliência organizacional, pois viabiliza a disseminação de experiências, competências e aprendizados necessários à tomada de decisão sob pressão. Este trabalho objetiva desenvolver uma síntese integrativa, pautada nas diretrizes PRISMA 2020, para compreender a influência do compartilhamento do conhecimento na construção da resiliência organizacional. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura em junho de 2026, do campo de compartilhamento do conhecimento e resiliência organizacional, abrangendo as bases de dados: Scielo, Scopus e Web of Science. A amostra final foi composta por 17 trabalhos, incluindo artigos de periódicos, capítulo de livro e anais, publicados entre 2010 e 2026, selecionados por estabelecerem uma ligação explícita entre os termos de busca. A pesquisa revelou o predomínio de abordagens qualitativas (n=14) frente às quantitativas (n=3). Os resultados identificaram 14 códigos agrupados em 4 temas abrangentes: (1) Fundamentos teóricos e estruturas conceituais; (2) Instrumentos de avaliação e framework; (3) Processos de conhecimento; e (4) Estudos setoriais e de redes sociais. A análise destas publicações permitiu compreender que o compartilhamento do conhecimento atua como um alicerce que converte recursos intangíveis e conhecimentos dispersos em capacidades de antecipação, monitoramento, resposta e aprendizado. Conclui-se que a resiliência não é um atributo estático, mas um resultado emergente do alinhamento dinâmico entre o capital intelectual, o apoio da liderança e a força das redes

1 Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil. E-mail: jaqueline.besen@ifsc.edu.br.

2 Doutor em Manufacturing Engineering, Loughborough University of Technology, Reino Unido. E-mail: g.varvakis@ufsc.br.





de colaboração, permitindo que as organizações transformem crises em oportunidades de renovação estratégica.

Palavras-chave: compartilhamento do conhecimento; resiliência organizacional; revisão integrativa.

ABSTRACT

Organizations are subject to unexpected disruptions that challenge their ability to maintain operational continuity. Given the unpredictability of these events, knowledge sharing constitutes a fundamental element for organizational resilience, as it facilitates the dissemination of experiences, competencies, and learning necessary for decision-making under pressure. This work aims to develop an integrative synthesis, guided by the PRISMA 2020 guidelines, to understand the influence of knowledge sharing on the construction of organizational resilience. An integrative literature review was conducted in June 2026, covering the field of knowledge sharing and organizational resilience across the Scielo, Scopus, and Web of Science databases. The final sample comprised 17 works, including journal articles, a book chapter, and conference proceedings published between 2010 and 2026, selected for establishing an explicit link between the search terms. The research revealed a predominance of qualitative approaches (n=14) over quantitative ones (n=3). The results identified 14 codes grouped into four comprehensive themes: (1) Theoretical foundations and conceptual structures; (2) Assessment instruments and frameworks; (3) Knowledge processes; and (4) Sectoral and social network studies. The analysis of these publications allowed for an understanding that knowledge sharing acts as a foundation that converts intangible resources and dispersed knowledge into capabilities for anticipation, monitoring, response, and learning. It is concluded that resilience is not a static attribute but an emergent outcome of the dynamic alignment between intellectual capital, leadership support, and the strength of collaboration networks, allowing organizations to transform crises into opportunities for strategic renewal.

Keywords: knowledge sharing; organizational resilience; integrative review.

1. INTRODUÇÃO

Em contextos marcados por elevada incerteza, as organizações estão sujeitas a interrupções e eventos inesperados que desafiam sua capacidade de manter seu funcionamento (SAHEBJAMNIA; TORABI; MANSOURI, 2015). Dada a dificuldade de prever a natureza, o momento e a intensidade dessas ocorrências, a resiliência organizacional depende não apenas de processos formais, mas também da capacidade de adaptação e respostas dos gestores organizacionais (HOLLNAGEL, 2011). Nesse cenário, o compartilhamento do conhecimento desempenha papel importante ao fornecer a base que sustenta respostas rápidas em situações de incerteza (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).





Segundo Polanyi (1966), parte relevante do conhecimento humano é tácita, isto é, encontra-se incorporada às experiências, percepções e habilidades dos indivíduos, dificultando sua explicitação e formalização. Por essa razão, esse conhecimento frequentemente não se converte espontaneamente em conhecimento explícito, ou seja, não é documentado ou registrado em procedimentos organizacionais, permanecendo implícito nas práticas cotidianas dos indivíduos. Quando o conhecimento circula e é compartilhado entre os membros da organização, fortalece a capacidade de adaptação e resposta (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

O conhecimento explícito também desempenha papel relevante na construção da resiliência organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento explícito pode ser formalizado e compartilhado por meio de documentos, procedimentos, manuais e sistemas organizacionais, permitindo a conversão e a preservação de experiências e aprendizados. A interação contínua entre conhecimento tácito e explícito contribui para a criação de conhecimento organizacional e para o fortalecimento das capacidades de adaptação e resposta diante de situações inesperadas.

Organizações resilientes são capazes não apenas de resistir a interrupções, mas também de aprender, adaptar-se e renovar suas capacidades diante de mudanças ambientais, sustentando a vantagem competitiva, para isso, exigem conhecimento e planejamento organizacional frente às transformações do ambiente (PELISSIER, 2011). Dessa forma, o conhecimento pode ser compreendido como um recurso estratégico essencial à resiliência organizacional, pois sustenta processos de adaptação, improvisação e tomada de decisão. Assim, torna-se importante entender os mecanismos e elementos que interconectam esses constructos.

Embora a literatura reconheça a importância do compartilhamento do conhecimento para os processos de aprendizagem e adaptação organizacional, ainda são limitados os estudos que tratem dessa abordagem.





