

A utilização de estratégias da gestão do conhecimento para o aumento da produtividade em empresas num cenário mundial: uma análise das publicações existentes

Katieli Tives Micene (UTFPR) katymicene@hotmail.com
Eduardo Alves de Oliveira (Faculdade Ingá – UNINGÁ) edduoliver@hotmail.com
Fábio Micene (UEPG) fabiomicene@hotmail.com
Antônio Carlo de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br
João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

O avanço tecnológico e a grande competitividade do mercado mundial está impondo que as empresas se preocupem cada vez mais com o papel da gestão do conhecimento (GC) em seu ambiente produtivo. Embora haja muita literatura sobre a relação entre as estratégias de GC e desempenho organizacional, faz-se necessário entender o que na prática as empresas numa perspectiva mundial, têm realizado através da GC para aumentar a sua produtividade. Nessa perspectiva, a presente pesquisa analisou as publicações nos últimos dez anos, num cenário internacional, que tratam sobre a utilização de estratégias da GC tendo em vista o aumento do desempenho das empresas, e quais são as mais utilizadas pelas empresas para este fim. Para tanto foi realizada uma análise bibliométrica, visando detectar os estudos de caso sobre a temática levantada. Utilizaram-se como fonte de pesquisa as bases de dados internacionais *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*. Foram encontrados 56 artigos que tratam desse tema. Concluiu-se que através de mecanismos que utilizam a GC é possível aumentar o desempenho de empresas em diversos ramos de atividade, porém os ramos de tecnologia da informação, seguido de empresas do ramo de serviços e construção obtiveram maior número de publicações. Pode-se observar também que a utilização da GC para de implementação de rotinas de aprendizagem, bem como para o surgimento de mecanismos de inovação são as estratégias mais adotadas pelas empresas. Detectou-se ainda, que há uma carência de publicações a respeito das práticas adotadas pelas empresas para o aumento da produtividade nos países latinos.

Palavras chave: Estratégias de Gestão do Conhecimento, Desempenho empresarial, Publicações Internacionais.

The use of strategies of knowledge management for increased productivity for companies in a global scenario: an analysis of existing publications

Abstract:

Technological advances and the highly competitive global market is imposing that companies worry more about the role of knowledge management (KM) in its production environment. Although there is much literature on the relationship between KM strategies and organizational performance, it is necessary to understand what companies from a global perspective are doing in practice while using KM to increase their productivity. From this perspective, the present study analyzed the publications in the last ten years, in an international scenario, that deal with the use of KM strategies with a view of increasing the performance of companies, and which of these strategies are the most used by companies for this purpose. For this purpose, a bibliometric analysis was carried out to detect the case studies on the issue raised. The international databases *Science Direct*, *Scopus* and *Web of Science*

were used as sources for research. A total of 56 articles were found that address this issue. It was concluded that through mechanisms that use the KM, it is possible to increase the performance of companies in various fields of activity, but the information technology branches, followed by companies in the field of construction services obtained greater number of publications. It can also be observed that the use of KM for implementing routines for the learning process, as well as the emergence of innovative mechanisms are the strategies adopted by most companies. It was also detected that there is a lack of publications about the practices adopted by companies to increase productivity in Latin countries.

Keywords: Knowledge Management Strategies, Corporate Performance, International Publications.

1. Introdução

Crescimento empresarial frequentemente caminha em paralelo com o sucesso da empresa, e o conhecimento é um recurso valioso da empresa para aumentar o desempenho de crescimento no ambiente de negócios turbulento. No entanto, uma ineficaz gestão do conhecimento faz com que o conhecimento irrelevante e que não é útil para as organizações deixem as organizações estagnadas na perspectiva de crescimento. Na comunidade de GC, comumente sustenta-se que o conhecimento e a capacidade para processá-lo, têm um importante recurso que pode diferenciar uma empresa da outra, no sentido de produzir um melhor desempenho ou uma vantagem competitiva

Segundo Sveiby (1998), a gestão do conhecimento, tem o intuito de reduzir os custos, e aumentar a receita, utilizando o conhecimento existente e criando novos conhecimentos. Ele associa à manutenção da memória organizacional por meio do mapeamento, sistematização e adequada disseminação do conhecimento à redução dos custos.

Os conceitos de gestão do conhecimento, sobretudo quando relacionados às sete dimensões, apontadas por Terra (2001), a serem consideradas na implementação da gestão do conhecimento em uma organização. Dentre estas sete dimensões, terá um enfoque nas práticas de mensuração de resultados voltadas às três dimensões do capital intelectual - competências dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa (SVEIBY, 1998).

Para Von Krogh et al. (2002), "... o objetivo da Gestão do Conhecimento é estimular os profissionais a fazerem um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-los em algo que a empresa possa utilizar – novas rotinas, novas ideias sobre clientes, novos conceitos de produtos”.

As capacidades e habilidades das pessoas ao se analisar o ambiente empresarial vêm se transformando num dos principais ativos, visto que a capacidade intelectual é ilimitada e de inestimável valor. Para Reis (2004), “O processo de inovação por intermédio do conhecimento é visto como um recurso-chave e uma fonte de vantagem competitiva entre empresas em um ambiente crescentemente competitivo”.

