

A contribuição da gestão do conhecimento para o desenvolvimento das indústrias

Knowledge management contributions for industries development

Patrícia Pereira Pacheco¹, Cristina Keiko Yamaguchi^{2*}, Kristian Madeira³

¹Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos, associado entre Uniplac, UNC, Unesc e Univille. Professora do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Barriga Verde (Unibave).

²Coordenadora geral e docente do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos, associado entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE.

³Coordenador local (na UNESC) e docente do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos, associado entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE.

*Autora para correspondência: cristinayamaguchi@uniplaclages.edu.br

RESUMO

A gestão do conhecimento (GC) é um tema que vem ganhando espaço nas organizações, visto a sua relação com o aprimoramento dos processos da organização, pois trata da forma que a organização pode gerir o conhecimento das pessoas para otimizar suas atividades. Esta revisão bibliográfica buscou verificar os estudos desenvolvidos nas indústrias de diversos segmentos e países, que tratassem o tema de GC de forma aplicada na organização. Buscou também identificar a contribuição da GC para as indústrias por meio desses estudos, e se alguma empresa utilizou ferramentas de avaliação de GC para identificar seu grau de maturidade. Constatou-se que o tema foi abordado por diversos segmentos, onde a maior concentração de estudos se deu na Europa e Ásia. Dentre os objetivos propostos nos artigos, pode-se destacar a busca pela melhoria de algum processo interno na organização, ou pela compreensão acerca das questões comportamentais dos colaboradores, que tinham influência nas atividades da indústria. Dessa forma, pôde ser observado que os estudos contribuíram para maior entendimento e desenvolvimento da GC nas organizações, no entanto, não foram utilizados modelos para avaliação dos níveis de GC, mas sim instrumentos de coleta que pudessem responder uma questão pontual sobre o conhecimento nas organizações.

Palavras-chave: Conhecimento. Indústria. Desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

Knowledge management (KM) is a topic that increases in the organizational environment,

Realização:



Apoio:



since its relationship with organizations' development, because KM it's about managing personal knowledge to improve activities related to their functions. This bibliographic review aims to look for studies developed on industries of various segments and countries, that carry KM in these organizations. Moreover, this intended to verify the KM contributions for industries through the articles found, and if these enterprises have used some KM assessment tool to identify the maturity level of the organizations. Based on the articles found in this review, KM is an area in which a diversity of segments looks to apply in the organizations, where most articles were published in Europe and Asia. In addition, the aim of these articles was large to find a way to improve the organizational processes through KM or to understand the comprehension of behavior issues that impact industrial activities. Therefore, this review showed the contributions of KM to the organizations, however, it was not used KM assessment models to analyze KM maturity in the industries, just tools to collect data that respond to the specific question of these research.

Keywords: Knowledge. Industry. Organization development.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento pode ser considerada um tema que tem foco total no conhecimento e nas formas de compartilhamento e evolução dos processos de conhecimento (BORNEMANN *et al.*, 2003). O desenvolvimento de novas atividades e a evolução dos negócios requer que os processos sejam bem definidos para facilitar a identificação e aprendizagem de cada ação.

Em razão desses fatores, torna-se importante a Gestão do Conhecimento nas organizações, pois a prática desse tema auxilia a empresa a cuidar dos seus ativos de conhecimento em todos os seus processos, desde a aquisição até o compartilhamento. Essas práticas, embora importantes, sofrem com algumas barreiras apontadas por Ceptureanu (2018): falta de incentivo, perda de conhecimento crítico, baixa capacidade de retenção, falta de consistência nas ações e outras causas são apontadas pelos autores. Portanto, é importante cuidar do conhecimento da organização, pois bens materiais e estruturas físicas já não são o grande fator de relevância das empresas, nem mesmo as máquinas e equipamentos responsáveis pela transformação dos produtos.

