

**O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (RESENHA)**

**THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES ON
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY ON
TECHNOLOGY-BASED COMPANIES (REVIEW)**

Paulo Cesar Rodrigues Borges

Professor do mestrado do Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB
E-mail: pcrborges.eng@gmail.com

Eduardo Carneiro Resende

Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações do IESB
E-mail: eduardo.resende@gmail.com

Fernanda Paula Scavacini Mol

Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB;
E-mail: fernandascavacini@gmail.com.br

Recebido em: 29 de maio de 2023
Aprovado 19 de junho de 2023

Resenha da obra:

ZIVIANI, F. *et al.* O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 61–83, jan. 2019 (ZIVIANI, 2009).

RESUMO

Esta é uma resenha do artigo intitulado “O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica”. Este artigo é de autoria de Fabricio Ziviani, Erik Paixão Amarante, Renata de Souza França, Paulo Isnard e Eric de Paula Ferreira. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Perspectivas em Ciência da Informação”, v.24, n.1, p.61-83, jan./mar. 2019.

Palavras-chave: Conhecimento, gestão do conhecimento, desempenho organizacional, empresas de base tecnológica

ABSTRACT

This is a review of the article entitled “The impact of knowledge management practices on organizational performance: a study in technology-based companies”. This article is authored by Fabricio Ziviani, Erik Paixão Amarante, Renata de Souza França, Paulo Isnard and Eric de Paula Ferreira. The article reviewed here was published in the journal “Perspectivas em Ciência da Informação”, v.24, n.1, p.61-83, jan./mar. 2019.

Keywords: knowledge, knowledge management, organizational performance, high-tech enterprises.

1. Introdução

Esta é uma resenha do artigo intitulado “O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica”. Este artigo é de autoria de: Fabricio Zivian, Erik Paixão Amarante, Renata de Souza França, Paulo Isnard e Eric de Paula Ferreira. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Perspectivas em Ciência da Informação”, v.24, n.1, p.61-83, jan./mar. 2019.

Quanto aos autores deste artigo, para que se conheça um pouco acerca do currículo de cada um deles, a seguir registram-se a formação e as suas experiências à época da publicação do artigo, com o fito de contribuir para a reflexão dos resenhistas sobre o seu conteúdo.

O primeiro autor deste artigo é Fabrício Ziviani. Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Docente da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Professor da Fundação Dom Cabral (FDC). CV: <http://lattes.cnpq.br/1283869098677703>.

O segundo autor deste artigo é Erik Paixão Amarante. Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. CV: <http://lattes.cnpq.br/9604981002731747>.

A terceira autora deste artigo é Renata de Souza França. Doutoranda em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. CV: <http://lattes.cnpq.br/0278431176173660>.

O quarto autor deste artigo é Paulo Isnard, Doutorando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. CV: <http://lattes.cnpq.br/3283900610817383>.

O quinto autor deste artigo é Eric de Paula Ferreira, Doutorando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. CV: <http://lattes.cnpq.br/0155261546802827>.

O artigo é dividido nos seguintes capítulos: resumo, palavras-chave, abstract, Keywords, introdução, Revisão sistemática e apresentação dos trabalhos relacionados à pesquisa, referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados de pesquisa, considerações finais e referências bibliográficas.

No resumo deste artigo consta:

Para que a gestão do conhecimento impacte os rumos da empresa com inovações e vantagens competitivas, é necessário integrá-la à estratégia organizacional. Apesar de existirem estudos que apontam a correlação entre gestão, conhecimento, desempenho e estratégia organizacionais, a prática se torna divergente. As organizações estão cientes da importância da gestão do conhecimento, mas é preciso sair do campo do discurso e converter ações em resultados. O presente trabalho tem como objetivo avaliar o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional, através de uma pesquisa quantitativa com a aplicação de

um questionário survey em empresas de base tecnológica. A pesquisa utilizou o modelo empírico de Wu e Chen, para a validação das hipóteses definidas no estudo e a técnica de modelagem de equações estruturais foi aplicada. Os resultados obtidos possibilitam confirmar as relações existentes entre as cinco dimensões analisadas- ativos do conhecimento, aprendizagem organizacional, capacidade do processo de conhecimento, capacidade do processo de negócio e desempenho organizacional, além de identificar que dentre os construtos analisados, o processo de negócio foi o que apresentou maior influência sobre o desempenho organizacional. (ZIVINI et al, 2019, p. 61-83).