De acordo com Dutra et al. (2005), a Gestão do Conhecimento gerencia, cria, utiliza, retém e mensura o conhecimento com a finalidade de desenvolver novos produtos, processos de produção e serviços ou aplicá-lo em produtos, processos e serviços já existentes e, esse desenvolvimento ou essa aplicação, se transformado em valor ou se explorado comercialmente, é Inovação Tecnológica, e sua busca transforma-se em uma excelente ferramenta de competitividade.

Diante do exposto acima, este trabalho possui grande relevância na área de Gestão do Conhecimento, pois atualmente o cenário empresarial tem buscado reduzir ao máximo seus custos para que possa alcançar maior lucro, otimizando a sua gestão estratégica e explorando os potenciais intelectuais.

Além disso, o avanço tecnológico e a grande competitividade do mercado mundial está impondo que as empresas se preocupem cada vez mais com o papel da gestão do conhecimento indicando a realização de ações para o desenvolvimento dessa área em seu ambiente produtivo. Nessa perspectiva esta pesquisa analisou o que tem sido pesquisado em relação à utilização da gestão do conhecimento para aumento da lucratividade das empresas nos últimos dez anos. Para tanto foi realizado uma análise bibliométrica, para detectar os estudos de caso realizados nestes períodos sobre a temática levantada, e em seguida foi realizada a tabulação dos dados, objetivando detectar os procedimentos mais utilizados no desempenho das empresas tendo em vista a utilização de conceitos à cerca da Gestão do Conhecimento.

Buscando atingir os objetivos propostos, foi feito um estudo bibliográfico, utilizando bases de buscas internacionais, procurando verificar os artigos que trazem informações dos benefícios da gestão do conhecimento, e quais resultados foram apresentados. Também houve a preocupação em verificar se a influência da gestão do conhecimento nestes estudos de caso, apresentam uma análise das regiões que mais estão publicando sobre essa temática.

2. Metodologia

A metodologia para o desenvolvimento desta pesquisa é bibliográfica, aplicada e de cunho exploratório. Utilizando como procedimentos técnicos para busca dos dados a análise bibliométrica, tendo como fonte de pesquisa as bases de dados *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*. Desta forma, este artigo apresenta-se como uma forma de investigação, visando a busca em periódicos internacionais a respeito do assunto. Dentre as publicações selecionadas, buscou-se verificar os estudos de caso que relacionam a gestão de conhecimento com o aumento ou queda de produtividade das empresas.

Esta pesquisa foi limitada à busca em periódicos dos últimos dez anos, nas bases citadas acima, traçando-se um perfil evolutivo dos artigos. Foram analisadas as abordagens apresentadas nos trabalhos, identificando os estudos que autores do mundo todo tem realizados, bem como os resultados atingidos.

Na sequência, foi utilizada a estatística descritiva para organizar, resumir e apresentar os dados estatísticos (STEVENSON, 1981). O Anexo A apresenta as referências de todos os artigos analisados, e o Anexo B apresenta uma parte da planilha utilizada para analisar os artigos selecionados, onde é possível verificar alguns dados pertinentes aos mesmos.

3. Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é uma ferramenta importante para que haja um processo de gestão de inovação nas empresas. Segundo Carvalho, Cavalcante e Reis (2009), o processo de gestão da inovação é composto de cinco etapas principais; Levantamento de ideias, Seleção de ideias, Alocação/Definição de recursos, Implementação e Aprendizagem. A última etapa, a Aprendizagem, na realidade pode ocorrer em paralelo desde a primeira. O registro e o compartilhamento sistematizado da aprendizagem constituem o embrião da Gestão do Conhecimento na empresa (STRAUHS et al., 2012).

As empresas atuam em um ambiente de conhecimento cada vez mais dinâmico. Produtos e processos estão cada vez mais conectados ao conhecimento e, por isso, a gestão do conhecimento precisa ser bem planejada para estar alinhada à estratégia de negócios da empresa. Por esse motivo, há um esforço dos executivos para tratar o conhecimento como um recurso gerenciável (PROBST et al., 2002).

Uma vez entendida a importância do conhecimento para as empresas, o desafio é fazer a sua gestão. Algumas definições de gestão do conhecimento são voltadas à Tecnologia de

Informação (TI), outras focadas em aspectos mais culturais da gestão do conhecimento, e algumas definições têm visão mais abrangente e holística da gestão do conhecimento (SINHA, 2013) como, por exemplo, a definição dada por Baskerville e Dulipovici (2006) que consideram a gestão do conhecimento como um campo de práticas e teorias construídas sobre bases teóricas da economia da informação, gestão estratégica, cultura organizacional, comportamento organizacional, estrutura organizacional, inteligência artificial, gestão da qualidade e medição de desempenho organizacional.

Para Cuesta (2011), a gestão do conhecimento representa a ferramenta de uma empresa para organizar e orientar eficientemente os sistemas de aprendizagem organizacional. Complementando esse conceito, Oliveira et al. (2011) afirmam que a gestão do conhecimento pode ser entendida “como um conjunto de processos que visam à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos de negócio, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização”. Para Arazy e Gellatly (2012), a gestão do conhecimento identifica e alavanca o conhecimento coletivo de uma organização para ajudá-la a competir.

