



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

ISSN: 2176-5308

editoria_gr@online.uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Brasil

Conceição de Menezes, Cassio Roberto; de Santana, José Ricardo
Análise recente da produção científica internacional sobre
Gestão do Conhecimento: Sciencedirect – 2015 a 2019
Gestão & Regionalidade, vol. 38, núm. 114, 2022, pp. 117-132
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133475550021>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

Análise recente da produção científica internacional sobre Gestão do Conhecimento: Sciencedirect – 2015 a 2019

Recent analysis of international scientific production on Knowledge Management: Sciencedirect - 2015 to 2019

Cassio Roberto Conceição de Menezes¹ⁱ

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0417-1312>

José Ricardo de Santana²ⁱⁱ

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3474-9469>

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de mapear a produção científica internacional sobre o tema Gestão do Conhecimento (GC), identificando os artigos publicados em periódicos de acesso aberto pertencentes à base de dados *ScienceDirect*, no período de 2015 a 2019. A metodologia proposta tem como base a revisão integrativa de literatura, facilitando a compreensão do fenômeno e corroborando para novas concepções teóricas. Os principais resultados indicam que a maior parte dos estudos associa a gestão do conhecimento ao desempenho organizacional e a sua aplicabilidade encontra apoio em diversos setores da economia, como o setor industrial, de serviços, agrícola e setor público, permitindo o intercâmbio entre algumas áreas: Administração Geral, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Empreendedorismo, Meio Ambiente, Teoria Organizacional e Inovação. Por fim, o trabalho parece reconhecer que a formação de uma tríade constituída pela gestão do conhecimento, inovação e propriedade intelectual vem sendo pouco explorada na literatura pesquisada.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; conhecimento organizacional; produção científica.

Abstract

This work aims to map the international scientific production on the subject of Knowledge Management, identifying the published articles in open access journals, belonging to the ScienceDirect database, in the period from 2015 to 2019. The proposed methodology is based on an integrative literature review, phenomenon of the understanding the facilitating and corroborating for new theoretical conceptions. The results main indicate that most studies associate knowledge management with organizational performance and its applicability finds support in several sectors of economy, such as the industrial, service, agricultural an public sector, allowing the exchange between areas some: general management, organizational theory and innovation. Finally, the paper recognize to seems that a triad of formation management knowledge of consisting, innovation and intellectual property has been little explored in the researched literature.

Keywords: knowledge management; organizational knowledge; scientific production.

¹ Universidade Federal de Sergipe – UFS – Brasil. E-mail: cassiomenezes.adm@gmail.com

² Universidade Federal de Sergipe (UFS) - Brasil. E-mail: santana_joserickardo@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Indiscutivelmente, no cenário econômico de grandes transformações a sobrevivência das empresas é constantemente ameaçada pela competitividade acirrada que se instalou nos mercados. Sendo assim, superar a concorrência torna-se uma questão não apenas de estratégia, mas também de formação de uma base de conhecimento capaz de gerar riquezas, poder e inovação.

Com isso em mente, a participação de todos os indivíduos na formação e desenvolvimento do corpo de conhecimento tornou-se fundamental, uma vez que as atividades das organizações mudaram da busca pela produção quantitativa para a busca pela criação de conhecimento e o seu uso (MUSTAPHA; ABDELHEQ, 2018), em que a competitividade, cooperação e auto-organização assumem relevância.

A gestão do conhecimento é um processo que envolve criação, compartilhamento, uso e gerenciamento de conhecimento e informações em uma organização (SCHNIEDERJANS; CURADO; KHALAJHEDAYATI, 2019), além de armazenamento, acesso e disseminação de recursos intelectuais (POKOJSKI; OLEKSIŃSKI; PRUSZYŃSKI, 2019), promovendo a troca de conhecimentos tácitos e explícitos entre seus membros. Portanto, na era do conhecimento, entender como extrair, compartilhar e usar esse ativo em prol do desenvolvimento e criação de valor está se tornando a tarefa mais fundamental para os indivíduos e organizações.

Em razão disso, a gestão do conhecimento vem se destacando como uma área emergente (SÁNCHEZ; MARÍN; MORALES, 2015) e devido à sua abordagem multidisciplinar tem atraído interesse de diversos campos de pesquisa e setores econômicos, como ciências da computação (POKOJSKI; OLEKSIŃSKI; PRUSZYŃSKI, 2019), ciências agrárias (HO *et al.*, 2019), ciências ambientais

(ZHENG *et al.*, 2019) e ciências sociais aplicadas (BANDERA *et al.*, 2017; COSTA; REZENDE, 2018; ABUBAKAR *et al.*, 2019) dentre outros, indicando a necessidade de avaliar as tendências de estudo nessa área, investigando as características da produção científica internacional sobre o tema.

Nesse sentido, o presente artigo faz uma análise recente da produção científica internacional sobre gestão do conhecimento e a partir do estudo busca responder às seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais são os autores que vêm publicando sobre o tema GC na base de dados *ScienceDirect*, considerando apenas os trabalhos em periódicos de acesso aberto?
- b) Quais são os procedimentos metodológicos mais utilizados pelos trabalhos que compuseram a amostra?
- c) Quais são os setores e áreas de aplicação da GC suportados nessa pesquisa?
- d) Quais são os temas atuais e possibilidades de pesquisa?

Como objetivo central do estudo, surge a necessidade de mapear a produção científica internacional sobre o tema Gestão do Conhecimento, identificando os artigos publicados em periódicos de acesso aberto pertencentes à base de dados *ScienceDirect*, considerando o período de 2015 a 2019.

As principais contribuições do estudo relacionam-se à formação de um quadro teórico sobre o tema em debate, com aplicação em campos multidisciplinares e possibilidades de criação de *insights* que permitam gerar soluções do ponto de vista acadêmico e profissional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O processo de acumulação de experiência favorece a aquisição do conhecimento organizacional (DE OLIVEIRA MORAIS; NETO, 2020),

emergindo como uma necessidade para todas as organizações que desejam melhorar seu desempenho (DO AMARAL AIRES; MOREIRA; DE SÁ FREIRE, 2017) e ampliar significativamente os seus resultados. Nesse sentido, a gestão do conhecimento é um processo de aquisição, avaliação, disseminação, troca e aplicação do conhecimento (TONGSAMSI; TONGSAMSI, 2017), suportada por três pilares: a tecnologia, os processos e as pessoas.