Nesta seção do artigo, os autores trataram do termo “gestão do conhecimento”, definindo-o como uma maneira de estimular, facilitar e possibilitar às pessoas transmitirem seus conhecimentos para outros indivíduos. Dentro de uma organização, os resultados mais eficientes podem ser obtidos pela gestão do conhecimento, quando ela está diretamente atrelada à estratégia de negócios da empresa, que influencia em sua competitividade e inovação.

Ressaltaram que, apesar da importância de integrar gestão do conhecimento e desempenho organizacional, ainda não há um número significativo de empresas que fazem essa correlação. Uma das causas seria a necessidade de que os mais altos níveis hierárquicos das empresas empreendessem esforço e tivessem uma dedicação contínua para comunicar e sensibilizar as equipes de trabalho.

Com o artigo, os autores buscaram avaliar a correlação entre a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, por meio da utilização do modelo teórico empírico de Wu e Chen (2014), em pesquisa quantitativa realizada em Empresas de Base Tecnológica (EBT).

2. Revisão sistemática e apresentação dos trabalhos relacionados à pesquisa

Foi realizada uma pesquisa geral e sistemática da literatura, com base na definição de uma base de dados e termos que contribuíssem para a identificação de ocorrências significantes sobre o tema. Gestão de conhecimento, desempenho organizacional e modelo de gestão do conhecimento e desempenho organizacional foram os descritores utilizados pelos autores para encontrar resultados aos assuntos relacionados à pesquisa (KITCHENHAM, 2004).

O planejamento para a pesquisa foi faseado em três momentos. No primeiro, os autores realizaram uma busca ampla. Depois, uma pesquisa estruturada, com base nas informações identificadas pelos títulos e sínteses existentes nos resultados. Após a organização dos dados, foi levado a termo uma avaliação e uma categorização do *corpus* levantado, para identificar se os dados estavam aderentes ao contexto, fora do contexto ou se necessitava de análise mais circunspecta.

Após a análise do material, os seguintes autores tiveram seus estudos evidenciados, onde foi possível encontrar padrões que associam gestão do conhecimento e desempenho organizacional:

- Lee e Choi (2003): direcionamentos estratégicos com uma visão alinhada da gestão do conhecimento;

- Mills e Smith (2011): análise das implicações dos mecanismos de conhecimentos relacionados a gestão sobre o desempenho;
- Zack et al (2009): influência da gestão do conhecimento no desempenho organizacional;
- Fugate et al (2009): a importância das operações logísticas na geração de valor;
- Wu e Chen (2014): padrão de análise da influência da gestão do conhecimento sobre o desempenho organizacional;

3. Referencial teórico

Os autores enfatizaram que o conhecimento é um diferencial competitivo, porque gera valor e contribui para a inovação. Segundo eles, para melhorar o negócio, as organizações devem proporcionar a criação, boas práticas e o compartilhamento do conhecimento. O conhecimento não é um bem que perde valor à proporção que é utilizado. Quanto mais se faz uso do conhecimento, mais ganho se obtém dele.

Diante disso, os autores depreenderam que os recursos físicos deixam de ser o critério mais importante para um bom desempenho organizacional, para avaliar a capacidade ou relevância industrial de uma empresa. Para tornar-se um ativo organizacional e ter a capacidade de gerar outros tipos de ativos, o conhecimento precisa estar disponível.

Infere-se que os autores consideraram a gestão do conhecimento como primordial para gerir um manancial relevante de dados e informações, manancial do qual se obterá conhecimento valioso para pesquisas e práticas em sistemas de informação, fundando-se numa relação transversal em diferentes áreas, com o objetivo de melhorar processos e o desempenho organizacional.