Dessa forma, este estudo traz a seguinte pergunta de pesquisa: qual a contribuição do compartilhamento do conhecimento para a construção da resiliência organizacional? O objetivo da pesquisa é desenvolver uma síntese integrativa para compreender a influência do compartilhamento do conhecimento na construção da resiliência organizacional, por meio de uma revisão integrativa da literatura.

O artigo está estruturado, a partir desta contextualização e apresentação da problemática, apresenta os procedimentos metodológicos adotados, e na sequência, os principais resultados encontrados na literatura e a discussão. Por fim, apresentam as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

2. MÉTODOS

A abordagem metodológica deste artigo é revisão integrativa da literatura, que utilizou procedimentos e técnicas bibliométricas na coleta e análise dos dados. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), esta abordagem possibilita uma análise sistemática do conhecimento produzido a respeito de determinada área do conhecimento, obtendo um panorama do campo de estudo e dando suporte ao aumento das informações científicas para novas pesquisas.

Esta pesquisa está fundamentada no paradigma interpretativista, conforme a tipologia de Morgan (2005), por compreender que o conhecimento é construído a partir da interpretação dos fenômenos e dos significados presentes na produção científica. O propósito da pesquisa transcende a quantificação da produção acadêmica, buscando interpretar as diferentes perspectivas teóricas e evidências sobre a influência do compartilhamento do conhecimento na construção da resiliência organizacional.

Este trabalho seguiu os procedimentos de Whittemore e Knafl (2005) com as etapas de: (1) identificação do problema, (2) busca na literatura, (3) avaliação dos dados, (4) análise dos dados e (5) apresentação.





A etapa (1) foi fundamental para delimitar os conceitos centrais do estudo, como também as possíveis relações entre os temas compartilhamento do conhecimento e resiliência organizacional. A partir da definição do problema, foi estabelecida a questão norteadora: qual a contribuição do compartilhamento do conhecimento para a construção da resiliência organizacional?

A etapa seguinte (2) foi de revisão integrativa e as bases de dados utilizadas foram a Scielo, Scopus e Web of Science. Na busca sistemática na literatura, os descritores foram as palavras em inglês “Organizational resilience” e “knowledge sharing” ou “knowledge sharing” ou “knowledge transfer” ou “knowledge manag*”, utilizando-se os operadores booleanos “and” e “or”. Optou-se por utilizar a palavra “resilience” com o domínio específico “organizational”, pois se detectou que grande parte dos autores a empregavam sem referenciar tipologias.

Na base Scielo, os descritores inicialmente estabelecidos não encontraram estudos relacionados ao tema da pesquisa. Assim, foi necessário utilizar os descritores “Organizational resilience” e “knowledge”, com o objetivo de aumentar a sensibilidade da estratégia de busca e identificar publicações potencialmente relevantes, apesar da maior amplitude semântica da palavra “knowledge”, uma vez que contempla estudos sobre diferentes dimensões do conhecimento e não necessariamente relacionados ao compartilhamento de conhecimento, objeto central desta revisão.

Como critérios de inclusão, foram utilizados os descritores supracitados no título, nos resumos e nas palavras-chaves. O recorte temporal compreendido entre 2006 e 2026 para o filtro de busca foi adotado com o objetivo de contemplar a produção científica desenvolvida nas duas últimas décadas. O período de pesquisa nas bases foi em junho de 2026.

A Tabela 1 apresenta os resultados iniciais da busca sistemática:





Tabela 1 – Síntese das buscas nas bases de dados

Descritores	Base de dados	Resultados
("Organizational resilience") and ("knowledge sharing" or "knowledge transfer" or "knowledge manag*")	Scopus	137
("Organizational resilience") and ("knowledge sharing" or "knowledge transfer" or "knowledge manag*")	Scielo	0
("Organizational resilience") and ("knowledge")	Scielo	18
("Organizational resilience") and ("knowledge sharing" or "knowledge transfer" or "knowledge manag*")	Web of Science	77
Total		232