Para que o conhecimento seja adequadamente gerenciado, as organizações devem tratá-lo como um recurso estratégico. E devem tratar a gestão da tecnologia da informação como viabilizadores da gestão do conhecimento (KRUGER; JOHNSON, 2009). A gestão do conhecimento refere-se a uma série de estratégias, práticas, técnicas, processos contínuos e sistemáticos, metodologias formais e informais, utilizados pelas organizações para identificar, criar, representar, processar, analisar, armazenar e distribuir o conhecimento, para o aprendizado de toda a organização, com a utilização adequada de tecnologias. A gestão do conhecimento é o renascimento do pensamento, a criação, o compartilhamento e a aplicação do capital de conhecimento, utilizado no intuito de reter o conhecimento dos funcionários (SAINI, 2013).

4. Resultados e discussões

Como mencionado na metodologia, foi analisado publicações internacionais nos últimos 10 anos nas bases *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*, buscando-se encontrar artigos que abordassem a utilização de estratégias da GC para o aumento da produtividade em empresas.

Foram encontrados 56 artigos, sobre esta temática no período determinado. A Tabela 1 abaixo apresenta a distribuição das publicações no decorrer dos anos.

Ano de Publicação	Quantidade de artigos	Quantidade (%)
2015	4	7,1 %
2014	5	8,9 %
2013	5	8,9 %
2012	9	16,1 %
2011	6	10,7 %
2010	5	8,9 %
2009	4	7,1 %
2008	6	10,7 %
2007	6	10,7 %
2006	2	3,6 %
2005	4	7,1 %
TOTAL	56	100

Fonte: Autoria própria

Tabela 1 – Distribuições das publicações ao decorrer dos anos

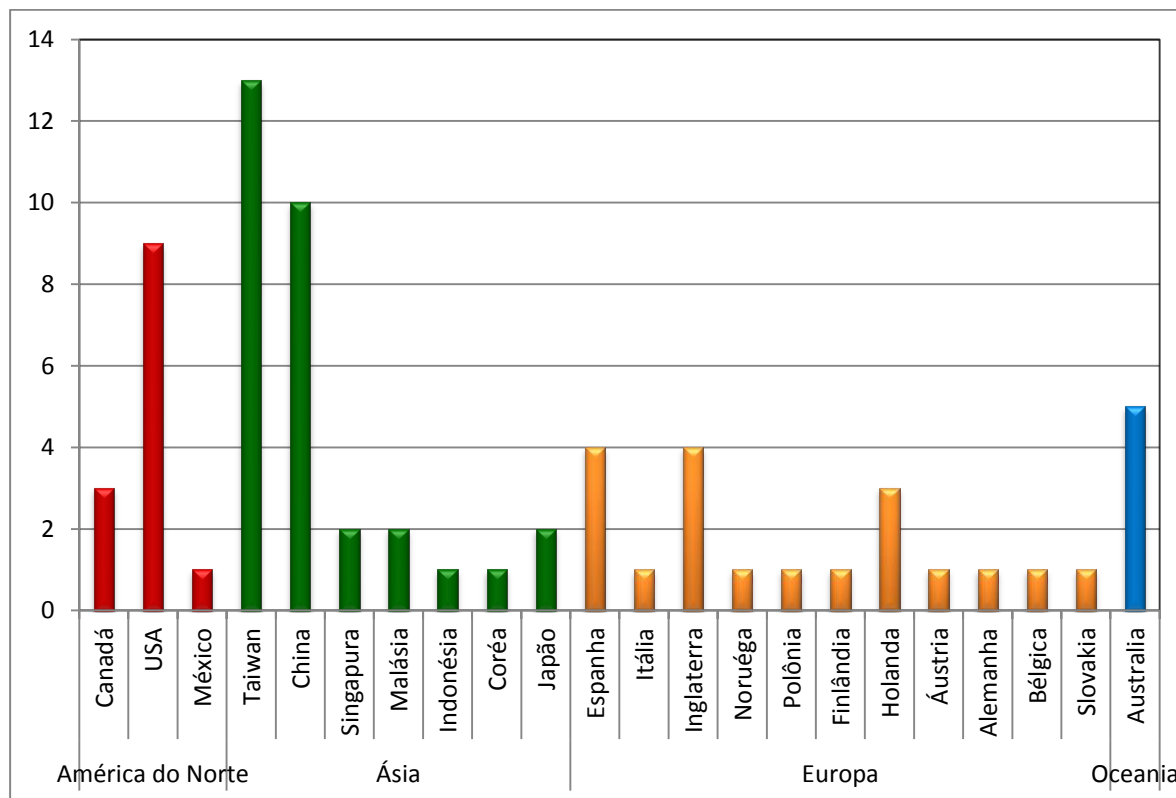
Analisou-se também as publicações em função da origem do trabalho, ou seja, de qual região do mundo são os autores desses artigos. Vale ressaltar que alguns artigos apresentaram autores de países diferentes, e por tanto nesses casos contabilizou-se um artigo tendo origem de mais de um país.