Nesse sentido, eles também consideraram que gerir conhecimento significa integrar todas as atividades que representem a sua criação, sua cifragem e o seu fluxo no âmbito de uma organização. O essencial para que isso ocorra é que as pessoas queiram repassar o que sabem, com base no contexto vivenciado.

A seguir, citando Nonaka e Takeuchi (1997), eles ressaltaram as três características principais da gestão do conhecimento: (i) concentração em ativos, intangíveis; (ii) explicitação da gestão do conhecimento e (iii) propiciar a transferência de conhecimento entre as pessoas.

Os autores explicaram as etapas do modelo criado por Nonaka e Takeuchi (1997), a Espiral de Conhecimento (SECI), para fazer com que o conhecimento tácito do funcionário se torne explícito: a socialização, que é a interação do conhecimento tácito entre as pessoas; a combinação, que é um campo de conhecimento dominado pelos funcionários; a internalização, que traz o princípio de transformar o que é conhecimento explícito em tácito; e a externalização, que faz o movimento contrário, ao fazer convergir o conhecimento tácito para o explícito.

A gestão articulada e continuada deste modelo explicado pelos autores contempla 19 práticas de gestão do conhecimento, usadas para analisar a forma com que a gestão influencia o ambiente organizacional.

4. Práticas de gestão do conhecimento

Nessa altura, os autores trataram das iniciativas levadas a cabo na gestão de conhecimento que contribuem para que as organizações tenham potencial de resposta e eliminem as restrições de inovação, o que envolve um conjunto de atividades, tais como: contemplar, capturar, assimilar e retroalimentar o conhecimento, com o intuito de possibilitar o desenvolvimento organizacional. Para que isso seja possível, citando Batista (2004), os autores asseveraram ser indispensável que todas essas ações estejam integradas às estratégias corporativas, à missão, bem como à visão de futuro.

Nesta seção da pesquisa, os autores trouxeram à tona as importantes considerações da APO (2010), que considera todas as práticas como fundamentais para as iniciativas de gestão do conhecimento, uma vez que propiciam a evolução e o crescimento da internalização do capital intelectual nas empresas ou nas organizações.

5. Desempenho organizacional

Os autores traduziram o desempenho organizacional como um meio de alcançar ou ultrapassar os objetivos definidos pela empresa, que podem ser analisados a partir de perspectivas mercadológicas, financeiras e inovadoras. O desempenho é representado por meio dos resultados organizacionais obtidos durante um determinado período e mensurados por indicadores quantitativos.

Historicamente, apesar de os relatórios financeiros representarem resultados como lucro e rentabilidade, avaliados separadamente, eles não são eficientes para direcionar e analisar a jornada organizacional no contexto da competitividade, depreenderam os autores a esta altura do artigo.

Dessa forma, na pesquisa, os autores delinearão o emprego de métodos e técnicas ligadas ao *Balanced Scorecard*® (BSC), de Kaplan e Norton (1997), cuja finalidade seria a de equalizar a determinação de metas e indicadores em variados aspectos, tal que um indicador influencia outro e assim, sucessivamente.

6. Modelos empíricos de gestão do conhecimento e desempenho organizacional

Como durante a realização da pesquisa os autores não identificaram estudos brasileiros para a implementação empírica de padrões de gestão do conhecimento e desempenho organizacional, foi necessário recorrer a materiais teóricos no âmbito internacional.

Depois da análise dos modelos encontrados, os autores decidiram-se por utilizar o paradigma de Wu e Chen (2014), por sua maior abrangência, por correlacionar gestão do conhecimento com desempenho organizacional e por corresponder aos parâmetros de empresas com base tecnológica, com respeito aos métodos de negócio.