Fonte: elaborado pela autora

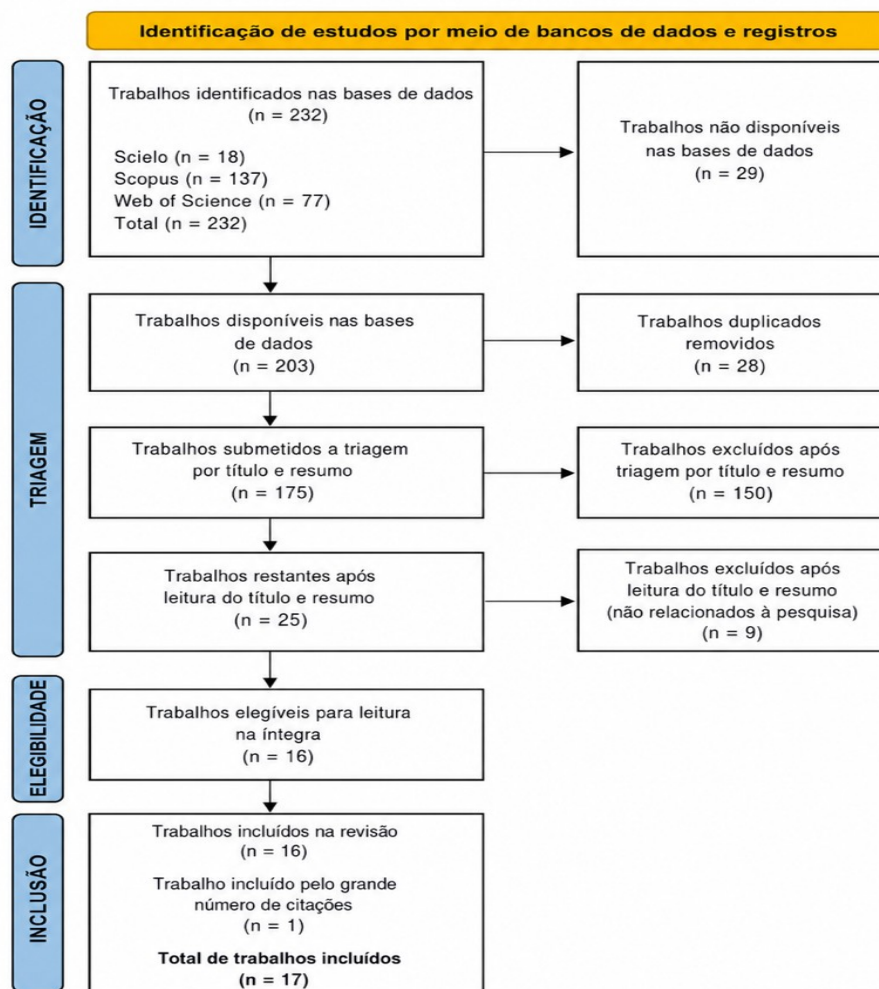
Os resultados desta pesquisa foram relatados usando as diretrizes PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Dos trabalhos encontrados nas buscas realizadas, 232 no total, estavam disponíveis nas bases de dados, 203 trabalhos. Todos os registros foram exportados para o gerenciador de referências Rayyan, onde foram removidos 28 registros duplicados, deixando 175 estudos para serem submetidos à etapa de triagem por título e resumo. Foram eliminados aqueles que: (1) não apresentaram os descritores nos campos estipulados; (2) estavam sem acesso completo; e (3) sem ligação explícita entre os termos compartilhamento de conhecimento e resiliência organizacional. Isto resultou em 25 estudos das três bases para leitura na íntegra. Destes, 16 estudos foram selecionados para o procedimento de codificação, com o objetivo de análise das informações e extração dos principais temas constantes em cada pesquisa.

O artigo de Hollnagel (2010) foi incluído em virtude do grande número de citações nas pesquisas, sendo obtido pela plataforma Research Gate. Ao final, chegou-se a um total de 17 trabalhos, incluindo artigos de periódicos, capítulo de livro e anais. A Figura 1 representa o fluxograma de identificação e seleção dos estudos.





Figura 1: Fluxograma de identificação e seleção dos estudos



Fonte: elaborado pela autora

Após a leitura na íntegra, foi preenchida uma matriz síntese para organizar os artigos selecionados, categorizar as informações e realizar uma avaliação metodológica (Botelho, Cunha e Macedo, 2011). Assim, na fase da avaliação dos dados (3), foram atribuídas codificações com agrupamento em 4 temas, culminando com a apresentação de resultados na seção a seguir. O mapa de codificação temática (Figura 2) foi elaborado pela autora a partir da



síntese dos dados, contando com o suporte de ferramentas de inteligência artificial para a diagramação visual da hierarquia de códigos.

3. RESULTADOS

A análise dos estudos revelou o predomínio de abordagens qualitativas, presentes em 14 (82%) das publicações (Handrianto et al., 2026; Jensen et al., 2026; Hafnidah et al., 2026; Rossi et al., 2026; Kalyvaki e Spencer, 2025; Staliūnas e Stasiukynas, 2025; Miranda Junior et al., 2024; Ghaderi et al., 2023; Lima, Sell e Panceri, 2023; Rosa, Decourt e Vancin, 2023; Fraga, Sell e Valvakis, 2022; Kantabutra e Ketprapakorn, 2021; Hollnagel, 2010), enquanto apenas 3 (18%) empregaram abordagem quantitativa (Nazir, Mehmood e Junxia, 2026; Cotta e Salvador, 2020; Alharthy, Sohaib e Hawryszkiewicz, 2018). Entre os estudos qualitativos, observaram-se diferentes estratégias metodológicas, destacando-se a realização de entrevistas (n=5) e revisões da literatura baseada em busca sistemática (n=5).

Também foram identificados um estudo que utilizou questionário eletrônico (google forms) para coleta de dados e um estudo de natureza teórico-metodológico, voltado ao desenvolvimento de um instrumento para avaliação da resiliência organizacional, sem coleta de dados empíricos. Nos estudos quantitativos, predominaram a utilização de pesquisas com aplicação de questionários estruturados.

A análise das pesquisas mostra um entendimento entre estudos qualitativos e quantitativos sobre o papel central do compartilhamento do conhecimento como uma base necessária para a resiliência organizacional. Enquanto os estudos quantitativos validam essa relação em grandes amostras, utilizando modelagens estatísticas para confirmar que o fluxo de informação é um preditor direto da capacidade de uma empresa em resistir e se adaptar a crises, as pesquisas qualitativas aprofundam os mecanismos e contextos, detalhando o "como" e o "porquê" esse compartilhamento constrói a resiliência.





Os estudos evidenciam a heterogeneidade quanto à área de aplicação e à localização geográfica, evidenciando a aplicação do tema em diferentes setores e países. Dos 17 trabalhos incluídos, 6 (35%) são globais, 3 (18%) foram realizados no Brasil (Miranda Junior et al., 2024; Lima, Sell e Panceri, 2023; Fraga, Sell e Valvakis, 2022), 2 (12%) nos Estados Unidos (Jensen et al., 2026; Kalyvaki e Spencer, 2025) e 1 (6%) na China (Nazir, Mehmood e Junxia, 2026), na Espanha e Itália (Cotta e Salvador, 2020), na Arábia Saudita (Alharthy, Sohaib e Hawryszkiewicz, 2018), na Indonésia (Hafnidah et al., 2026), na Lituânia (Staliūnas e Stasiukynas, 2025) e na Malásia (Ghaderi et al., 2023).