A Tabela 2 e a Figura 1 a seguir, apresentam esses dados, sendo que a Tabela 2 informa os dados distribuídos por continente de origem dos artigos. Já o gráfico da Figura 1, apresenta a quantidade de artigos distribuídos pelo país de origem, onde as três primeiras barras, representam a quantidade de artigos tendo autores de países da América do Norte, com treze artigos, somando 23,2% do total. As próximas sete barras, representam os artigos que tem autores da Ásia, com trinta e um artigos, somando 55,4% do total. Na sequência mostra-se as próximas onze barras, as quais são de artigos com autores oriundos da Europa, totalizando dezenove artigos, com 33,9%, e por fim última barra com autores da Oceania, com cinco artigos, somando 8,9%. Outro resultado que pode-se retirar dessa análise é que o país que mais possui publicações é Taiwan com 13 artigos, seguida da China com 10 artigos e Estados Unidos com 9 artigos.

Continente	Quantidade de artigos	Quantidade (%)
América do Norte	13	23,2 %
Ásia	31	55,4 %
Europa	19	33,9 %
Austrália	5	8,9 %

Fonte: Autoria própria

Tabela 2 – Distribuições das publicações por continente

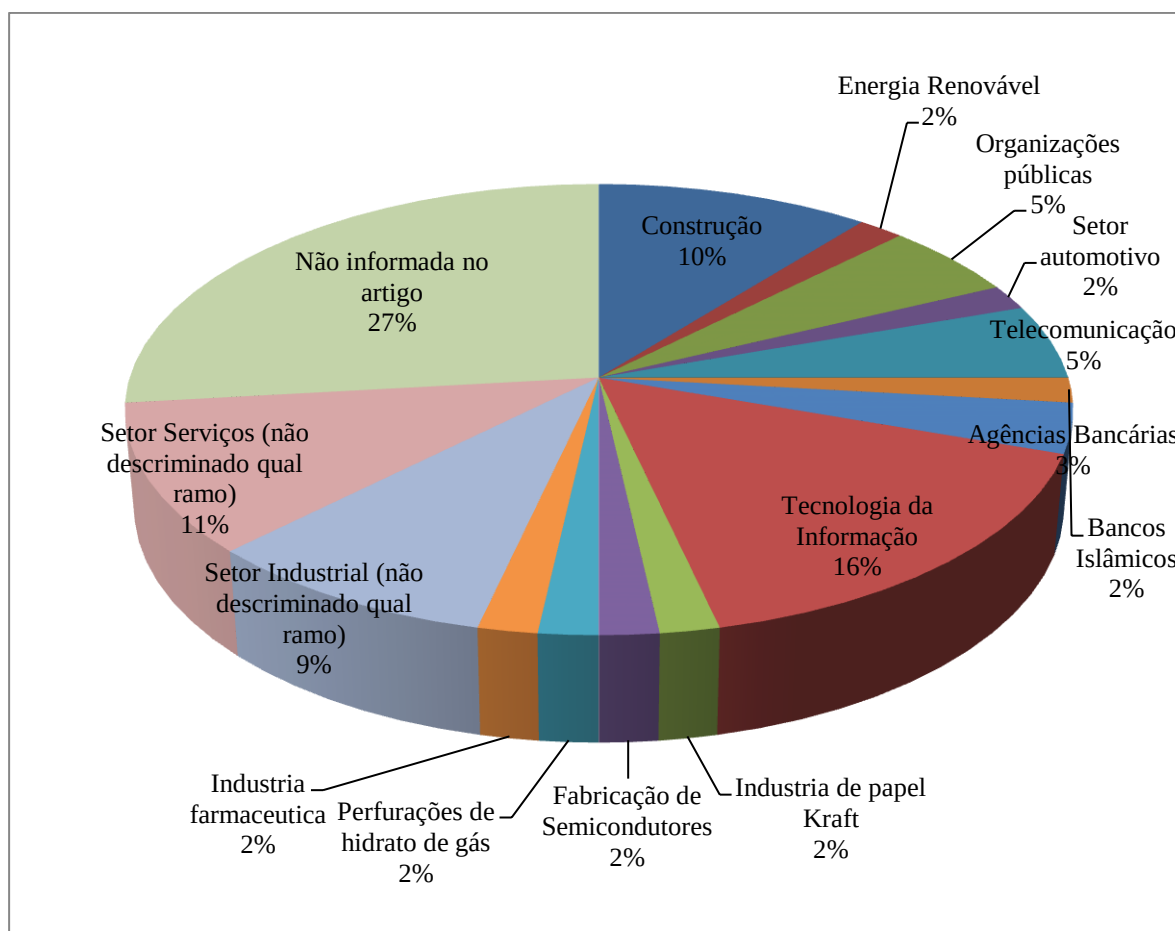


Fonte: Autoria própria

Figura 1 – Distribuições das publicações por país

Através dos dados apresentados acima é possível perceber que a Ásia é o continente com o maior número de publicações, seguido da Europa, e América do Norte, e o continente que apresentou menor número de publicações foi a Oceania com publicações partindo da Austrália. É possível perceber que países da América Latina, incluindo o Brasil, não apresentaram nenhuma publicação nas bases internacionais.