A revisão bibliográfica buscou, primeiramente, identificar a contribuição da

Realização:



Apoio:



gestão do conhecimento para as indústrias nos seus diversos setores, assim como os meios de avaliação de GC existentes, investigando os seguintes fatores: a) qual o objetivo que levam aos estudos voltados à GC; b) a metodologia utilizada nesses estudos; e c) se existe aplicação de ferramentas e instrumentos de avaliação de GC para propor melhorias. Esse artigo está dividido, além da introdução, em: metodologia, demonstrando como foi feito o estudo; resultados e discussão, abordando os achados da revisão e, por fim, a conclusão do trabalho.

2 METODOLOGIA

Botelho *et al.* (2011) comentam que os artigos de revisão são uma forma de pesquisa que, com base em fontes de informações bibliográficas, permitem obter resultados das pesquisas de outros autores, visando trazer uma fundamentação teórica referente a um tema. O presente estudo traz uma abordagem qualitativa, que para Pereira *et al.* (2018) possui coleta de dados direta e procura compreender o processo relacionado a um conceito, preocupando-se com o significado dos dados de um estudo, não tendo como foco principal a análise estatística.

É uma pesquisa explicativa que, para Prodanov e Freitas (2013, p. 127) “procura identificar os fatores que causam determinado fenômeno, buscando aprofundar o conhecimento”. Isso foi feito a partir de uma revisão integrativa que, para Botelho *et al.* (2011, p. 127) procura a integração de opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas utilizadas no método. A busca se deu na base de dados do Periódicos Capes em 17 de outubro de 2022. Foram utilizados os seguintes filtros, em inglês:

Qualquer campo contém “*Knowledge management*” E assunto contém “*industry*” e qualquer campo contém “*Organizational knowledge*”. Com essa busca, obteve-se 176 resultados; ao filtrar a busca por artigos de “acesso aberto” e periódicos revisados por pares”, resultaram 56 artigos para análise. Para classificar os artigos que seriam relevantes para o estudo, foi feita uma leitura dos resumos para identificar os que atenderiam aos objetivos de pesquisa. Com isso, foram eliminados 36 artigos, por terem foco direcionado em outras temáticas ou setores que não são da indústria. Restaram 20 artigos, que após selecionados, tiveram uma leitura mais aprofundada para que fosse possível identificar objetivos, métodos de pesquisa, resultados e outros fatores pertinentes à análise.

Realização:



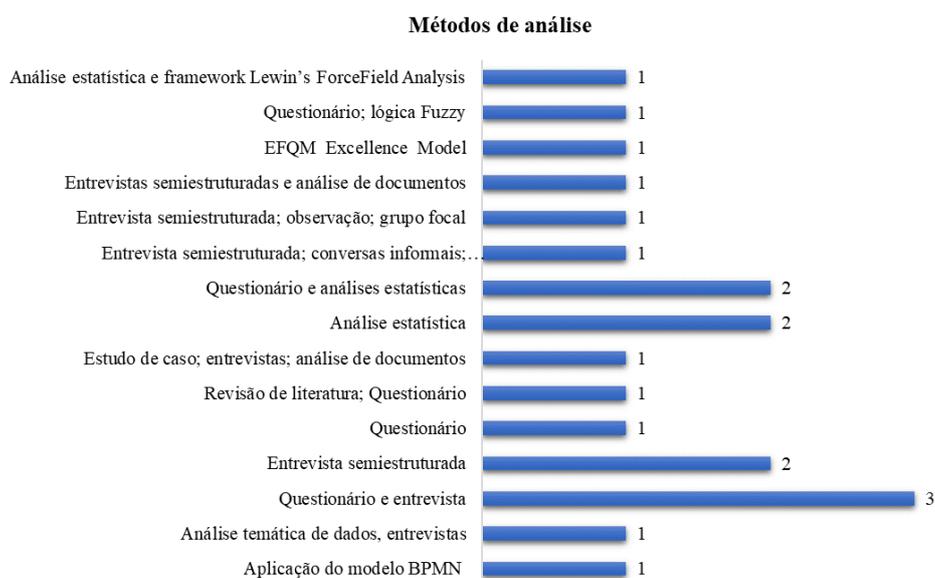
Apoio:



3 RESULTADOS

Dos 20 artigos selecionados, buscou-se verificar o método de análise de dados utilizados nos artigos, e os objetivos dos estudos. Os métodos de análise identificados na leitura da metodologia descrita nos artigos são apresentados pela Figura 1:

Figura 1 – Métodos de análise de dados.