Em relação ao período de publicação, considerando que os trabalhos incluídos foram publicados de 2006 a 2026, observa-se uma concentração de estudos nos anos de 2023 (n=3), 2025 (n=2) e 2026 (n=5), o que demonstra o crescimento do interesse científico pela interface entre gestão do conhecimento e resiliência organizacional, especialmente em decorrência dos desafios em ambientes cada vez mais incertos.

Os resultados foram sintetizados por meio da análise temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006). A análise temática consiste em um método de análise qualitativa que possibilita identificar, organizar, analisar e interpretar padrões de temas em um conjunto de dados, fornecendo uma abordagem sistemática para a síntese e interpretação das evidências. No contexto desta revisão integrativa, a análise temática foi empregada para agrupar os achados dos estudos selecionados em categorias temáticas, permitindo compreender as diferentes perspectivas da literatura sobre a contribuição do compartilhamento do conhecimento na construção da resiliência organizacional.

Nos trabalhos incluídos foram identificados 14 códigos distintos relacionados à interseção entre a gestão do conhecimento e a resiliência organizacional. Assim, surgiram quatro temas abrangentes: (1) Fundamentos teóricos e estruturas conceituais; (2) Instrumentos de avaliação e framework; (3) Processos de conhecimento; e (4) Estudos setoriais e de redes sociais, conforme indicado na Tabela 2.





Tabela 2 – Resultados da pesquisa categorizados por tema

Tema	Autores
Fundamentos Teóricos e Estruturas Conceituais	Rosa, Decourt e Vancin (2023), Kantabutra e Ketprapakorn (2021); Ince et al. (2017)
Instrumentos de avaliação e framework	Miranda Junior et al. (2024), Lima et al. (2023), Fraga, Sell e Valvakis (2022); Hollnagel (2010)
Processos de conhecimento	Hafnidah et al. (2026), Nazir, S.; Mehmood, S.; Junxia, L. (2026), Cotta e Salvador (2020); Alharthy, A.; Sohaib, O.; Hawryszkiewicz, I. (2018)
Estudos setoriais e de redes sociais	Jensen et al. (2026); Handrianto et al. (2026); Rossi et al. (2026); Staliūnas & Stasiukynas (2025); Kalyvaki & Spencer (2025); Ghaderi et al. (2023)

Fonte: elaborado pela autora

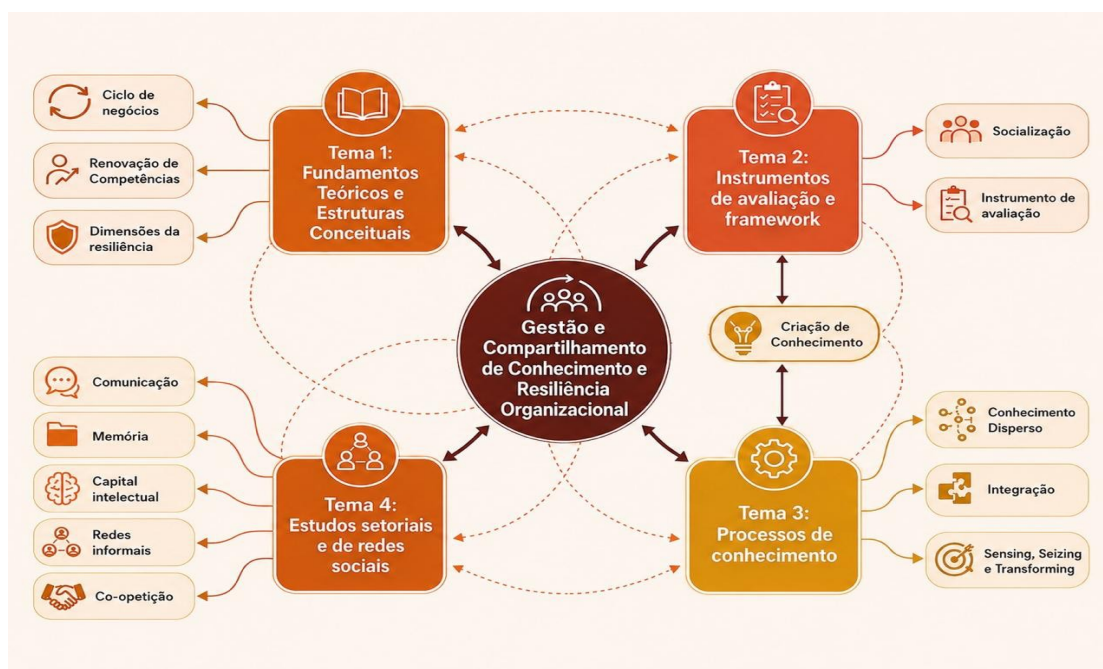
Esses temas demonstram que a gestão e o compartilhamento do conhecimento constituem a espinha dorsal para a resiliência organizacional. Nesse sentido, o conhecimento revela-se como o recurso crítico que permite às organizações não apenas sobreviver em cenários turbulentos, mas transformar crises em oportunidades de aprendizado e renovação estratégica.

A Figura 2 demonstra a inter-relação de cada código com os temas identificados.





Figura 2 – Mapa de codificação temática



Fonte: elaborado pela autora

3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS E ESTRUTURAS CONCEITUAIS

A conexão fundamental entre os estudos de Rosa, Decourt e Vancin (2023), Kantabutra e Ketprapakorn (2021) e Ince et al. (2017) reside no fato de serem os principais trabalhos de consolidação teórica, fornecendo as bases conceituais para entender que a resiliência organizacional exige uma antecipação sustentada pelo capital intelectual e pelo conhecimento estruturado. Os três estudos formam uma tríade teórica: Ince et al. (2017) definem o que é e quais as dimensões da resiliência organizacional, Kantabutra e Ketprapakorn (2021) explicam o processo social de compartilhamento que gera a resiliência e Rosa, Decourt e Vancin (2023) modelam como esse processo resulta em desempenho superior durante crises reais.