Do ponto de vista da tecnologia, os estudos estão concentrados na análise do impacto dos sistemas de gestão do conhecimento (*KMS*) para o desempenho de indivíduos e organizações (EL SAID, 2015), medem o grau de difusão e a intensidade de uso desses sistemas em PME (CERCHIONE; ESPOSITO, 2017), apresentam soluções de programação para suporte às empresas de pequeno porte (POKOJSKI; OLEKSINSKI; PRUSZYŃSKI, 2019) e asseveram que as organizações precisam institucionalizar uma cultura de compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho.

A intenção de compartilhar conhecimento parece assumir papel preponderante nas pesquisas sobre gestão do conhecimento, visto que essa prática afeta significativamente o interesse de pessoas e as organizações quanto ao uso da tecnologia para melhorar a sua performance no ambiente de trabalho.

É evidente que se não for promovida uma cultura de compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho, o risco de o indivíduo deixar a organização e

de perder esse conhecimento específico ou o risco desse conhecimento não ser aproveitado é grande, pois não mais estará acessível a outras pessoas. Portanto, o compartilhamento do conhecimento torna-se necessário porque gera interconexão entre os níveis individual e organizacional (ANTUNES; PINHEIRO, 2019) e, nesse ínterim, a tecnologia promove a sistematização desse ativo, com vistas ao registro e preservação do conhecimento produzido.

Logo, o conhecimento é sustentado pelo compartilhamento e suporte de tecnologias, o que permite melhor acesso à informação, comunicação eficaz, eliminação de barreiras e aprendizado colaborativo, favorecendo os fluxos de conhecimento e o trabalho em rede, tanto entre empresas como também dentro delas e entre os seus colaboradores.

Mas, para que a tecnologia possa de fato gerar efeitos positivos sobre indivíduos e empresas, ela precisa conectar pessoas e processos organizacionais. No bojo dessa discussão, os processos de gestão do conhecimento ganham evidência, uma vez que são capazes de conduzir as organizações e indivíduos a outros patamares de competitividade.

De acordo com Kanat e Atilgan (2014), o processo de gestão do conhecimento é marcado por 3 (três) fases distintas: a fase de criação, a fase de armazenamento e a fase de transferência, apresentadas no quadro 1, capazes de influenciar a performance das organizações e setores.

Quadro 1 – Processos de Gestão do Conhecimento

Processos de Gestão do Conhecimento	Objetivo	Como?
Criação	Transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito (adquirir e validar)	*Estudando problemas; *Criando e implementando soluções; *Resolvendo problemas; *Aprendendo com experiências passadas; *Filtrando as medidas adotadas pela organização.
Armazenamento	Reeter e organizar os conhecimentos adquiridos	*Especificando quais são os conhecimentos mais importantes para a empresa; *Selecionando o que será utilizado;

		*Definindo as pessoas e setores que farão uso do ativo.
Transferência	Trocar e compartilhar conhecimento	*Promovendo momentos de troca e partilha de conhecimento.

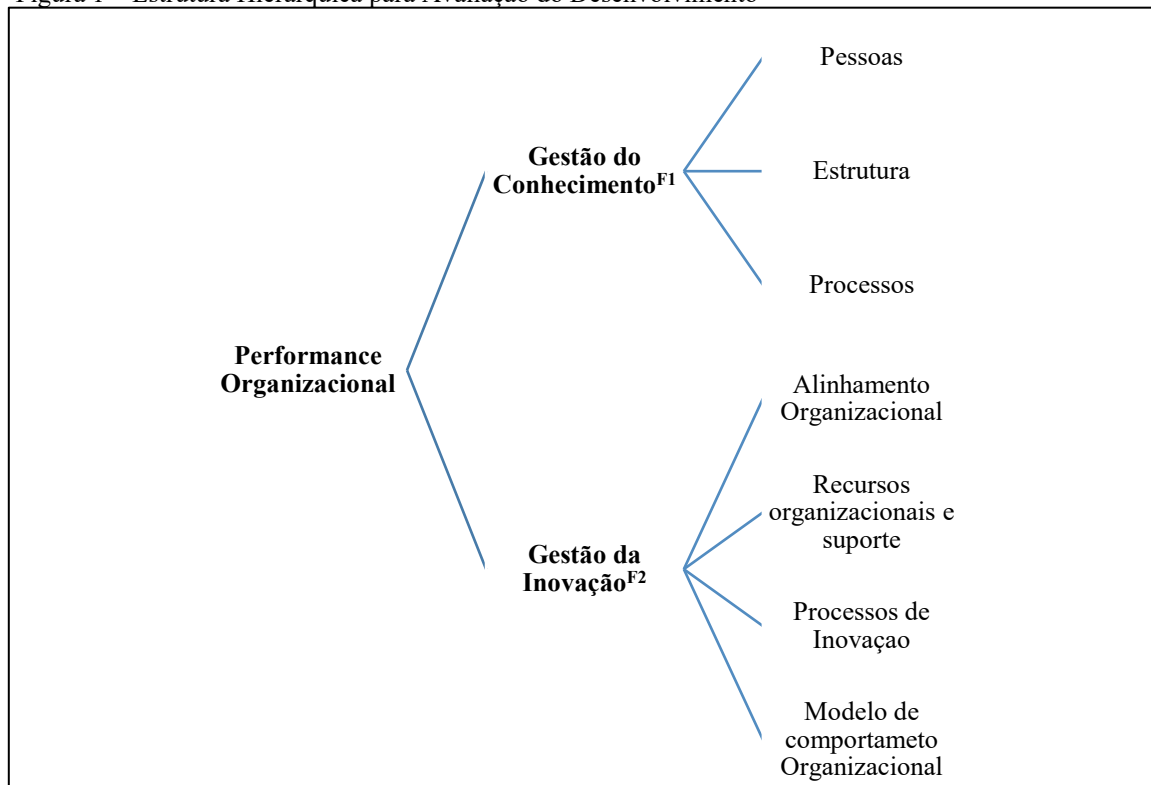
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Kanat e Atilgan (2014), com adaptações.

Na primeira fase o conhecimento é adquirido e validado; na segunda fase, é retido e organizado, enquanto que na última etapa é fomentada a troca e compartilhamento de conhecimento entre os atores.

Nessa direção, Dickel e Moura (2016), desenvolveram um modelo para

medir o desempenho organizacional de três grandes empresas do setor de engenharia mecânica do Sul do Brasil. No estudo, os autores consideram dois fatores e sete critérios que podem influenciar a performance organizacional, conforme mostrado na figura 1 - a gestão do conhecimento e gestão da inovação.