Fonte: Autores (2023)

Em relação aos métodos de análise, são bem variáveis, pois a metodologia da pesquisa é característica de cada estudo. No entanto, pode-se perceber que, mesmo que a combinação seja diferente para cada um dos estudos, as ferramentas são comuns entre boa parte dos estudos. Entrevistas, questionários ou análises estatísticas estiveram presentes em 90% dos artigos.

Para compreender o motivo pelos quais as organizações desenvolvem e relacionam suas pesquisas à gestão do conhecimento, foi feita uma leitura nos 20 estudos selecionados para identificar seu principal objetivo de forma resumida, na introdução ou resumo de cada um, como mostra o Quadro 1.

Realização:



Apoio:



Quadro 1 – Objetivos apresentados nos artigos.

Autores	Objetivo
Matsuo (2015)	Examinar como o desenvolvimento dos recursos humanos conecta a transferência e a criação de conhecimento no setor de engenharia.
Seňová e Antořová (2015)	Apresentar uma avaliação da performance da companhia em termos de padrões europeus que vai permitir o uso de métodos avançados de gestão no mercado Eslovaco e europeu.
Martínez <i>et al.</i> (2016)	Analisar a eficiência das estratégias de GC da organização, apoiadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação.
Sergeeva e Duryan (2021)	Explorar as maneiras pelas quais a inovação se torna visível por meio da gestão e compartilhamento de conhecimento, que impactam na cultura de pensamento inovador.
Poorkavoos <i>et al.</i> (2016)	Explorar o impacto da transferência do conhecimento Inter organizacional e as capacidades internas da organização em diferentes tipos de inovação em pequenas e médias empresas de alta tecnologia.
Labafi (2017)	Investigar se as pessoas dentro da organização ocultam o conhecimento, como as pessoas definem e interpretam essa ação e os aspectos e fatores que levam os indivíduos a esconderem o que sabem.
Drus <i>et al.</i> (2017)	Desenvolver um modelo para auditoria de conhecimento com foco nas indústrias de eletricidade.
Handoko (2017)	Investigar como as trocas de conhecimento ocorrem em uma companhia que funciona em forma de hierarquia formal e como as interações sociais em diferentes níveis influenciam na troca de conhecimento.
Capatina <i>et al.</i> (2017)	Ajudar as empresas a se beneficiarem da gestão das forças motrizes e restritivas que atuam sobre os pilares do capital intelectual (humano, estrutural e relacional).
Ceptureanu <i>et al.</i> (2018)	Identificar e discutir barreiras dos processos e conhecimentos nas indústrias de óleo.
Søberg e Chaudhuri (2018)	Desenvolver <i>insights</i> e compreensões sobre o uso de conhecimento tácito em indústrias emergentes em tecnologia.
Boadu <i>et al.</i> (2018)	Investigar de que modo o treinamento e desenvolvimento impactam na performance de inovação de empresas multinacionais.
Makhubela e Ngoepe (2018)	Investigar as estratégias de retenção de conhecimento em uma indústria de platina da África do Sul.
Celtekligil e Adiguzel (2019)	Analisar os efeitos do compartilhamento de informações na performance operacional das empresas de tecnologia.
Ibidunni <i>et al.</i> (2019)	Determinar a influência de grupos de conhecimento explícito na produtividade das indústrias de telecomunicações.
Jensen <i>et al.</i> (2019)	Investigar como o conhecimento sobre operação e manutenção de edifícios pode ser armazenado e transferido entre os responsáveis pela operação do edifício e projetos de novas construções.
Salvadorinho e Teixeira (2021)	Demonstrar o desenvolvimento de mapas de instruções de trabalho, com conhecimento tácito dos trabalhadores, utilizando o BPMN 2.0, em uma indústria química.
Kordova <i>et al.</i> (2022)	Entender os fatores que geram desenvolvimento, incentivo à inovação e compartilhamento de conhecimento e aprendizagem.
Cerezo-Narváez <i>et al.</i> (2022)	Demonstrar a influência da gestão do conhecimento na gestão de riscos e o impacto de ambos no sucesso dos projetos.
Soares <i>et al.</i> (2022)	Identificar barreiras na implantação de metodologias ágeis para gerenciar projetos.