Enquanto Ince et al. (2017) citam a gestão do conhecimento como uma habilidade, Kantabutra e Ketprapakorn (2021) a posicionam como um catalisador para a capacidade



adaptativa. Diferente dos dois trabalhos que são mais conceituais, Rosa, Decourt e Vancin (2023) propõem que a resiliência organizacional se materialize em métricas de desempenho, transformando a capacidade teórica em resultado mensurável.

A prática contínua de compartilhamento, tanto interna quanto externa, permite que a organização renove seu know-how à medida que o ambiente muda, transformando a crise em uma oportunidade de aprendizado profundo e inovação (Kantabutra e Ketprapakorn, 2021).

As organizações resilientes possuem fontes de conhecimento que proporcionam adaptabilidade e vantagem competitiva. Assim, a gestão do conhecimento nessas organizações não visa apenas a sobrevivência, mas envolve passos proativos para identificar riscos potenciais e garantir o desenvolvimento organizacional diante de adversidades, assegurando a continuidade dos negócios mesmo após eventos destrutivos (Ince et al., 2017).

Uma organização é definida como resiliente quando o seu nível de desempenho no período pós-recessivo é igual ou superior ao patamar verificado na pré-recessão, demonstrando que não apenas absorveu o choque econômico, mas foi capaz de restabelecer ou evoluir sua trajetória de resultados após o evento disruptivo (Rosa, Decourt e Vancin, 2023).

3.2 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E FRAMEWORK

O estudo de Hollnagel (2010) fornece o alicerce conceitual para os trabalhos de Miranda Junior et al. (2024), Fraga, Sell e Valvakis (2022) e Lima et al. (2023) ao definir a resiliência organizacional não como uma posse, mas como algo que a organização faz. Ele estabelece as quatro capacidades da resiliência que são utilizadas como categorias de análise em todos os estudos citados: responder, monitorar, antecipar e aprender.

O trabalho de Miranda Junior et al. (2024) possui conexões diretas e profundas com os estudos de Fraga, Sell e Valvakis (2022) e Lima et al. (2023), compartilhando autores, bases teóricas e objetivos metodológicos e formando uma linhagem de pesquisa que integra a gestão do conhecimento à engenharia de resiliência.





Miranda Junior et al. (2024) definem o ambiente de sua pesquisa (uma empresa de saneamento) como um sistema sociotécnico complexo. Fraga, Sell e Valvakis (2022) descrevem empresas de base tecnológica sob a mesma lente de "complex technical partner". Ambos os estudos destacam que, nesses ambientes, o conhecimento necessário para a resiliência é predominantemente tácito, residindo na mente dos profissionais e não estando formalmente documentada nos procedimentos operacionais padrão (POPs) das empresas, e sua disseminação ocorre via interações diretas, como reuniões curtas, sessões de brainstorm e treinamento no local de trabalho.

O estudo de Lima et al. (2023) aponta que a falta de documentação e a ausência de registro da experiência de membros veteranos são riscos críticos, portanto, o compartilhamento via externalização evita o retrabalho e a perda de funções essenciais durante uma crise. Uma das principais influências citadas é a necessidade de transformar o conhecimento individual em memória organizacional.

O mapeamento dos fluxos de conhecimento permite entender como os saberes críticos são compartilhados, qualificando as informações necessárias para a mitigação de riscos e o fortalecimento da segurança operacional (Miranda Junior et al., 2024). Conforme estudado por Miranda Junior et al. (2024), a identificação e a análise dos fluxos de conhecimento surgem como estratégias fundamentais para fortalecer o potencial de resiliência organizacional. Essa abordagem fundamenta-se no framework de Fraga, Sell e Valvakis (2022), que sistematiza o mapeamento de conhecimentos críticos para as capacidades de monitorar, antecipar e responder a eventos inesperados.

O compartilhamento do conhecimento atua como um catalisador que transforma saberes individuais em uma inteligência coletiva, permitindo que a organização não apenas responda a eventos passados, mas se prepare para incertezas futuras (Lima et al., 2023).

Em síntese, Hollnagel (2010) fornece a definição teórica de resiliência e as quatro capacidades, Fraga, Sell e Valvakis (2022) expandem a teoria de Hollnagel (2010) ao sistematizar como a gestão do conhecimento pode ser usada para identificar e desenvolver o saber crítico necessário para sustentar cada uma das quatro capacidades resilientes, enquanto





Lima et al. (2023) e Miranda Junior et al. (2024) provam sua eficácia prática para diagnosticar e fortalecer a resiliência em setores críticos da infraestrutura e segurança pública.

3.3 PROCESSOS DE CONHECIMENTO

A conexão entre os trabalhos de Alharthy, Sohaib e Hawryszkiewicz (2018), Hafnidah et al. (2026), Cotta e Salvador (2020) e Nazir, Mehmood e Junxia (2026) está na validação do conhecimento como o fundamento essencial que converte recursos organizacionais em capacidades de resiliência e desempenho superior. Embora utilizem teorias e contextos geográficos diferentes, os quatro trabalhos convergem na premissa de que o conhecimento não pode ficar parado, precisa circular, transformando o que a equipe sabe em decisões rápidas e as dificuldades em oportunidades de renovação.

Os estudos de Nazir, Mehmood e Junxia (2026) e Alharthy, Sohaib e Hawryszkiewicz (2018) comprovam estatisticamente que os processos de conhecimento, seja a gestão de conhecimento disperso (DKMP) ou o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), são o alicerce da adaptabilidade e da capacidade de se reinventar. Os dois estudos concluem que o conhecimento é o fator de maior importância para o desempenho organizacional, atuando como uma fonte de vantagem competitiva sustentável em ambientes turbulentos.