Figura 1 – Estrutura Hierárquica para Avaliação do Desenvolvimento



Fonte: Adaptado de Dickel e Moura (2016).

O critério estrutura mede como a empresa investe e utiliza a infraestrutura necessária para fazer a gestão do conhecimento, enquanto o critério processo mede se os processos da empresa estão focados na gestão do conhecimento. Por sua vez, o critério pessoas vai abordar como a organização atua na gestão de pessoas para desenvolver a GC.

A partir da análise dos critérios, os autores (DICKEL; MOURA, 2016) revelam que o setor estudado ainda precisa melhorar suas práticas e resultados em relação aos fatores examinados, pois, enquanto a gestão da inovação pode ocorrer devido à maior disseminação de conceitos relacionados à inovação, a gestão do conhecimento demonstra não estar

consolidada como foco de muitas organizações.

Todavia, os estudos que analisam as práticas de gestão do conhecimento em empresas iniciantes – *startups* (DALMARCO *et al.*, 2017; BANDERA *et al.*, 2017), reconhecem que a descrição dessas práticas pode facilitar os processos, melhorando o desenvolvimento e desempenho das *startups* e enfatizam que os ativos de conhecimento tácito são predominantes nesse ecossistema empresarial, implicando na falta de ativos explícitos em empresas iniciantes.

Por conta disso, Cepeda-Carrion *et al.* (2017) analisam possíveis combinações entre processos críticos de gerenciamento de conhecimento - capacidade de absorção, transferência e aplicação de conhecimento, afirmando que as relações entre os processos de GC geram um ciclo de conhecimento de tal forma que quanto mais dinamismo o ciclo tem e quanto mais rapidamente o conhecimento adquirido for processado, transferido e aplicado, mais rapidamente a empresa desenvolverá capacidade dinâmica eficaz e, portanto, alcançará desempenho comercial superior.

Ode e Ayavoo (2019) examinaram a relação entre práticas de GC e inovação no contexto das empresas de serviços financeiros em países em desenvolvimento. Foi aplicada uma *survey* a 293 empresas da Nigéria e, os resultados apontam que as práticas de GC (geração, armazenamento e difusão) contribuem para inovação das empresas, explorando como a aplicação do conhecimento pode ajudar a melhorar a inovação das firmas.

Ao passo que Zheng *et al.* (2019), fazem um apanhado sobre a atividade de troca de conhecimento no campo das ciências ambientais. A partir de uma revisão sistemática da literatura, os autores apontam quatro razões para a atividade de troca de conhecimento nesses ambientes:

1. O objetivo dominante era criar soluções para problemas locais;
2. Um modelo de transferência de conhecimento baseado em TIC

foi analisado e desenvolvido para promover melhor aprimoramento local da extensão agrícola e enriquecer o conhecimento científico dos agricultores;

3. Em alguns projetos, mudar a prática e o comportamento em relação à gestão ambiental foi o resultado pretendido da GC; e
4. Três estudos relataram atividade de GC ligada ao desenvolvimento de novas políticas para implementar práticas definidas como relevantes.

Ainda assim, outros estudos ressaltam que os processos de GC pressupõem em aquisição, criação, avaliação, armazenagem, disseminação, intercâmbio e aplicação do conhecimento pessoal para melhoria do desempenho organizacional (TONGSAMSÍ; TONGSAMSÍ, 2017; POKOJSKI; OLEKSÍŃSKI; PRUSZYŃSKI, 2019) e, nesse sentido, a capacidade de uma organização de usar e alavancar o conhecimento é altamente dependente de seus recursos humanos (SÁNCHEZ; MARÍN; MORALES, 2015; MUSTAPHA; ABDELHEQ, 2018; ANTUNES; PINHEIRO, 2019), indicando a existência de uma relação holística entre esses campos.

De certo, as práticas colaborativas de GRH referem-se a um conjunto de ações destinadas a incentivar o intercâmbio de conhecimento entres os membros de uma empresa, orientadas para o trabalho em equipe, resolução de problemas, criação de novas ideias e alcance de resultados, enquanto que, o conhecimento organizacional volta-se para a quantidade de experiências e informações acumuladas durante a vida de uma empresa.

Sánchez, Marín e Morales (2015) propuseram um modelo integrador para examinar práticas de recursos humanos, que influenciam a eficácia da Gestão do

Conhecimento. O modelo confirma que as estratégias de gestão do conhecimento determinam as práticas de recursos humanos que podem ser usadas e, em particular, orientam a gestão de recursos humanos para uma seleção mais rigorosa, treinamento intensivo, participação ativa e avaliação abrangente de desempenho.

Em contrapartida, Mustapha e Abdelheq (2018), afirmam que o investimento em capital intelectual permite melhorias do desempenho organizacional, considerando a gestão do conhecimento. Os pesquisadores estudaram três organizações que atuam no setor de telecomunicações móveis na Argélia. A análise dos resultados mostra que o capital humano e capital relacional tem um efeito positivo e significativo na melhoria da gestão dos processos de conhecimento. O estudo recomendou ainda, que essas empresas devem melhorar seu nível de investimento em capital estrutural através do desenvolvimento dos sistemas de criação e compartilhamento de conhecimento.

E, por fim, Antunes e Pinheiro (2019) são contundentes ao afirmar que a organização não aprende sozinha, uma vez que todo aprendizado no âmbito organizacional ocorre graças às experiências e ações dos indivíduos que fazem parte desse espaço. São, portanto, os recursos humanos que efetivamente criam, compartilham, transferem e usam esse conhecimento em prol das empresas.

3 METODOLOGIA

A metodologia proposta para este trabalho baseia-se em revisão integrativa de literatura, com o objetivo de fazer o mapeamento recente da produção científica internacional sobre o tema Gestão do Conhecimento, identificando os artigos publicados em periódicos de acesso aberto pertencentes à base de dados *ScienceDirect*. Para tanto, foi realizado um recorte temporal considerando o período compreendido entre 2015 e 2019. A revisão integrativa de literatura é uma abordagem qualitativa que busca analisar amostras menores (CHUEKE; AMATUCCI, 2015), procurando criticar e sistematizar um corpo bibliográfico representativo sobre um tema específico (TORRACO, 2005), integrando os resultados por meio de estruturas e perspectivas.

A população inicial do trabalho foi obtida por meio do periódico CAPES e busca na base de dados *ScienceDirect*, acessada durante os meses de dezembro/2019 e janeiro/2020, usando apenas a seleção de artigos de revisão e de pesquisa, o que resultou no total de 218 (duzentos e dezoito) trabalhos publicados em periódicos. Para tanto foi criado um protocolo de pesquisa, apresentado no quadro 2, a fim de estabelecer as etapas de análise e a confiabilidade do estudo.