O gráfico da Figura 2, apresenta os ramos de atividade das empresas mencionadas nos artigos analisados. Vale mencionar que alguns artigos abordaram empresas de um determinado local (empresas regionais), sem descriminar o ramo de atividade das mesmas, por exemplo, em um dos artigos analisou-se 25 empresas de grande porte na região de Taiwan. E estes casos os artigos foram enquadrados como “Não informado no artigo”, conforme apresentado na gráfico abaixo, por este motivo, a porcentagem de empresas sem informação do ramo de atividade é maior que as outras ramos descriminados.



Fonte: Autoria própria

Figura 2 – Distribuições das publicações por ramo de atividade das empresas analisadas

Pode-se perceber que o ramo de atividades que mais publicou sobre a utilização de estratégias da GC para o aumento da produtividade foi o de tecnologia da informação com 16% dos artigos, seguido de empresas do ramo de serviços com 11%, e empresas do setor de construção com 10% dos artigos publicados.

Com relação à utilização da gestão do conhecimento para aumentar a produtividade, buscou-se verificar quais foram as estratégias mais utilizadas pelos pesquisadores em todo mundo para o aumento da produtividade das empresas. Nesse sentido tabulou-se os dados sendo que os resultados desta análise podem ser visualizados através do gráfico da Figura 3, a seguir.



Fonte: Autoria própria

Figura 3 – Ações realizadas utilizando a gestão do conhecimento para o aumento da produtividade das empresas

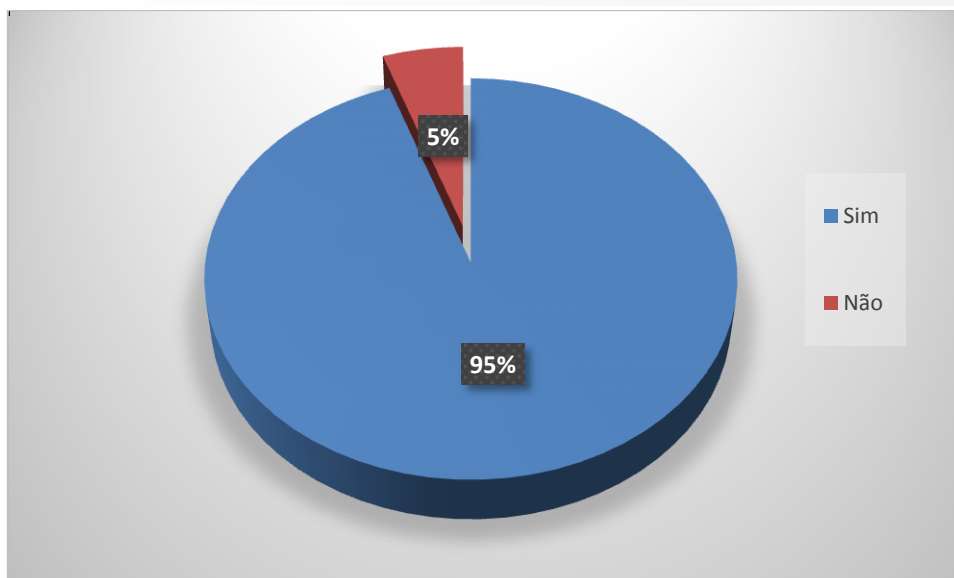
Pode-se observar que a utilização da GC para implementação de rotinas de aprendizagem, bem como para o surgimento de mecanismos de inovação são as ações mais adotada nos artigos, visando o aumento da produtividade das empresas contendo 12% das publicações, em seguida as estratégias envolvendo capital social e experiência profissional obtiveram cada uma delas 11% das publicações.

Além disso, analisou-se nos artigos se as ações apontadas pelos autores referente a utilização da GC, obtiveram resultados positivos ou negativos para o aumento da produtividade das empresas e obtivemos os seguintes resultados como pode ser visualizado na Tabela 3 e Figura 4 a seguir:

Resultados	Quantidades	Quantidade %
Positivo	44	78,6
Negativo	3	5,3
Não deixou claro nos resultados	9	16,1
Total	56	100%

Fonte: Autoria própria

Tabela 3 – Posicionamento das empresas quanto ao resultado da utilização da GC



Fonte: Autoria própria

Figura 4 – Posicionamento das empresas quanto ao resultado da utilização da GC

Pode-se observar que 95% dos artigos tiveram posicionamento favorável da utilização da GC para o aumento da produtividade nas empresas. É válido mencionar que entre os 5 %, os quais são representados por três trabalhos publicados, com posicionamento desfavorável à utilização da GC, dois trabalhos diziam respeito à terceirização de serviços à empresas internacionais.

Além disso, dos 56 artigos analisados, 10 deles, ou seja, por volta 18% das empresas, obtiveram resultados diretos no aumento dos seus lucros ao utilizarem mecanismos da GC.

5. Conclusões

Indo de encontro com o que autores como Cuesta (2011) , Arazy e Gellatly (2012) entre outros relatam, pode-se observar que a utilização da GC auxiliou no aumento da produtividade das empresas em 95% dos artigos analisados. Observou-se também que os mecanismos da GC auxiliam empresas de vários ramos de atividade, porém os ramos que apresentaram maior número de publicações foi o setor de tecnologia da informação com 16% dos artigos, seguido de empresas do ramo de serviços também com 11% e em seguida empresas do ramo de construção com 10% dos artigos publicados.