As práticas de DKMP, que englobam a criação/armazenamento, disseminação e aplicação de saber entre divisões e parceiros internacionais, aumentam significativamente a adaptabilidade e a resiliência organizacional (Nazir, Mehmood e Junxia, 2026).

O processo de criação de conhecimento, baseado no modelo SECI tem um efeito positivo significativo em todas as capacidades de resiliência organizacional, sendo um determinante fundamental da vantagem competitiva (Alharthy, Sohaib e Hawryszkiewicz, 2018). Os autores recomendam que as organizações promovam práticas de criação e compartilhamento do conhecimento para que possam se adaptar constantemente à incerteza e à mudança.





Hafnidah et al. (2026) argumentam que a resiliência organizacional emerge do alinhamento dinâmico entre ativos internos (intangíveis) e processos de adaptação (sensing, seizing, transforming). De forma complementar, Nazir, Mehmood e Junxia (2026) afirmam que ativos de conhecimento sozinhos são insuficientes, portanto, as organizações devem priorizar mecanismos sistemáticos de gestão de crises e riscos para transformar esse conhecimento em resultados mensuráveis de resiliência em ambientes de alta turbulência.

Cotta e Salvador (2020) detalham que a resiliência depende da rede de contatos do gestor e da formalização de papéis para que os funcionários saibam quem sabe o quê durante um evento inesperado. Hafnidah et al. (2026) corroboram essa visão ao mostrar que, em empresas de consultoria, a adaptação depende fortemente de redes informais, em vez de apenas rotinas formalizadas.

A resiliência organizacional não depende apenas de recursos físicos, mas da complexidade das relações interpessoais que facilitam o fluxo e a integração do conhecimento (Cotta e Salvador, 2020).

3.4 ESTUDOS SETORIAIS E DE REDES SOCIAIS

A conexão entre os estudos de Jensen et al. (2026), Ghaderi et al. (2023), Handrianto et al. (2026), Rossi et al. (2026), Staliūnas e Stasiukynas (2025) e Kalyvaki e Spencer (2025) está no fato de demonstrarem como a gestão do conhecimento e o capital relacional operacionalizam a resiliência em contextos diversos. Esses estudos se relacionam por mostrar que a resiliência em qualquer setor (público, privado, educacional ou de infraestrutura) é construída por meio do fluxo contínuo de conhecimento e da força dos laços colaborativos.

Jensen et al. (2026), Rossi et al. (2026) e Staliūnas & Stasiukynas (2025) convergem na ideia de que a resiliência organizacional não é apenas um esforço interno, mas depende da força e da qualidade das conexões externas.

O gerenciamento da resiliência e a tomada de decisão em ambientes de alta incerteza exige que as organizações governamentais lituanas foquem na capacidade de disseminar





informações por canais internos, priorizando seu fluxo livre e a comunicação verbal entre os gestores (Staliūnas & Stasiukynas, 2025).

Rossi et al. (2026) complementam que o intercâmbio de informações melhora a percepção de ameaças, permitindo uma resposta antecipada. O capital relacional é apontado pelos autores como um grande contribuinte para a resiliência em pequenas e médias empresas (PMEs), especialmente por meio da colaboração na cadeia de suprimentos e parcerias baseadas em confiança. Ele melhora a qualidade e pontualidade da informação, o planejamento conjunto de contingências e permite respostas coordenadas em toda a rede.

A pesquisa de Jensen et al. (2026) apresenta evidências de que co-operação (colaboração entre concorrentes) melhora significativamente a visibilidade e o compartilhamento de conhecimento entre organizações. Essa dinâmica é essencial para que as empresas consigam antecipar interrupções e determinar respostas eficazes ao aprenderem com as escolhas e experiências umas das outras.

Ghaderi et al. (2023) e Handrianto et al. (2026) focam especificamente nos mecanismos de aprendizagem organizacional como estratégias eficazes de recuperação e fortalecimento institucional.

A gestão do conhecimento foi identificada como uma prática de gestão de crises eficaz, auxiliando a estabilizar as operações das empresas. A resiliência no setor de eventos emerge da capacidade de transformar lições aprendidas em memória organizacional, utilizando a gestão do conhecimento para transitar de respostas reativas para uma preparação proativa (Ghaderi et al., 2023).

A pesquisa de Handrianto et al. (2026) identificou que os principais processos internos que permitem que essas instituições de educação comunitária se ajustem a pressões externas são o apoio da liderança (78%) e o compartilhamento do conhecimento (68%). Assim, a resiliência surge da capacidade de transformar a aprendizagem individual em uma cultura organizacional adaptativa, mediada por uma liderança engajada e pelo compartilhamento do conhecimento.





4. DISCUSSÃO

Os resultados desta revisão integrativa demonstram que o compartilhamento do conhecimento atua como um elo que converte recursos intangíveis e saberes dispersos em capacidades de antecipação, monitoramento, resposta e aprendizado, suportando o entendimento da influência do compartilhamento do conhecimento na construção da resiliência organizacional.

Os temas incluíram: fundamentos teóricos e estruturas conceituais; instrumentos de avaliação e framework; processos de conhecimento; e estudos setoriais e de redes sociais.

O estudo mostra que a integração de conhecimentos individuais, que residem nos indivíduos, sistemas, bases de dados, processos institucionalizados, redes de colaboração, permite que as organizações recuperem seu ritmo após crises. Ao integrar essas visões, as diferentes colaborações permitem a retomada das atividades de forma ágil e eficiente. A capacidade de uma organização se reinventar é o resultado da união entre inteligência coletiva e a agilidade das ações.