Quadro 2 - Protocolo de Pesquisa

DIMENSÃO	ETAPAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
Revisão Integrativa de Literatura	I. Escolha da base de dados	A base de dados escolhida foi o <i>ScienceDirect</i> , mantida pela editora Elsevier e possui artigos nas áreas de Ciências Biológicas, Saúde, Ciências Sociais e Humanas, Engenharias e Física, com atualização diária de conteúdo. A plataforma hospeda mais de 12 milhões de peças de conteúdo e 26 mil <i>e-books</i> completos. Possui uma das maiores quantidades de artigos científicos de acesso aberto (<i>open access</i>), com mais de 250 mil trabalhos disponíveis.
	II. Estratégia de Busca	Frase exata - " <i>Knowledge Management</i> "
	III. Critérios de Inclusão	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Year</i>: 2015-2019 2. <i>Title</i>: "<i>Knowledge Management</i>" 3. <i>Title, abstract and keywords</i>: "<i>Knowledge Management</i>". 4. <i>Article of Type</i>: a) <i>Review</i>; b) <i>Research</i>

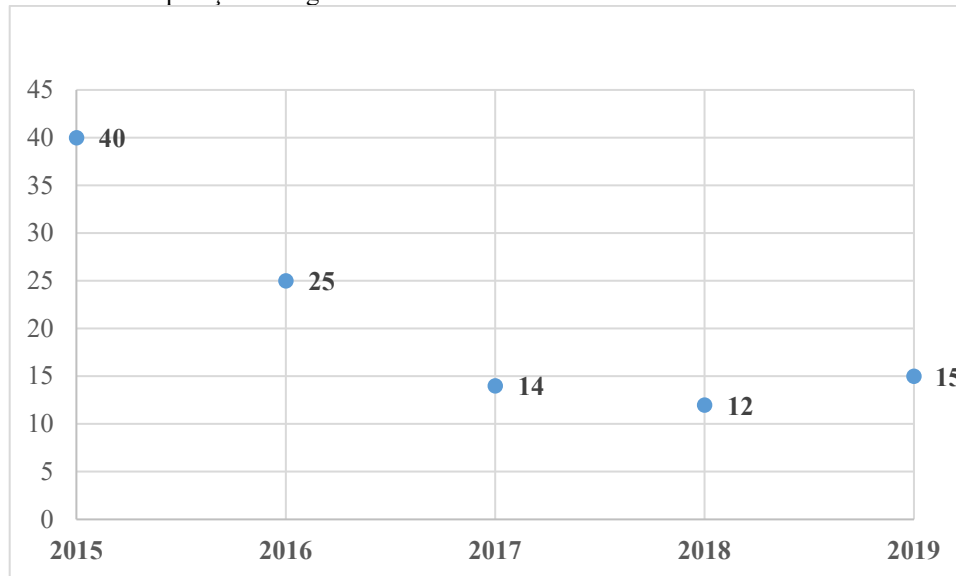
		<ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Acess of Type: open access</i> 6. <i>Article of journals</i> 7. <i>Quantidade de citações que cada trabalho possui (no mínimo 1)</i> 8. <i>Leitura do Resumo</i>
	IV. Critérios de Exclusão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhos de anais de conferências 2. Trabalhos fora do escopo da pesquisa 3. Trabalhos sem citação
	V. Uso de Software Zotero ^a Public or Perish 6.0 ^b	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emissão de relatório dos trabalhos selecionados para leitura e formação de banco de dados 2. Fazer a exportação do RIS desses artigos 3. Criar uma coleção dos artigos importados da base 4. Gerenciar as citações e referências 5. Verificar o número de citação de cada trabalho
	VI. Revisão de Literatura e Análise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leitura em profundidade 2. Elaboração de banco de dados em planilha <i>Excel</i> para identificação: dos autores, título da obra, ano de publicação, objetivos, metodologia e principais resultados, periódico, área e setor de aplicação, temas atuais e possibilidades de futuras pesquisas. 3. Análise dos dados e elaboração do relatório

Fonte: Elaborado pelos autores

A escolha desses trabalhos se deu, inicialmente, com o uso de descritores e busca da palavra exata “*Knowledge Management*” no título, abstract e palavras-chave. Na etapa de aplicação dos critérios

de inclusão/exclusão, 106 (cento e dezesseis) trabalhos publicados em jornais e revistas científicas de acesso aberto foram identificados, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – População: Artigos em Periódicos de Acesso Aberto

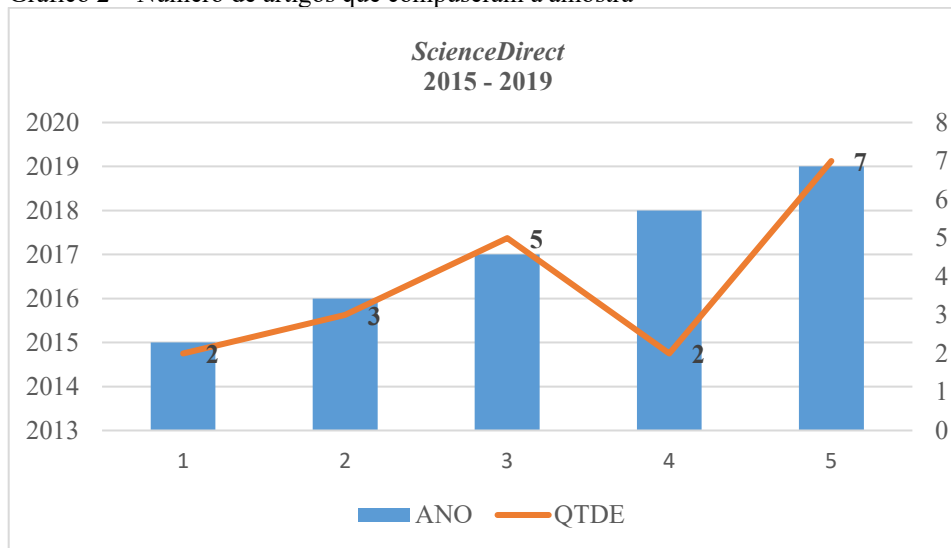


Fonte: Elaborado pelos autores

Desses trabalhos, 84 (oitenta e quatro) foram excluídos da amostra porque se tratavam de publicações em anais de conferências, dois foram excluídos porque não havia citações desses trabalhos e o

último apresentava abordagem fora do contexto da pesquisa, restando 19 (dezenove) artigos que compuseram a amostra (ver Gráfico 2).