Pode-se observar que a utilização da GC para de implementação de rotinas de aprendizagem, bem como para o surgimento de mecanismos de inovação são as ação mais abordadas nos artigos, contendo 12% das publicações, em seguida as estratégias envolvendo capital social e experiência profissional obteve cada uma delas 11% das publicações.

Através dos dados analisados é possível perceber também que a Ásia é o continente com o maior número de publicações contendo 55,4% delas, seguido da Europa com 33,9%, e América do Norte com 23,2%. Já o continente que apresentou menor número de publicações foi a Oceania com publicações partindo da Austrália, obtendo 8,9% das publicações. Verificou-se também que o país que mais possui publicações é Taiwan com 13 artigos, seguida da China com 10 artigos e Estados Unidos com 9 artigos.

Com os resultados das análises é possível afirmar que muitas empresas em todo mundo tem utilizado estratégias de GC para alavancar sua produtividade. No entanto, artigos de cunho internacional oriundos de países da América Latina, incluindo o Brasil, devem ser estimulados a publicarem em bases internacionais.

Referências

- ARAZY, O.; GELLATLY, I. R.** *Corporate Wikis: The Effects of Owners' Motivation and Behavior on Group Members' Engagement*. Journal of Management Information Systems, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 87-116, 1 Jan. 2012.
- BASKERVILLE, R.; DULIPOVICI, A.** *The theoretical foundations of knowledge management*. Knowledge Management Research & Practice, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 83-05, 2006.
- BORHO H.; NETO A. I.; LIMA E. P.** *Gestão do conhecimento na manufatura*. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 2, p. 247-264, 2012.
- CUESTA, J. C. Z.** *Los elementos de gestión del conocimiento en la transferencia de tecnologías de la universidad a la empresa*. Contribuciones a las ciencias sociales, [S. l.], p. 1-12, maio 2011.
- CARVALHO, H.G.; CAVALCANTE, M. B.; REIS, D. R.** *Gestão da Inovação: Inovar para competir. Guia do Educador*. Brasília: SEBRAE, 2009.
- DUTRA, D. J. S.; et. al.** *A busca do lucro do inovador através da gestão do conhecimento nas micros e pequenas empresas enquadradas no simples*. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, 13 (2) 93-100, dez. 2005.
- KRUGER, C. J.; JOHNSON, R. D.** *Assessment of knowledge management growth: a South Africa perspective*. Aslib Proceedings... [S. l.], v. 61, n. 6, p. 542-564, 2009.
- PROBST, G. et al.** *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- OLIVEIRA, M.** *Modelos de maturidade de gestão do conhecimento: quantidade ou qualidade?* In: Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, 2011, Lisboa. Anais. Lisboa: [s. n.] 2011.
- REIS, D.** *Gestão da Inovação Tecnológica*. 1ª ed. São Paulo: Ed. Manole, 2004.
- SAINI, R.** *Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management*. The IUP Journal of Knowledge Management, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 46-63, 2013.
- SINHA, R.** *A Comparative Analysis of Knowledge Management Process Maturity Models*. International Journal of Innovative Research and Studies, [S. l.], v. 2, n. 5, p. 221-234, 2013.
- STEVENSON, W. J.** *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STRAUHS, F. R. et al.** *Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Curitiba: Editora Aymar, 2012.
- SVEIBY, K. E.** *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J.C.C.** *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I.** *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ANEXO A - Referências dos artigos analisados

- ARAZY, O.; GELLATLY, I. R.** *Corporate Wikis: The Effects of Owners' Motivation and Behavior on Group Members' Engagement*. Journal of Management Information Systems, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 87-116, 1 Jan. 2012.
- CHEN, L.; FONG, P. S.W.** *Evaluation of knowledge management performance: An organic approach*. Information & Management 52 (2015) 431-453
- LEE, A. H.I.; CHEN, H. H., CHEN S.** *Suitable organization forms for knowledge management to attain sustainable competitive advantage in the renewable energy industry*. Energy 89 (2015) 1057e1064
- PEE, L.G.; KANKANHALLI, A.** *Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view*. Government Information Quarterly xxx (2015) xxx-xxx
- 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 xxx (2015) xxx-xxx