Esta revisão corrobora a premissa de que a resiliência organizacional emerge da sinergia entre o capital intelectual, suas dimensões humana, estrutural e de relacionamento, e a agilidade em mobilizá-lo. O conhecimento é confirmado como o ativo estratégico mais valioso para a sustentação de vantagens competitivas em ambientes turbulentos.

Outro ponto fundamental é que o compartilhamento via redes de colaboração fortalece a resiliência organizacional, permitindo que as empresas aprendam com os erros e sucessos de seus concorrentes para se fortalecer e agir com mais segurança diante do inesperado.

Processos de conversão de conhecimento, como representado no modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), são as raízes que sustentam a aprendizagem e a adaptabilidade organizacional. A resiliência não é algo que a organização tem, mas algo que ela faz por meio do cultivo contínuo do seu capital intelectual.





Além disso, a conexão identificada entre a gestão de conhecimento e as capacidades dinâmicas (sensing, seizing e transforming) posiciona a resiliência como um resultado do alinhamento contínuo entre recursos internos e demandas externas. A integração com as quatro capacidades de resiliência de Hollnagel (antecipação, monitoramento, resposta e aprendizado) é evidente, onde o compartilhamento de conhecimento é o que permite à organização recuperar seu desempenho após mudanças e perturbações, mantendo um equilíbrio operacional.

A lacuna evidenciada na introdução é mitigada por este trabalho ao fornecer uma síntese integrativa de contextos reais de diversos setores (público, manufatura, educação, cadeia de suprimentos, tecnologia e eventos). Esta revisão responde à carência de modelos práticos ao identificar 14 códigos e 4 temas abrangentes que explicam como o conhecimento influencia a resiliência na prática cotidiana das organizações e ao demonstrar que a resiliência é um resultado emergente de processos de aprendizagem organizacional que precisam ser compartilhados e institucionalizados para não ficarem guardados.

Em última análise, o compartilhamento do conhecimento é a ponte estratégica que sustenta a resiliência, impedindo que saberes valiosos fiquem enterrados em gavetas quando a organização mais precisa deles, nutrindo as capacidades de respostas e provando ser o elo indispensável para que a organização não apenas sobreviva, mas aprenda com as crises.

5. CONCLUSÃO

A compreensão da influência do compartilhamento do conhecimento na resiliência organizacional é demonstrada por meio de estudos que provam que processos de conhecimento atuam como alicerces que impulsionam a agilidade e a capacidade de ajustes a novos cenários. Longe de ser um ato passivo, a gestão do conhecimento transforma recursos intangíveis em ações de antecipação, monitoramento, resposta e aprendizado.

Essa prática manifesta-se na análise sistemática de quais saberes são essenciais para cada uma dessas capacidades, permitindo que organizações criem planos de melhoria contínua





que evitam a perda de funções vitais durante crises. Por fim, essas capacidades adaptativas são fortalecidas pela troca de experiências em redes de colaboração, permitindo que as organizações aprendam com os erros e sucessos alheios, fortalecendo a resiliência de toda a cadeia de suprimentos.

A principal contribuição deste estudo reside na ideia de que a resiliência não é um atributo que a organização possui, mas revelada como um resultado do alinhamento entre recursos estratégicos e capacidades dinâmicas. Essa visão conecta conhecimentos específicos, como técnicas de comunicação ou processos operacionais, às quatro capacidades de resiliência, antecipação, monitoramento, resposta e aprendizado, do framework RAG de Hollnagel, transformando o conceito abstrato de resiliência em uma construção tangível e mensurável.

Um dos principais pontos fortes desta revisão foi que ela integrou evidências quantitativas e qualitativas. Outro ponto forte foi o fato de nove países estarem representados entre os trabalhos, proporcionando uma ampla perspectiva global.

Embora forneça informações valiosas, esta pesquisa reconhece limitações em termos de escopo dos estudos incluídos e potenciais vieses inerentes ao processo de seleção. Muitos estudos utilizam amostras pequenas ou focadas em setores específicos, como manufatura na China, bancos na Arábia Saudita, consultoria na Indonésia, o que limita a aplicação universal dos resultados. Além disso, a maioria das pesquisas oferece uma visão da resiliência no momento da crise, carecendo de observações de longo prazo que acompanhem a evolução do aprendizado organizacional após diversas perturbações. Outra limitação é que as percepções de gestores seniores podem não refletir necessariamente a realidade operacional de toda a equipe.

Com base nos resultados e limitações, as pesquisas futuras podem se concentrar em investigar como os investimentos em capital intelectual e as rotinas de compartilhamento evoluem e se consolidam diante de várias crises, um estudo longitudinal. Também é necessária pesquisa focada em aplicar os instrumentos desenvolvidos, como o mapeamento de



fluxos de conhecimento, em setores de diferentes regiões para testar sua adaptabilidade e escalabilidade.

Esta revisão permitiu compreender que a resiliência é um resultado emergente do alinhamento entre o capital intelectual, o apoio da liderança e a força das redes de colaboração. O capital intelectual só se transforma em ação resiliente quando impulsionado pelo apoio da liderança, para institucionalizar a cultura de aprendizado e garantir que o conhecimento circule. Esse elo entre pessoas, processos e conexões externas é o que permite às organizações não apenas sobreviver em ambientes turbulentos, mas utilizá-lo como um motor para a aprendizagem e renovação estratégica, evoluindo a partir de cada desafio superado.

REFERÊNCIAS

ALHARTHY, Ali; SOHAIB, Osama. The impact of Knowledge Creation on Organizational Resilience towards Organizational Performance. In: **International Conference on Information Systems Development (ISD)**, 27., 2018, Lund, Suécia. [Anais...], Lund, 2018.