Gráfico 2 – Número de artigos que compuseram a amostra



Fonte: Elaborado pelos autores

Esses artigos foram lidos em profundidade para análise das publicações e verificação da extensão do tema em debate - a gestão do conhecimento. Apenas os artigos de periódicos de acesso aberto foram considerados nesta pesquisa e, além disso, foi estabelecido que para compor a amostra, os trabalhos precisariam ser validados pela comunidade científica, sendo citados por outros pesquisadores.

Para análise e interpretação dos dados foi criada uma planilha *Excel*, estabelecidas as categorias de análise (autores, procedimentos metodológicos, setor e área de aplicação, temas atuais e possibilidades de pesquisa) e questões de pesquisa. Além disso, foi utilizado o *Software Publish or Perish 6.0* para verificação do número de citações de cada trabalho.

Enquanto eixos centrais de análise, o trabalho se propõe a responder as seguintes questões de pesquisa já mencionadas anteriormente:

- ✓ Q1. Quais são os autores que vêm publicando sobre o tema GC na base de dados *ScienceDirect*, considerando apenas os trabalhos em periódicos de acesso aberto?
- ✓ Q2. Quais são os procedimentos metodológicos mais utilizados pelos trabalhos que compuseram a amostra?

- ✓ Q3. Quais são os setores e áreas de aplicação da GC suportados nesta pesquisa?
- ✓ Q4. Quais são os temas atuais e possibilidades de pesquisa?

Desse modo, a pesquisa contribui para a área interdisciplinar e caracteriza-se como qualitativa, permitindo uma análise intensa acerca do objeto pesquisado, facilitando a compreensão do fenômeno e corroborando para novas concepções teóricas.

4 PRINCIPAIS RESULTADOS

Q1. Quais são os autores que vêm publicando sobre o tema GC na base de dados *ScienceDirect*, considerando apenas os trabalhos em periódicos de acesso aberto?

A partir dos procedimentos metodológicos apresentados na seção anterior, foi possível identificar na literatura internacional os autores e publicações recentes, referentes aos últimos cinco anos, que tratam do tema “Gestão do Conhecimento” na base de dados *ScienceDirect*. Esses autores são identificados no quadro 3 e a quantidade de citações que cada trabalho possui também é apresentada.

Quadro 3 – Principais Autores: ScienceDirect - 2015 - 2019

Autor	Título do Artigo	Ano Public.	Citações
EL SAID, G. R.	<i>Understanding Knowledge Management System antecedents of performance impact: Extending the Task-technology Fit Model with intention to share knowledge construct</i>	2015	39
SÁNCHEZ, A. A.; MARÍN, G. S.; MORALES, A. M.	<i>The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance</i>	2015	70
CARRASCO-HERNÁNDEZ; JIMÉNEZ-JIMÉNE	<i>Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement</i>	2016	10
DICKEL, D. G.; MOURA, G. L. DE.	<i>Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management</i>	2016	36
MEJÍA TREJO, J.; SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, J.; MALDONADO GUZMAN, G.	<i>The customer knowledge management and innovation</i>	2016	22
BANDERA, C. <i>et al.</i>	<i>Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI)</i>	2017	13
CEPEDA-CARRION <i>et al.</i>	<i>Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value.</i>	2017	41
CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E.	<i>Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies</i>	2017	76
DALMARCO, G. <i>et al.</i>	<i>The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies</i>	2017	21
TONGSAMSI, K.; TONGSAMSI, I.	<i>Instrument development for assessing knowledge management of quality assurers in Rajabhat universities, Thailand</i>	2017	03
COSTA; REZENDE	<i>Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation</i>	2018	03
MUSTAPHA, H.; ABDELHEQ, L.	<i>The Role of Investment in Intellectual Capital in improving organizational performance considering knowledge management: The case study of wireless communication sector in Algeria</i>	2018	01
ABUBAKAR, A. M. <i>et al.</i>	<i>Knowledge management, decision-making style and organizational performance</i>	2019	54
ANTUNES, H. DE J. G.; PINHEIRO, P. G.	<i>Linking knowledge management, organizational learning and memory</i>	2019	02
HO, K. L. P. <i>et al.</i>	<i>Leveraging innovation knowledge management to create positional advantage in agricultural value chains</i>	2019	06
ODE, E.; AYAVOO, R.	<i>The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation</i>	2019	01
POKOJSKI, J.; OLEKSIŃSKI, K.; PRUSZYŃSKI, J.	<i>Conceptual and detailed design knowledge management in customized production – Industrial perspective</i>	2019	02
SCHNIEDERJANS, D. G.; CURADO, C.; KHALAJHEDAYATI, M..	<i>Supply chain digitisation trends: An integration of knowledge management</i>	2019	02
ZHENG, Y. <i>et al.</i>	<i>Knowledge management across the environment-policy interface in China: What knowledge is exchanged, why, and how is this undertaken?</i>	2019	01

Fonte: Elaborado pelos autores.

No artigo intitulado *Using knowledge management systems: a taxonomy of SME strategies*, com 76 (setenta e seis) citações, os autores Cerchione e Esposito (2017) avaliaram o grau de difusão e a intensidade de uso de sistemas de gestão do conhecimento entre pequenas e médias empresas. O trabalho envolveu o estudo de 49 (quarenta e nove) artigos e análise de 61 (sessenta e um) PME localizadas no sul da Itália. Os resultados indicaram que as pequenas e médias empresas podem ter estratégias diferentes para lidar com a gestão do conhecimento, visto que o uso de sistemas de GC não se constitui em uma prática incorporada aos processos realizados por esse agrupamento empresarial. Contudo, existe uma relação de reciprocidade entre *KM-Tools* e *KM-Practices*: um reforça o outro e vice-versa.

O artigo de Sánchez, Marín e Morales (2015) foi o segundo mais citado. Os autores propuseram um modelo integrador para examinar práticas de recursos humanos que influenciam a eficácia da Gestão do Conhecimento. A pesquisa foi aplicada em 2.251 empresas da Espanha, confirmando que as estratégias de gestão do conhecimento determinam as práticas de RH que podem ser usadas.

Já, o trabalho *Knowledge management, decision-making style and organizational performance*, de autoria de Abubakar *et al.* (2019) e de abordagem conceitual, ocupa a terceira posição no ranking de citações e propõe um modelo que incorpora estilos de tomada de decisão racionais e intuitivos como moderadores da relação entre gestão do conhecimento e desempenho organizacional.

Na quarta posição, por meio de revisão de literatura, o trabalho de Cepeda-Carrion *et al.* (2017) argumenta que as empresas que atuam em ambiente competitivo e em mudança constante precisam estar cientes da necessidade de gerar valor superior ao cliente e, para isso elas devem combinar e renovar

adequadamente suas capacidades organizacionais.

O artigo de El Said (2015) ocupa a quinta posição. O trabalho investiga o impacto de *KMS* no desempenho de indivíduos e organizações, integrando a intenção de partilha de conhecimento individual com os constructos *TTF*. Os autores recomendam que as organizações que estabelecem *KMS* devem garantir a boa adequação entre tarefa e tecnologia e institucionalizar a cultura de compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho.

De maneira geral é possível observar que 53% dos trabalhos identificados possuem uma quantidade razoável de citações, sendo que cinco deles (EL SAID, 2015; SÁNCHEZ; MARÍN; MORALES, 2015; CEPEDA-CARRION *et al.*, 2017; CERCHIONE; ESPOSITO, 2017; ABUBAKAR *et al.*, 2019) lideram esse *ranking*. Inegavelmente, o “número de vezes que um autor é citado na literatura indica seu prestígio dentro de uma determinada área (DE SOUZA VANZ; CAREGNATO, 2003) e o impacto dessa produção científica para certo periódico.

Q2. Quais são os procedimentos metodológicos mais utilizados pelos trabalhos que compuseram a amostra?

No caso em análise, verificou-se que a maioria das publicações utiliza uma variedade de procedimentos metodológicos, mostrados no quadro 4, com predominância de estudos quantitativos (SÁNCHEZ; MARÍN; MORALES, 2015; CARRASCO-HERNÁNDEZ; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, 2016; DICKEL; MOURA, 2016; BANDERA *et al.*, 2017; COSTA; REZENDE, 2018; MUSTAPHA; ABDELHEQ, 2018; HO *et al.*, 2019) e de abordagem mista (EL SAID, 2015; MEJÍA TREJO; SÁNCHEZ GUTIÉRREZ; MALDONADO GUZMAN, 2016; CERCHIONE; ESPOSITO, 2017; TONGSAMSI; TONGSAMSI, 2017; ODE;

AYAVOO, 2019; POKOJSKI;
OLEKSIŃSKI; PRUSZYŃSKI, 2019;
ZHENG *et al.*, 2019).

Quadro 4 – Abordagem Metodológica

AUTOR	ABORDAGEM METODOLÓGICA
EL SAID, 2015; MEJÍA TREJO; SÁNCHEZ GUTIÉRREZ; MALDONADO GUZMAN, 2016; CERCHIONE; ESPOSITO, 2017; TONGSAMSI; TONGSAMSI, 2017; ODE; AYAVOO, 2019; ZHENG <i>et al.</i> , 2019.	- Abordagem Mista (Qualitativa/Quantitativa) - Revisão de Literatura - Aplicação de questionário - Pesquisa de campo
POKOJSKI; OLEKSIŃSKI; PRUSZYŃSKI, 2019	- Abordagem Mista (Qualitativa/Quantitativa) - Revisão de Literatura - Estratégia: estudo de caso - Aplicação de questionário - Pesquisa de campo
SÁNCHEZ; MARÍN; MORALES, 2015; CARRASCO-HERNÁNDEZ; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, 2016; BANDERA <i>et al.</i> , 2017; COSTA; REZENDE, 2018; MUSTAPHA; ABDELHEQ, 2018; HO <i>et al.</i> , 2019	- Abordagem Quantitativa - Aplicação de questionário - Pesquisa de campo
DICKEL; MOURA, 2016	- Abordagem Quantitativa - Estratégia: estudo de caso - Pesquisa de campo
CEPEDA-CARRION <i>et al.</i> , 2017; ABUBAKAR <i>et al.</i> , 2019; ANTUNES; PINHEIRO, 2019; SCHNIEDERJANS; CURADO; KHALAJHEDAYATI, 2019	- Abordagem Qualitativa - Revisão de Literatura
DALMARCO <i>et al.</i> , 2017	- Abordagem Qualitativa - Estratégia: estudo de caso - Pesquisa de campo

Fonte: Elaborado pelos autores

Os estudos de abordagem mista, aqui apresentados, em geral são precedidos de revisão de literatura para identificação dos constructos, estabelecem as hipóteses e elaboram questionários para o desenvolvimento da pesquisa de campo. Na análise desses estudos, apenas os autores Pokojski, Oleksiński e Pruszyński, (2019) desenvolveram estudos de casos múltiplos, com procedimentos quantitativos, como estratégia de pesquisa. No entanto, o estudo de caso é reconhecido como uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa nas ciências humanas e sociais (VENTURA, 2007), não obstante, essa estratégia pode usar de procedimentos quantitativos (GUNTHER, 2006) na fase de coleta e análise de dados.

Nos estudos de abordagem qualitativa que compõem a amostra há a predominância de revisão de literatura (CEPEDA-CARRION *et al.*, 2017; ABUBAKAR *et al.*, 2019; ANTUNES; PINHEIRO, 2019; SCHNIEDERJANS;

CURADO; KHALAJHEDAYATI, 2019) em detrimento dos estudos de casos. A revisão de literatura vem sendo aplicada por pesquisadores para melhor compreensão do estado atual de um campo de conhecimento científico. Nesse sentido, autores como Ferenhof e Fernandes (2016) evidenciaram que por meio da revisão de literatura os pesquisadores poderão identificar as lacunas existentes em determinada área.

Q3. Quais são os setores e áreas de aplicação da GC suportados nessa pesquisa?

Uma análise integrativa da literatura internacional a partir do Periódico Capes e busca no *ScienceDirect* permitiu verificar que o tema “Gestão do Conhecimento” possui diversas aplicações. Como ocorre nas publicações analisadas (SÁNCHEZ; MARÍN; MORALES, 2015; DICKEL; MOURA, 2016; MEJÍA TREJO; SÁNCHEZ GUTIÉRREZ; MALDONADO

GUZMAN, 2016; CERCHIONE; ESPOSITO, 2017; DALMARCO *et al.*, 2017; ABUBAKAR *et al.*, 2019; POKOJSKI; OLEKSIŃSKI; PRUSZYŃSKI, 2019; SCHNIEDERJANS; CURADO; KHALAJHEDAYATI, 2019),

vários trabalhos têm discutido questões relacionadas às práticas de GC, bem como a sua estrutura e aplicabilidade no **setor industrial**. As áreas de interesse nesse setor, apresentadas no quadro 5, incluem diversas perspectivas.