7. Empresas de base tecnológica e suas caracterizações (EBT)

Revisando Sarquis (2015), os autores depreenderam que as EBT, por contribuírem diretamente com as mudanças tecnológicas, conseguem produzir impactos positivos no desenvolvimento socioeconômico no ambiente de negócios em que se inserem, principalmente as empresas brasileiras deste ramo, que empregam importante esforço

tecnológico para a concepção de produtos “incrementais”, originados de imitações, adequação ou engenharia reversa.

Conforme revisaram em Bocken (2014), os autores registraram que as empresas nacionais deste segmento possuem uma taxa de crescimento maior do que o restante das organizações de outros segmentos. Porém, apesar deste cenário benéfico, as EBT são caracterizadas pelo alto risco e pela carência de investimento, o que afeta o seu desenvolvimento e o seu desempenho.

8. Procedimentos metodológicos

Citando e fundando-se em Moresi (2003), os autores realizaram uma pesquisa descritiva, por intermédio de um procedimento quantitativo. Sem determinar critérios específicos, a seleção dos participantes, que eram colaboradores de EBT, foi realizada por meio das redes sociais. Houve uma coleta de 212 respostas válidas, por meio do questionário *online* (*e-survey*®).

9. Resultados da pesquisa

Por meio da pesquisa, delineando um pormenorizado e rigoroso procedimento quantitativo, lastreado em diversos autores de trabalhos e técnicas consagradas [Hair, (2009), Hollander e Wolfe (1999), Sanchez (2013), Mingoti (2007), Fornell e Larcker (1981), Nunnaly (1994) e Henseler (2009), Chin (1998), Tenenhaus (2005), Kaiser (1958), Bohlen (1989) e Lohmoller (1989) e Chin (1998), Cenfetelli e Basellier (2009), Monecke e Leische (2012), e Baron e Kenny (1986)], os autores confirmaram 4 das 6 hipóteses testadas.

Dando sequência à descrição anterior, as hipóteses foram as seguintes: H1: quanto mais ativos de conhecimento, maior a capacidade de processo de conhecimento; H2: quanto mais ativos de conhecimento, mais elevados são os processos de negócios; H3: funcionalidades de processos de conhecimento elevados resultam em uma capacidade maior do processo de negócio; H4: o desempenho organizacional excedente é resultante de altos níveis de recursos de processos de negócios.

As hipóteses não confirmadas foram: a H5, que estabeleceu uma relação proporcional positiva entre o aprendizado organizacional e um efeito moderador sobre a associação entre os ativos de conhecimento e as capacidades de processos de negócio; e a H6, que estabeleceu uma relação proporcional positiva entre o aprendizado organizacional elevado e um efeito moderador sobre a associação entre as capacidades de conhecimento e processos de negócios.

Ao final, os autores deixaram registrado que a pesquisa propiciou disseminar os conceitos de gestão do conhecimento e de desempenho organizacional dentro de organizações ou empresas de base tecnológica, indicando que podem impactar positivamente o desempenho organizacional, se as práticas de gestão do conhecimento forem bem definidas e trabalhadas.

Outrossim, em suas considerações finais, os autores assinalaram que o estudo proposto limitou-se a pesquisar tão somente empresas de base tecnológica brasileiras. Ademais, por meio da coleta de dados não foi possível caracterizar o universo da pesquisa, agendando uma sugestão de pesquisa futura para que realizasse pesquisa similar noutras

áreas, p.ex: no ramo industrial ou de serviços, em âmbito nacional, ou em empresas de outros estados do País.

10. Considerações finais

Na visão dos resenhistas, este trabalho foi escolhido pelo seu interessante conteúdo, por estar alinhado ao objeto da disciplina de mestrado profissional cursada no segundo semestre letivo de 2023 (Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional), e por constituir fonte de inspiração dos mestrandos resenhistas para os seus temas de dissertação.

A pesquisa teve como objetivo avaliar como as iniciativas de gestão do conhecimento produzem impacto no desempenho organizacional. Entre os 42 modelos de gestão do conhecimento e desempenho organizacional encontrados durante a revisão sistemática de literatura, os autores optaram por utilizar o modelo de Wu e Chen (2014), que contribuiu de forma mais ampla e direta nos critérios a serem analisados.