BOTELHO, Louise Liria Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-36, mai. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291048347_O_METODO_DA_REVISAO_INTEGRATIVA_NOS_ESTUDOS_ORGANIZACIONAIS. Acesso em: 07 mai. 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Utilizando análise temática em psicologia. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia**, v.3, n. 2, pág. 77–101, 2006.

COTTA, Diogo; SALVADOR, Fabrizio. Organizational resilience practices. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 40, n. 9, p. 1531-1559, 2020.

FRAGA, Bruna Devens; SELL, Denilson; VARVAKIS, Gregorio. Framework for analyzing knowledge critical to organizational resilience capabilities. In: **Resilience in a Digital Age: Global Challenges in Organisations and Society**, [s. l.], cap. 10, 2021.





GHADERI, Zahed; HOLDEN, Gelareh A.; ABHARI, Sara; BÉAL, Luc; BEHBOODI, Zahra. Crisis management, resilience and organizational learning in the event management sector: An insight from Malaysia. **Event Management**, [s. l.], 2023.

HANDRIANTO, Ciptro; JUSOH, Ahmad J.; SOLFEMA, Solfema; IRMAWITA, Irmawita. Governmental policies and organizational changes in community Education: Current and future directions. **Ensaio: Avaliação e políticas públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.34, n.130, p. 1-24, 2026.

HAFNIDAH, Novia; GUSTOMO, Aurik; PRASETIO, Eko A.; Abdurrahman Abdurrahman. The exploration of organizational resilience strategy through integrating dynamic capabilities theory and the resource-based view: Insights from engineering consulting companies in Indonesia. **Journal of Strategy & Innovation**, [s. l.], v. 37, n. 200578, 2026.

HOLLNAGEL, Erik. How resilient is your organisation? An introduction to the resilience analysis grid (RAG). **Sustainable Transformation: Building a Resilient Organization**, Toronto, Canadá, 2010.

HOLLNAGEL, Erik. Epilogue: RAG – The resilience analysis grid. In: Hollnagel, Erik., Pariès, Jean, Woods, David D., Wreathall, John. (eds.) 2011. **Resilience Engineering in Practice – A Guidebook**. London: Ashgate Publishing Limited, 2011.

INCE, Huseyin; IMAMOGLU, Salih Z.; KARAKOSE, Mehmet A.; TURKCAN, Hulya. The search for understanding organizational resilience. In: **International Strategic Management Conference** (ISMC), 13., 2017. [Anais...]. [s. l.]: Future Academy, 2017. p. 231-243. (European Proceedings of Social and Behavioural Sciences)

JENSEN, Jacob C.; COLE, Dustin; Thornton, LaDonna; Roath, Anthony; Richey, Robert Glenn. Learning Through Co-opetition: How Knowledge Sharing Builds Supply Chain Resilience. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], 2026.

KALYVAKI, Maria. Strategic Knowledge Management in Food Crisis Communication: A Framework for Organizational Preparedness and Consumer Trust. **International Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, 2025.





KANTABUTRA, Sooksan; KETPRAPAKORN, Nuttasorn. Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 13137, 2021.

LIMA, Carlos Eduardo de; SELL, Denilson; PANCERI, Regina. **Strengthening Organisational Resilience Through Knowledge Management: The Santa Catarina's Civil Defence Case**. Florianópolis: UDESC, 2023.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [s. l.] , v. 1, pág. 58–71, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37103>. Acesso em: 13 jun. 2026.

NAZIR, Samera; MEHMOOD, Saqib; JUNXIA, Liu. Strengthening corporate crisis and risk management through dispersed knowledge management practices in global market dynamics. **Risk Management**, [s. l.], p. 1-32, 2026.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

PAGE, Matthew J.; McKENZIE, Joanne E.; BOSSUYT, Patrick M.; BOUTRON, Isabelle; HOFFMANN, Tammy C.; MULROW, Cynthia D.; SHAMSEER, Larissa; TETZLAFF, Jennifer M.; AKL, Elie A.; BRENNAN, Sue E.; CHOU, Rogério; GLANVILLE, Julie; GRIMSHAW, Jeremy M.; HRÓBJARTSSON, Asbjorn; LALU, Manoj M.; LI, Tianjing; LODER, Elizabeth W.; MAYO-WILSON, Evan; McDONALD, Steve; e outros. A declaração PRISMA 2020: uma diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **BMJ**, 372, n. 71, 2021.

PELISSIER, René. Balancing innovation and risk management in organizational resilience. **international journal of innovation science**, v. 3, n. 2, p. 57–68, 2011.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

ROSA, Leandro K.; DECOURT, Roberto F.; VANCIN, Daniel F. Desempenho resiliente ante período de crise econômica: Modelo integrado de concepções e estratégia de pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v. 24, n. 6, p. 1-31, 2023.





ROSSI, Marco Valerio; PALLADINO, Rosa; FONTANA, Stefano; GIUDICE, Manlio Del. The role of intellectual capital in enhancing SMEs' organizational resilience in post-COVID-19 turbulent times: a research agenda. **Review of Managerial Science**, [s. l.]: Springer Nature, 2026.

SAHEBJAMNIA, Navid; TORABI, S. A.; MANSOURI, S. A. Integrated business continuity and disaster recovery planning: towards organizational resilience. **European Journal of Operational Research**, Elsevier, v. 242, n. 1, p. 261-273, 2015.

STALIŪNAS, Justinas; STASIUKYNAS, Andrius. Applying organizational resilience management tools in the Lithuanian public sector. **Viešoji politika ir administravimas** (Public Policy and Administration), [s. l.], v. 24, n. 4, p. 679–693, 2025.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

Recebido em: 20/07/2026

Aprovado em: 03/08/2026

Publicado em: 30/08/2026