Quadro 5 – GC: setor de aplicação

GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Setor de Aplicação	Áreas de Aplicação
Indústria	Fabricação de produtos à base de carnes, de bebidas, de produtos químicos, plásticos e combustíveis, de produtos metálicos, têxteis, máquinas e equipamento, tecnologia automotiva e aeroespacial, P&D e consultoria em gestão, empreendedorismo, startups e incubadoras de negócio, tecnologia da informação e desenvolvimento de <i>software</i> , inovação e estratégia.
Serviços	Gestão da qualidade, Gestão de pessoas, Inovação.
Agropecuária	Cadeia de valor de gado de corte.
Serviços Públicos	Estratégia, meio ambiente.
Múltiplos Setores	Empreendedorismo, startups e incubadoras de negócio, pessoas, tecnologia da informação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outros trabalhos (TONGSAMSI; TONGSAMSI, 2017; MUSTAPHA; ABDELHEQ, 2018; ODE; AYAVOO, 2019) têm no **setor de serviços** o seu campo de aplicação. Esses trabalhos estão centrados nos processos de GC, com disseminação do tema nas áreas de gestão da qualidade e pessoas, respectivamente. Além disso, discute as práticas de GC que resultam em processos de inovação. Entretanto, Ho *et al.* (2019) fazem uma relação entre GC, inovação e vantagem posicional na cadeia de valor do **agronegócio**.

Ainda assim, os estudos evidenciaram aplicabilidades do tema no **setor público**. Nessa linha, o trabalho de Costa e Rezende (2018) possui o foco no alinhamento estratégico, enquanto que o estudo realizado por Zheng *et al.* (2019) demonstra preocupação com o meio ambiente e está centrado nos processos de GC.

Todavia, as discussões de **abordagem multissetorial** fazem o intercâmbio com as áreas de TI, avaliando o impacto dos *KMS* no desempenho organizacional (EL SAID, 2015), gestão de pessoas, identificando a relação entre

flexibilidade do mercado de trabalho, GC e performance (CARRASCO-HERNÁNDEZ; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, 2016) e, por sua vez, a perspectiva do conhecimento e da GRH como abordagens complementares (ANTUNES; PINHEIRO, 2019), além do empreendedorismo (BANDERA *et al.*, 2017), destacando se o modelo de startups criado por incubadoras de negócios estão mais focados na criação do conhecimento tácito ou explícito.

Q4. Quais são os temas atuais, possibilidades de pesquisa e os *gaps* da literatura?

Os trabalhos estudados discutem a temática abordada nessa pesquisa, mostrando como a gestão do conhecimento vem sendo abordada no cenário científico internacional e, por sua vez permite-nos identificar perspectivas futuras. Nesse sentido, algumas propostas de pesquisa são apresentadas:

- ✓ Processos críticos (*capacidade absorptiva, transferência de conhecimento e aplicação de conhecimento*) e criação de valor para o cliente;

- ✓ Gestão do conhecimento e capital intelectual;
- ✓ Gestão do conhecimento e o ecossistema empreendedor;
- ✓ Estilo de tomada de decisão e performance organizacional;
- ✓ Alinhamento estratégico e criação de valor;
- ✓ Práticas de GRH e performance organizacional;
- ✓ Aprendizagem e memória organizacional;
- ✓ Elaboração de instrumentos para avaliação da Gestão do Conhecimento;
- ✓ Sistemas de gestão do conhecimento e suas aplicações em PME;
- ✓ *Knowledge Management Systems e performance organizacional*;
- ✓ Uso das TIC para melhoria dos processos e serviços - computação em nuvem, sistemas de *crowdsourcing*, filtragem colaborativa;
- ✓ *ERP - Enterprise Resource Planning and CRM - Customer Relationship Management*
- ✓ A gestão do conhecimento pessoal e organizacional;
- ✓ Gerenciamento dos Conhecimentos tácito e explícito em *startups*;
- ✓ Práticas de gestão de conhecimento e inovação;
- ✓ Práticas de gestão de conhecimento envolvidas na criação e desenvolvimento de *startups*;
- ✓ A relação entre colaboração e criação de conhecimento - uma conexão teórica a partir dos estudos de Granovetter e Nonaka;
- ✓ Estrutura para o gerenciamento do conhecimento e tomada de decisão;

Apesar da proliferação de perspectivas que são suportadas por pesquisadores que discutem a Gestão do Conhecimento, percebe-se que as

abordagens que envolvem as pequenas empresas ainda são insuficientes, questões que tratam da relação entre colaboração e criação de conhecimento também são pouco exploradas e, estudos voltados à aplicação no setor público, assim como a formação de tríade (Gestão do Conhecimento, Inovação, Propriedade Intelectual) são uma excepcionalidade. Nessa direção, pesquisas que façam a interseção entre a gestão do conhecimento, inovação e propriedade intelectual ou gestão do conhecimento e propriedade intelectual não foram encontradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de fazer o mapeamento recente da produção científica internacional sobre o tema Gestão do Conhecimento, identificando os artigos publicados, no período de 2015 a 2019, em periódicos de acesso aberto pertencentes à base de dados *ScienceDirect*. Para tanto, foi escolhida a técnica de revisão integrativa de literatura a fim de sistematizar o corpo bibliográfico sobre o tema.

Entre os trabalhos analisados, cinco deles lideram o *ranking* de citações indicando a importância dessas produções e do periódico para a formação de um corpo científico voltado à discussão do tema proposto para o debate. Observa-se que quatro deles demonstram preocupação com o desempenho organizacional.

O primeiro analisou a intensidade de uso de sistemas de gestão do conhecimento entre pequenas e médias empresas (CERCHIONE; ESPOSITO, 2017), revelando que esse agrupamento organizacional faz uso mais intensivo de práticas de GC que não se concentram exclusivamente no processo de Gestão do Conhecimento. O segundo propõe um modelo para examinar práticas de recursos humanos que influenciam a eficácia da Gestão do Conhecimento. Sob esse aspecto, os autores (SÁNCHEZ; MARÍN; MORALES, 2015) consideram que a Gestão de Recursos Humanos pode, então,

desempenhar um papel mediador e determinante para a eficácia das estratégias de gestão do conhecimento e sua contribuição para a competitividade da empresa.