Das 6 hipóteses levantadas no estudo, foram confirmadas 4 delas. Mesmo com a pequena discrepância de informação, ainda assim foi possível afirmar que houve uma validação da influência da gestão do conhecimento no desempenho organizacional.

Salvando-se melhor juízo, no intuito de contribuir nesta análise resenhada do artigo, os autores, ao citarem que a taxa de crescimento das EBT é maior do que as de outras organizações brasileiras, não explicitaram se houve uma avaliação quanto ao desempenho das outras empresas, a fim de embasar a comparação utilizada, mas deixaram agendado importante trabalho futuro para continuar a pesquisa noutros ramos de produção e serviços, tanto a nível nacional como para um outro estado do País.

A grande contribuição percebida desta pesquisa fundou-se na percepção colocada em evidência de que as empresas devem investir direta e continuamente na gestão do conhecimento, para criar um ambiente apropriado para o compartilhamento deste ativo intangível, para estimular a aprendizagem organizacional como diferencial competitivo, para garantir um cenário propício para inovação e para se obter um excelente desempenho organizacional.

Referências Bibliográficas

APO. Asian Productivity Organization. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. Tokyo, 2010.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 1986.

BATISTA, F. F. O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: Ipea (Texto para Discussão n. 1022), 2004.

BOCKEN, N. M. P. Sustainable venture capital e catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, v. 108, p. 647- 658, 2015.

BOLLEN, K. A. Structural Equations with Latent Variables. New York: John Wiley & Sons, 1989.

CENFETELLI, R. T.; BASSELLIER, G. Interpretation of formative measurement in information systems research. MIS Quarterly, v. 33, n. 4, p. 698-707, 2009.

FORNELL, C. e LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, v. 18, n. 1, p.39-50, Feb. 1981.

FUGATE, S. B; STANK, P. T; MENTZER, T. J. Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. Journal of Operations Management 27, 2009.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; Anderson, R. E. E Tatham, R. L. Análise Multivariada de Dados. Porto Alegre: Bookman. 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M. e SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. Advances in international marketing, v. 20, n. 1, 2009.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. Nonparametric Statistical Methods. New York: John Wiley & Sons, 1999.

KAISER, H. F. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. Psychometrika, v. 23, n. 3, p. 187-200, 1958.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KITCHENHAM, B. A. Procedures for performing systematic reviews. Keele: Department of Computer Science, Keele University; 2004. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~awangenh/kitchenham.pdf>. Acesso em: 18 Ago. 2014.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003.

LOHMOLLER, J. B. Latent variable path modelling with partial least squares. Heidelberg, Germany: Physica Verlag, 1989.

MILLS, M. A.; SMITH, A. T. Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. Journal of Knowledge Management, v. 15, n.1, p. 156 – 171, 2011.
MINGOTI, S. A. Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MONHECKE, A.; LEISCH, F. semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. Journal of Statistical Software, v. 48, n. 3, p. 1-32, May 2012.

MORESI, E. A. D. (Org). Manual de Metodologia da Pesquisa. Brasília-DF: Universidade Católica de Brasília – UCB, mar., 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. H. Psychometric Theory. McGraw-Hill: New York. 1994.

SANCHEZ, G. PLS Path Modeling with R. Berkeley: Trowchez Editions. 2013.

SARQUIS, Aléssio Bessa et al. Influence factors in the innovation process technology based companies. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 14, n. 43, p. 38-50, set./dez. 2015.

TENENHAUS, M.; VINIZI, V.; CHATELIN, Y. e LAURO, C. PLS path modeling. Computational statistics & Data Analysis, v. 48, n. 1, p. 159- 205, 2005.

WU, I. L.; CHEN, J. L. Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. Journal of Knowledge Management, v. 18, n. 1, p. 185-2014, 2014.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. Journal of Knowledge Management, v. 13, n. 6, p. 392-409, 2009.

ZIVIANI, F. et al. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 24, n. 1, p. 61–83, jan. 2019