Fonte: Autores (2023)

Realização:



Apoio:



Os objetivos, em sua maioria, buscam investigar ou identificar algum fator que ocorre dentro da organização. Esses estudos trazem a compreensão de alguns fatores pontuados pelos pesquisadores, sobre fenômenos ou comportamentos entre equipes dentro das empresas, a influência de determinadas características para gerar inovação, performance ou desenvolvimento. Analisando as informações acima, pode-se perceber que as buscas pela compreensão sobre os processos de conhecimento, e sua influência sobre as mais variadas situações e setores têm destaque entre os objetivos identificados.

4 DISCUSSÃO

Contribuições positivas são abordadas nos estudos encontrados nessa revisão por meio da análise dos objetivos, no entanto, não foram encontradas menções a modelos de avaliação, tampouco utilizado algum instrumento para medir níveis de gestão do conhecimento dentro das organizações ou setores. Questionários e entrevistas se apresentaram como o principal meio de coleta de dados entre os trabalhos, mas foram modelos de avaliação de casos mais específicos.

Para Loth *et al.* (2019), é importante a medição da maturidade em GC. A partir dessa medida, é possível conhecer o desempenho da organização e implantar medidas que venham a aprimorar o desenvolvimento da empresa. Foi possível perceber também a variedade de periódicos onde o tema foi abordado, reforçando a característica interdisciplinar da GC. Além disso, vários países já tratam o tema com sua devida importância.

Quanto às limitações da pesquisa, vale pontuar que estudos em GC são, em grande parte, de cunho teórico, onde são feitas revisões bibliográficas acerca do tema. Também existem estudos onde se aborda a GC, no entanto, o desenvolvimento destes está diretamente relacionado a outros assuntos, como inovação e gestão de processos. O estudo foi desenvolvido com busca na plataforma Periódicos Capes, limitando aos artigos que pudessem ser encontrados nessa plataforma. Para estudos futuros, sugere-se uma busca em outras bases de dados para expandir as buscas, assim como procurar investigar a GC dentro dos continentes onde tiveram mais estudos dentro do tema, a fim de identificar se existe um fator chave para uma maior abordagem do tema.

Realização:



Apoio:



5 CONCLUSÃO

A quantidade de segmentos que tratam a GC como um fator relevante mostrou-se significativa, visto que os 20 artigos tratam de assuntos distintos dentro do tema. Alguns trabalhos abordam a GC como um tema isolado, trazendo as questões dos processos de conhecimento, outros trazem a GC como um tema que complementa a gestão de processos, de riscos ou até mesmo as questões de inovação nas empresas, trazendo assim sua contribuição para a indústria.

Contudo, essa revisão não identificou artigos onde é medido o grau de maturidade em GC das organizações, podendo dificultar um maior aprofundamento nos pontos fortes e oportunidades de melhoria que a organização pode ter em relação a GC. Além da importância no uso de instrumentos que medem o grau de maturidade para descobrir o nível em que a organização está, Loth *et al.* (2019) pontua que, com essa medida, é possível acompanhar a implantação e acompanhar a eficácia das ações em GC.