- ANGLANO, C.; GUAZZONE, M.; SERENO, M. *Maximizing profit in green cellular networks through collaborative games*. Computer Networks 75 (2014) 260–275
- LASIERRA, N.; ROLDÁN, F.; ALESANCO, A.; GARCÍA, J. *Towards improving usage and management of supplies in healthcare: An ontology-based solution for sharing knowledge*. Expert Systems with Applications 41 (2014)
- TSENG, S. M. *The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance*. Int. J. Production Economics 154 (2014) 39–47
- RASID, S. Z. A.; ISMAIL, W. K. W.; MOHAMMAD, LONG, N. H.; C. S. *Assessing Adoption of Project Management Knowledge Areas and Maturity Level: Case Study of a Public Agency in Malaysia*. Journal of Management in Engineering © asce / march/april (2014)
- MUNOZ, E.; CAPÓN, E.G.; AGUIRRE, J. M. L.; ESPUNA, A.; PUIGJANER, L. *Using mathematical knowledge management to support integrated decision-making in the enterprise*. Computers and Chemical Engineering 66 (2014) 139–150
- MUNOZ, E.; CAPÓN, E.G.; AGUIRRE, J. M. L.; ESPUNA, A.; PUIGJANER, L. *Mathematical Knowledge Management for Enterprise Decision Making*. Computer Aided Chemical Engineering, Volume 32, (2013), Pages 637-642
- STANKO, M. A.; OLLEROS, X. *Industry growth and the knowledge spillover regime: Does outsourcing harm innovativeness but help profit?*. Journal of Business Research 66 (2013) 2007–2016
- WOOLLISCROFT, P.; CAGANOVA, D.; CAMBAL, M.; HOLECEK, J.; PUCIKOVA L. *Implications for optimisation of the automotive supply chain through knowledge management*. Procedia CIRP 7 (2013).
- YU, W.D.; LIN, T.C.; LIU, S.J.; CHANG, P.L. *Is the Knowledge Management System Truly Cost Effective? Case Study of KM-Enabled Engineering Problem Solving*. Journal of Construction Engineering and Management © asce / february (2013)
- JIEBING, W. A; BIN, G. B; YONGJIANG, S. *Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China*. European Management Journal (2013) 31, 359– 372
- CHEN, J.H.; HSU, S.C.; LUO, Y.H.; SKIBNIEWSKI, M. J. *Knowledge Management for Risk Hedging by Construction Material Suppliers*. Journal of Management in Engineering (2012)
- FAROOKA, S; HASSANB, M.; CLINCHC, G. *Profit distribution management by Islamic banks: An empirical investigation*. The Quarterly Review of Economics and Finance 52 (2012) 333–347
- KAFOUROS, M. I.; FORSANS, N. *The role of open innovation in emerging economies: Do companies profit from the scientific knowledge of others?*. Journal of World Business 47 (2012) 362–370
- MARINONI, O.; GARCIA, J. N.; MARVANEK, S.; PRESTWIDGE, D.; CLIFFORD, D.; LAREDO L.A. *Development of a system to produce maps of agricultural profit on a continental scale: An example for Australia*. Agricultural Systems 105 (2012) 33–45
- ANDRIES P.; WASTYN A. *Disentangling value-enhancing and cost-increasing effects of knowledge management*. Journal of Knowledge Management (2012)
- NOVINTO, O.; PUSPASARI, D. *Knowledge Management System Implementation in a Company with Different Generations: A Case Study*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 65 (2012) 942 – 947
- YUSOF, M. N.; BAKAR, A. H. A. *Knowledge management and growth performance in construction companies: a framework*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 62 (2012) 128 – 134
- CASIMIR, G.; LEE, K.; LOON, M. *Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost*. Journal of Knowledge Management (2012)
- REICH, B. H.; GEMINO, A.; SAUER, C. *Knowledge management and project-based knowledge in it projects: A model and preliminary empirical results*. International Journal of Project Management 30 (2012) 663–674
- DING, H.; GUO, B.; LIU, Z. *Information sharing and profit allotment based on supply chain cooperation*. Int. J. Production Economics 133 (2011) 70–79
- CANTNER, U.; Kristin, J.; SCHMIDT, T. *The effects of knowledge management on innovative success – An empirical analysis of German firms*. Research Policy 40 (2011) 1453–1462
- HOLSAPPLE, C. W.; WU, J. *An elusive antecedent of superior firm performance: The knowledge management factor*. Decision Support Systems 52 (2011) 271–283
- LÓPEZ, N. L.; MERONO, C. Á. L. *Strategic knowledge management, innovation and performance*. International Journal of Information Management 31 (2011) 502–509

- PANG, L. L.;** *Empirical study on influence of critical success factors on ERP knowledge management on management performance in high-tech industries in Taiwan.* Expert Systems with Applications 38 (2011) 10696–10704
- RIECICKY, V.** *Case Study: Replacement Cost Based Approach to Risk Management of Knowledge Assets.* Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences - (2011)
- YANG, J.;** *The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis.* Int. J. Production Economics 125 (2010) 215–223
- VACCARO, A.; PARENTE, R.; VELOSO, F. M.** *Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance.* Int. J. Production Economics 125 (2010) 215–223
- ZHENG, W.; YANG B.; MCLEAN, G. N.** *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management.* Journal of Business Research 63 (2010) 763–771
- CHOI, B.; JONG A. M.;** *Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms.* Information & Management 47 (2010) 42–52
- SHENA, C. H.; CHEN, T. H.;** *Estimating banking cost efficiency with the consideration of cost management.* The Quarterly Review of Economics and Finance 50 (2010) 424–435
- FAN, Z. P.; FENG, B.; SUN, Y. H.; OU, W.** *Evaluating knowledge management capability of organizations: a fuzzy linguistic method.* Expert Systems with Applications (2009)
- HUI, A.; JING, Z.** *Evaluation on the Cost and Performance of Knowledge Management.* Second International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation (2009)
- XU, Y.; ZHAO, X.; WANG, D.** *Knowledge Management in Chinese Construction Projects.* International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (2009)
- PASMAN, H. J.** *Learning from the past and knowledge management: Are we making progress?* Journal of Loss Prevention in the Process Industries 22 (2009)
- JOHANNESSEN, J.A.** *Organisational innovation as part of knowledge management.* International Journal of Information Management (2008)
- LUNDMARK, R.;** *Empirical specification of cost reductions associated with accumulated knowledge in the Swedish kraft paper industry.* Forest Policy and Economics 10 (2008) 460–466
- CARDINAELS, Eddy.;** *The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision-making.* Accounting, Organizations and Society 33 (2008) 582–602
- HSU, I. C.;** *Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test.* Dept. of Business Administration, National Changhua University of Education, No. 1, Jin-De Road, Changhua 500, Taiwan
- SHIUE, W.; TUN LI, S.; CHEN, K. J.** *A frame knowledge system for managing financial decision knowledge.* Expert Systems with Applications 35 (2008) 1068–1079
- TSENG, S. M.** *The effects of information technology on knowledge management systems.* Expert Systems with Applications (2008)
- HENRY, R. M.; MCCRAY G. E.; PURVIS, R. L.; ROBERTS, T. L.** *Exploiting organizational knowledge in developing IS project cost and schedule estimates: An empirical study.* Information & Management 44 (2007) 598–612
- BERENDS, H.; VANHAVERBEKE, W.; KIRSCHBAUM, R.** *Knowledge management challenges in new business development: Case study observations.* J. Eng. Technol. Manage. 24 (2007) 314–328
- LIAO, S. H.; HU, T. C.;** *Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry.* Technovation 27 (2007) 402–411
- WOUTERS, M.; JARWAARDE, E. V.; GROEN, B.** *Supplier development and cost management in Southeast Asia—Results from a field study.* Journal of Purchasing & Supply Management 13 (2007) 228–244
- KODAMA, M.;** *Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan.* Technovation 27 (2007) 115–132
- LI, K.;** *Transaction cost, corporate governance and division of labor—A general equilibrium analysis of professional managers and its implication to China's practice.* Research in International Business and Finance 21 (2007) 447–468
- AGBEJULE, A.; SAARIKOSKI, L.;** *The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance.* The British Accounting Review 38 (2006) 427–440
- THORNHIL, S.;** *Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes.* Journal of Business Venturing 21 (2006) 687 – 703

LINA, C.; TSENG, S. M.; *Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance.* Expert Systems with Applications 29 (2005) 163–173

PRASSL, W. F.; PEDEN, J. M.; WONG, K. W. *A process-knowledge management approach for assessment and mitigation of drilling risks.* Journal of Petroleum Science and Engineering (2005)

HUNG, Y.-C.; HUANG, M.; LIN, S. Q. P.; TSAI, M. L. *Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry.* Industrial Management & Data Systems (2005)

LIN, C.; YEH, J.; TSENG, S. *Case study on knowledge-management gaps.* Journal of Knowledge Management (2005).

ANEXO B – Uma parte da planilha realizada para análise dos artigos

Autores	Título do trabalho	Instituição	Periódico publicado/ data de publicação	Ações realizadas	Resultados atingidos
Antonio Aragón Sánchez , Gregorio Sánchez Marín, Arleen Mueses Morales	The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance	Department of Business Management and Finance, Faculty of Business Economics, University of Murcia, Campus de Espinardo, 30100 Murcia, Spain	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa xxx (2015) xxx–xxx	O objetivo do presente estudo é propor e testar um modelo integrador que analisa as práticas estratégicas de recursos humanos como um catalítico mecanismo que influencia a eficácia da gestão do conhecimento. Os dados foram coletados a partir de empresas espanholas. A população inicial foi selecionado a partir do banco de dados SABI, foi 4112 empresas, que empregue entre 25 e 249 trabalhadores, de todos os setores industriais.	Os resultados confirmam que estratégias de gestão do conhecimento influenciar positivamente o desempenho da empresa por meio de determinados trabalhos alta práticas de desempenho - pessoal seletivo, treinamento intensivo, a participação ativa, abrangentes avaliação de desempenho, e remuneração baseada em desempenho - com destaque para o papel mediador do humano gestão de recursos nessa relação e a necessidade de alinhar práticas de recursos humanos com estratégias de organização. Especificamente, o resultado indica um claro apoio ao pressuposto de que a gestão do conhecimento tem um impacto positivo sobre o desempenho da empresa.
CASIMI R, G.; LEE, K.; LOON, M.	Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost	Newcastle Business School, The University of Newcastle, Newcastle, Australia.	Journal of knowledge management, v. 16, (5), 2012, p. 740-753	Foi analisado como a confiança afetiva nos colegas modera a relação entre comprometimento afetivo e partilha de conhecimento e a relação entre custo de partilha de conhecimentos e partilha de conhecimentos.	Os resultados deste estudo sugerem que os funcionários que tem valor social, relacionamentos e recursos sociais tendem a ver o conhecimento como um bem de propriedade coletiva. Como tal, seu comportamento em compartilhar o conhecimentos reflete o modelo de trocas sociais recíprocas. Os resultados deste estudo indicam que uma cultura organizacional que estimule confiança baseada em afetividade entre colegas irão facilitar a partilha de conhecimentos