O terceiro apresenta um modelo que incorpora estilos de tomada de decisão, gestão do conhecimento e desempenho organizacional (ABUBAKAR *et al.*, 2019). O estudo compreende que, tanto o estilo de tomada de decisão racional quanto intuitivo pode fortalecer o impacto dos processos de criação de conhecimento sobre o desempenho organizacional.

Igualmente, o quarto trabalho fala da necessidade de institucionalizar a cultura de compartilhamento de conhecimento, investigando o impacto dos sistemas KMS para o desenvolvimento organizacional. O autor (EL SAID, 2015), evidencia que alguns fatores parecem estar relacionados ao uso de KMS no local de trabalho, como a intenção de compartilhar conhecimento, as características tecnológicas do sistema, bem como as características das tarefas que precisam ser realizadas. Já o quinto artigo, estuda os processos críticos de gestão do conhecimento, como forma de criação de valor para o cliente. Nele, Cepeda-Carrion *et al.* (2017), explica que as capacidades dinâmicas e a criação de valor para o cliente são fatores-chave para melhorar a gestão das organizações e, portanto, as empresas devem necessariamente combinar e renovar adequadamente suas capacidades organizacionais.

Como observado nos trabalhos analisados (SCHNIEDERJANS; CURADO; KHALAJHEDAYATI, 2019), a gestão do conhecimento é conceitualmente compreendida como um processo que envolve criação, compartilhamento, uso e gerenciamento de conhecimento e informações em uma organização, contemplando ainda, outros processos como aquisição, avaliação, disseminação, troca e aplicação de conhecimento.

A sua aplicabilidade encontra apoio nos setores industrial, de serviços, agrícola e setor público, além de envolver múltiplas

abordagens que influenciam uma diversidade de áreas, fazendo o intercâmbio com a Administração, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Empreendedorismo (com o foco em startups, incubadoras de empresa, pequenos negócios), Meio Ambiente, Teoria Organizacional e Inovação.

Existe uma prevalência de publicações de trabalhos empíricos nessa área, assim como pesquisas quantitativas, não obstante, outras abordagens também ganham notoriedade, como a revisão de literatura e os estudos qualitativos.

Futuras pesquisas poderão se debruçar na análise da gestão do conhecimento na perspectiva das redes e da intensidade dos laços e parcerias que se estabelecem nesses ambientes de cooperação e colaboração, bem como na compreensão da tríade que se forma entre a gestão do conhecimento, a inovação e a propriedade intelectual.

REFERÊNCIAS

ABUBAKAR, A. M. et al. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 104–114, 1 abr. 2019.

ANTUNES, H. DE J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, 31 maio 2019.

BANDERA, C. et al. Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI). **International Journal of Innovation Studies**, v. 1, n. 3, p. 163–174, 1 dez. 2017.

CARRASCO-HERNÁNDEZ, A. J.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family

involvement. **European Journal of Family Business**, v. 6, n. 2, p. 108–117, 1 jul. 2016.

CEPEDA-CARRION, I. et al. Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. **European Research on Management and Business Economics**, v. 23, n. 1, p. 1–7, 1 jan. 2017.

CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 1, Part B, p. 1551–1562, 1 fev. 2017.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext**, v. 10, n. 2, p. 1–5, 2015.

COSTA, R. G. G. DA; REZENDE, J. F. DE C. Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 241–252, 1 abr. 2018.

DALMARCO, G. et al. The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 3, p. 226–234, 1 jul. 2017.

DE OLIVEIRA MORAIS, M.; NETO, P. L. DE O. C. Compartilhamento do Conhecimento Como Estratégia Organizacional. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 15, p. 51, 2020.

DE SOUZA VANZ, S. A.; CAREGNATO, S. E. Estudos de citação: uma ferramenta para entender a comunicação científica. **Em Questão**, v. 9, n. 2, p. 295–307, 2003.

DICKEL, D. G.; MOURA, G. L. DE. Organizational performance evaluation in

intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 3, p. 211–220, 1 jul. 2016.

DO AMARAL AIRES, R. W.; MOREIRA, F. K.; DE SÁ FREIRE, P. Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento. **SUCEG-Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo**, v. 1, n. 1, p. 224–247, 2017.

EL SAID, G. R. Understanding Knowledge Management System antecedents of performance impact: Extending the Task-technology Fit Model with intention to share knowledge construct. **Future Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 75–87, 1 dez. 2015.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550–563, 2016.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201–209, ago. 2006. HO, K. L. P. et al. Leveraging innovation knowledge management to create positional advantage in agricultural value chains. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 115–123, 1 abr. 2019.

KANAT, S.; ATILGAN, T. Effects of knowledge management on supply chain management in the clothing sector: Turkish case. **Fibres & Textiles in Eastern Europe**, n. 1 (103), p. 9–13, 2014.

MEJÍA TREJO, J.; SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, J.; MALDONADO GUZMAN, G. The customer knowledge management and innovation. **Contaduría y Administración**, v. 61, n. 3, p. 456–477, 1 jul. 2016.

MUSTAPHA, H.; ABDELHEQ, L. The Role of Investment in Intellectual Capital in improving organizational performance considering knowledge management: The case study of wireless communication sector in Algeria. **Arab Economic and Business Journal**, v. 13, n. 1, p. 73–91, 1 jun. 2018.

ODE, E.; AYAVOO, R. The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, 26 set. 2019.

POKOJSKI, J.; OLEKSIŃSKI, K.; PRUSZYŃSKI, J. Conceptual and detailed design knowledge management in customized production – Industrial perspective. **Journal of Computational Design and Engineering**, v. 6, n. 4, p. 479–506, 1 out. 2019.

SÁNCHEZ, A. A.; MARÍN, G. S.; MORALES, A. M. The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 24, n. 3, p. 138–148, 1 set. 2015.

SCHNIEDERJANS, D. G.; CURADO, C.; KHALAJHEDAYATI, M. Supply chain digitisation trends: An integration of knowledge management. **International Journal of Production Economics**, p. 107439, 16 jul. 2019.

TONGSAMSI, K.; TONGSAMSI, I. Instrument development for assessing knowledge management of quality assurers in Rajabhat universities, Thailand. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, v. 38, n. 2, p. 111–116, 1 mai. 2017.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, set. 2005.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383–386, 2007.

ZHENG, Y. et al. Knowledge management across the environment-policy interface in China: What knowledge is exchanged, why, and how is this undertaken? **Environmental Science & Policy**, v. 92, p. 66–75, 1 fev. 2019.

ⁱ Doutorando em Propriedade Intelectual. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe -UFS – Brasil

ⁱⁱ Doutor em Economia de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP , mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará e bacharel em Economia pela Universidade Federal de Sergipe