REFERÊNCIAS

- BOADU, F. *et al.* MNEs subsidiary training and development and firm innovative performance: The moderating effects of tacit and explicit knowledge received from headquarters. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 11, 14 nov. 2018.
- BORNEMANN, M. *et al.* **An illustrated guide to knowledge management contents.** Graz: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.wm-forum.org>>.
- BOTELHO, L. L. R. *et al.* **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais.** 2011.
- CAPATINA, A. *et al.* Leveraging intellectual capital through Lewin's Force Field Analysis: The case of software development companies. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 2, n. 3, p. 125–133, 1 set. 2017.
- CELTEKLIGIL, K.; ADIGUZEL, Z. Evaluation of data sharing in production firms and innovation orientation in the effect of management capability on operational performance. **Procedia Computer Science**, v. 158, p. 781–789, 2019.
- CEPTUREANU, S. I. *et al.* An exploratory study on knowledge management process barriers in the oil industry. **Energies**, v. 11, n. 8, 1 ago. 2018.
- CEREZO-NARVÁEZ, A. *et al.* The Influence of Knowledge on Managing Risk for the Success in Complex Construction Projects: The IPMA Approach. **Sustainability (Switzerland)**, v. 14, n. 15, 1 ago. 2022.

Realização:



Apoio:



DRUS, S. M. *et al.* KNOWLEDGE AUDIT FRAMEWORK: A CASE STUDY OF THE MALAYSIAN ELECTRICITY SUPPLY INDUSTRY. **Journal of ICT**, v. 16, n. 1, p. 103–120, 2017.

HANDOKO, I. A Case Study of Knowledge Exchange in a Hierarchical Mechanism. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 35–57, 2017.

IBIDUNNI, A. S. *et al.* Using explicit knowledge of groups to enhance firm productivity: A data envelopment analysis application. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 22, n. 1, 2019.

JENSEN, P. A.; RASMUSSEN, H. L.; CHATZILAZAROU, S. Knowledge transfer between building operation and building projects. **Journal of Facilities Management**, v. 17, n. 2, p. 208–219, 16 maio 2019.

KORDOVA, S.; OR, O.; BENIS, A. Intergenerational knowledge management in a cutting-edge Israeli industry: Visions and challenges. **PLoS ONE**, v. 17, n. 7 July, 1 jul. 2022.

LABAFI, S. Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. **AD-minister**, p. 131–148, jun. 2017.

LOTH, A. F. *et al.* **Aplicação do Framework de gestão do conhecimento APO: o caso da startup T5 Tecnologia**. ciKi – Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. **Anais...Porto Alegre: Ciki**, nov. 2019. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/797>>. Acesso em: 1 maio. 2022

MAKHUBELA, S.; NGOEPE, M. Knowledge retention in a platinum mine in the North West Province of South Africa. **SA Journal of Information Management**, v. 20, n. 1, 25 abr. 2018.

MARTÍNEZ, DE Y. *et al.* The knowledge management critical tool in the management of intangible resources in an aerospace industry. v. 2, n. 3, p. 31–48, jun. 2016.

MATSUO, M. Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota Technical Development Corporation. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p. 1186–1203, 12 out. 2015.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, 2018.

POORKAVOOS, M. *et al.* Identifying the configurational paths to innovation in SMEs: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5843–5854, 1 dez. 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SALVADORINHO, J.; TEIXEIRA, L. Organizational knowledge in the I4.0 using BPMN: A case study. **Procedia Computer Science**, v. 181, p. 981–988, 2021.

Realização:



Apoio:



SEŇOVÁ, A.; ANTOŠOVÁ, M. **Business performance assessment and the EFQM excellence model 2010 (case study) *management.** [s.l: s.n.].

SERGEEVA, N.; DURYAN, M. Reflecting on knowledge management as an enabler of innovation in project-based construction firms. **Construction Innovation**, v. 21, n. 4, p. 934–950, 21 out. 2021.

SOARES, D. *et al.* Identifying Barriers in the Implementation of Agile Methodologies in Automotive Industry. **Sustainability (Switzerland)**, v. 14, n. 9, 1 maio 2022.

SØBERG, P. V.; CHAUDHURI, A. Technical knowledge creation: Enabling tacit knowledge use. **Knowledge and Process Management**, v. 25, n. 2, p. 88–96, 1 abr. 2018.

Realização:



Apoio:

