

AS INTERCONEXÕES ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA: REVELAÇÕES A PARTIR DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA PUBLICADA DE 2012 A 2021

THE INTERCONNECTIONS BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT: REVELATIONS FROM SCIENTIFIC PRODUCTION PUBLISHED BETWEEN 2012 AND 2021

Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8219-3111>

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB), Brasil. Professora Associada da Universidade Federal da Paraíba (DCSA/UFPB), Brasil. Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação (PPGCI) em Ciência da Informação da UFPB, Brasil.

E-mail: marciatsaeger@yahoo.com.br

Júlio Afonso Sá de Pinho Neto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5346-0826>

Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Brasil. Pós-doutorado em Ciência da Informação pela Universidad de Murcia (UMU), Espanha. Professor Titular do Curso de Administração do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (Campus IV) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Brasil. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da UFPB, Brasil.

E-mail: sadepinhojulio@gmail.com

RESUMO: As rápidas transformações do ambiente organizacional exigem o delineamento de estratégias que assegurem a sobrevivência e o crescimento das organizações, sendo essencial que os recursos necessários à concretização das metas organizacionais sejam adequadamente identificados. Dentre tais recursos, o conhecimento se destaca como um importante ativo, mas sua relevância nem sempre é devidamente percebida, levando as organizações a delinearem um conjunto de estratégias, sem que as oportunidades de criação e compartilhamento desse conhecimento sejam favorecidas. Nesse contexto, esta pesquisa teve por objetivo identificar as interconexões existentes entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura em artigos publicados entre 2012 e 2021 na Web of Science. Os dados bibliométricos do corpus da pesquisa foram apresentados em tabelas e ilustrações, utilizando-se a estatística descritiva para a apresentação e análise dos resultados. Além disso, foram criadas redes de citações e termos por meio do software VOSviewer. Os resultados demonstram que existem interconexões entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica, destacando-se que as práticas de gestão do conhecimento podem fortalecer a gestão estratégica, por viabilizarem ações que oportunizem a criação e o compartilhamento de conhecimentos essenciais ao processo decisório, à inovação e ao crescimento organizacional. Contudo, a literatura não apresenta a gestão do conhecimento como um componente da gestão estratégica, sendo esta direcionada à análise ambiental e elaboração de planos estratégicos.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento; gestão estratégica; produção científica.

ABSTRACT: The rapid changes in the organizational environment require the design of strategies that guarantee the survival and growth of organizations, being essential that the resources necessary to achieve organizational goals are adequately identified. Among such resources, knowledge stands out as an important asset, but its relevance is not always properly perceived, leading organizations to outline a set of strategies, without opportunities for creating and sharing this knowledge being favored. In this context, this research aimed to identify the existing interconnections between knowledge management and strategic management. To this end, a Systematic Literature Review was performed on articles published between 2012 and 2021 on the Web of Science. Bibliometric data from the research corpus were presented in tables and illustrations, using descriptive statistics to present and analyze the results. In addition, co-citation networks and terms were also created using the VOSviewer software. The results demonstrate that there are interconnections between knowledge management and strategic management, highlighting that knowledge management practices can strengthen strategic management, by enabling actions that enable the creation and sharing of knowledge essential to the decision-making process, innovation and organizational growth. However, the literature does not present knowledge management as a component of strategic management, which is aimed at environmental analysis and the development of

strategic plans.

KEYWORDS: knowledge management; strategic management; scientific production.

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o crescimento das organizações em um ambiente dinâmico e competitivo demandam cada vez mais a definição de estratégias de gestão eficientes. Nesse contexto, a capacidade de uma organização de se tornar cada vez mais competitiva, independentemente do setor em que atua, está diretamente relacionada à identificação de recursos que viabilizem a gestão estratégica.

Considerando-se os diferentes recursos que uma organização pode dispor, o conhecimento, sobretudo aquele que é próprio de cada sujeito, ou conhecimento tácito, pode ser apontado como um importante diferencial competitivo. Isso porque as organizações podem até lançar mão de estratégias de gestão semelhantes, mas o conhecimento tácito dos sujeitos que atuam nestes ambientes representa um ativo diferenciado e, quando potencializado, torna-se capaz de contribuir sobremaneira para a melhoria do desempenho organizacional.

A esse respeito, Fleury e Oliveira Júnior (2001) destacam a abordagem proposta por Wernerfelt (1984), sobre a visão da organização baseada em recursos. Tal abordagem “propõe que os recursos internos da empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade” (Fleury; Oliveira Júnior, 2001, p. 125), sendo, portanto, o conhecimento tácito um recurso que não pode ser copiado, comprado, vendido ou substituído.

Entretanto, para que esse conhecimento próprio dos sujeitos seja transformado em um recurso que represente, de fato, um diferencial estratégico, é necessário que as organizações estimulem espaços próprios para a sua criação, compartilhamento e posterior utilização. Nesse campo, a Gestão do Conhecimento (GC) tem por objetivo proporcionar espaços que estimulem a criação e o compartilhamento do conhecimento, fornecendo as condições favoráveis para tal processo (Saeger;

Pinho Neto, 2020).

Assim, a GC se destaca como um processo que permitirá a gestão do contexto que favoreça a criação do conhecimento organizacional, criando continuamente conhecimentos, em um movimento espiral (Takeuchi; Nonaka, 2009). Destarte, a eficiência da GC reside na descoberta e no compartilhamento do conhecimento para a sua efetiva utilização, o que deve ser estimulado no meio organizacional, por meio da utilização de recursos, tecnologias, metodologias ou práticas (Souza, 2015).

Se devidamente percebido como um diferencial competitivo, a partir da sua gestão, as organizações poderão incorporar o conhecimento aos seus produtos, serviços e processos de gestão, favorecendo a resposta rápida que as organizações precisam oferecer às constantes mudanças ambientais (Takeuchi; Nonaka, 2009). Contudo, nem sempre as organizações apresentam, dentre as suas estratégias para sobrevivência e crescimento, práticas que favoreçam a gestão do conhecimento organizacional, compreendendo-se, por estas práticas, diferentes ações que viabilizem a criação e o compartilhamento de conhecimentos.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como premissa que a ausência desse alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão do conhecimento nas organizações pode ocorrer em razão das próprias diferenças conceituais destes dois processos de gestão, conforme poderá ser observado nas definições apresentadas na seção seguinte. Por conseguinte, quando esses são vistos como processos individuais, sem a devida percepção de sua complementaridade, acaba-se por desenvolver um conjunto de estratégias para o crescimento organizacional, mas que nem sempre privilegiam o conhecimento como um ativo diferencial.

Partindo desta premissa, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão norteadora: em que medida é possível estabelecer interconexões entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica? A partir desta problemática, o objetivo da pesquisa foi identificar as interconexões existentes entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica.

Quanto às estratégias de pesquisa, foi realizada uma Revisão Sistemática da

Literatura (RSL), em pesquisas publicadas entre os anos de 2012 e 2021, nas áreas da Ciência da Informação e da Administração. A base de dados utilizada foi a *Web of Science* (WOS), a partir de um protocolo específico de pesquisa.

Já no que concerne à estrutura, este artigo se encontra dividido em cinco seções, sendo apresentados a contextualização, a problemática e o objetivo da pesquisa nesta primeira seção. A gestão estratégica e gestão do conhecimento, temáticas norteadoras da pesquisa, são discutidas na segunda seção, com conceitos e práticas de implantação. Já os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção, com a descrição do protocolo adotado para a RSL. Na quarta seção são apresentados os resultados da pesquisa, seguidos das considerações finais, que compõem a última seção.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que as organizações atendam às suas finalidades, independentemente do segmento em que atuam, é necessário analisar de maneira cuidadosa o ambiente no qual estão inseridas, sobretudo em virtude das rápidas mudanças nos contextos socioeconômicos, ambientais, políticos e tecnológicos que vivenciamos na contemporaneidade.

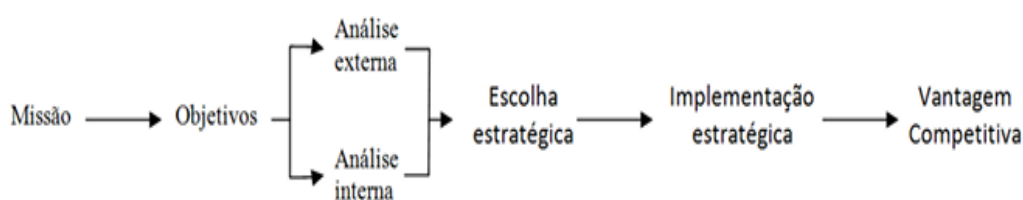
Nesse sentido, considerando as diferentes variáveis que podem influenciar seu funcionamento, seja no âmbito interno ou externo, o delineamento de estratégias para o crescimento organizacional está estreitamente relacionado ao estabelecimento de um propósito, sendo este entendido por Costa (2012, p. 35) como “um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir”.

Em se tratando dos elementos necessários à formulação desse propósito, o conhecimento sobre o cenário atual da organização é essencial, visto que o planejamento do caminho a ser percorrido para atingir um estágio futuro deverá ter como ponto de partida o estágio em que a organização se encontra atualmente. Nesse cenário, em meio às diferentes possibilidades para a análise dos ambientes interno

e externo às organizações, Andersen (2015) aponta a matriz de SWOT, ferramenta que permite a análise, no ambiente interno, das forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) da organização, bem como das oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do ambiente externo. A partir dessa análise, é possível formular as estratégias de crescimento e os recursos necessários para implementá-las.

Nesse escopo, a gestão estratégica se apresenta como um processo que permite a formulação das estratégias, por meio do gerenciamento dos objetivos e planos de ação estabelecidos para o crescimento organizacional, resultando em um processo amplo, que vai desde a determinação da missão ou propósito, até a obtenção de vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2011). Esse processo é apresentado na Figura 1, a partir de seis fases:

Figura 1 - Processo de gestão estratégica



Fonte: Barney; Hesterly (2011, p. 4).

Todavia, os modelos de gestão estratégica estabelecem uma sequência lógica de fases que irão, a partir da análise ambiental, fornecer a melhor estratégia para a organização. A esse respeito, Andersen (2015) problematiza que a formulação/implementação destas estratégias pode sofrer uma série de mudanças em relação às intenções planejadas, sobretudo em razão da complexidade ambiental. Nesse contexto, o referido autor argumenta:

[...] quando se estuda o desenvolvimento de estratégias como um padrão em uma sequência de decisões, em geral descobre-se um amálgama de eventos estratégicos menos ordenados. Sendo assim, a realidade é que grande parte da estratégia como concebida no processo de planejamento estratégico jamais é concretizada pela orga-

nização, pelo fato de as condições ambientais mudarem ou por suposições iniciais se revelarem falsas à medida que ela começa a executar as etapas de ações estratégicas (Andersen, 2015, p. 21).

Nesse sentido, como parte da estratégia pretendida pode não ser realizada, a capacidade organizacional de aprendizagem e de reação às mudanças inesperadas será fundamental para que se tenha uma estratégia emergente, dentro da perspectiva trazida por Mintzberg (1978). A partir desta visão, a estratégia realizada pela organização resultará na combinação de elementos da estratégia inicialmente pretendida com a estratégia emergente.

É nesse escopo que a aprendizagem organizacional se destaca como uma alternativa a esta perspectiva sequencial – por vezes de cima para baixo – da gestão estratégica, sobretudo quando ela está ancorada na visão da organização baseada em recursos (Fleury; Oliveira Júnior, 2001). Isto porque a aprendizagem, segundo Silva e Burger (2018, p. 9), se constitui em “uma política de desenvolvimento organizacional aliada à estratégia da organização, bem como utilizada como uma ferramenta de assimilação do aprendizado dos colaboradores”.

Destarte, a capacidade reativa às mudanças ambientais e de delineamento de uma estratégia emergente será potencializada na medida em que a organização for capaz de instituir uma política de aprendizagem organizacional, privilegiando espaços para a criação e compartilhamento de conhecimentos.

Considerando que a estratégia, a partir de uma visão prática, “deriva de processos complexos, que muitas vezes envolvem vários indivíduos espalhados por toda a organização, e não de decisões únicas tomadas pela cúpula da empresa” (Andersen, 2015, p. 26), a política de aprendizagem organizacional deve considerar os diferentes indivíduos que fazem parte do processo decisório, estimulando suas capacidades de aquisição, análise, interpretação e disseminação de informações e conhecimentos.

Diante da importância que o estímulo à criação e compartilhamento de co-

nhcimentos entre os indivíduos possui para o alcance da estratégia organizacional, é fundamental que este processo resulte de um planejamento direcionado para este fim. Isto porque a informação e o conhecimento ocupam lugar de destaque nas organizações, e, como argumentam Saeger e Pinho Neto (2020, p. 120), “a eficiência dos processos organizacionais tem relação direta com o uso estratégico desses recursos”.

Nesse escopo, a gestão do conhecimento (GC) se constitui em um conjunto de metodologias e ações voltadas para o planejamento

[...] das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua (Barbosa, 2008, p. 11).

Um aspecto importante a ser considerado, com base nessa concepção, é que a GC, enquanto uma metodologia de gestão, terá a responsabilidade de estimular o processo de criação do conhecimento, privilegiando aqueles que são estratégicos para atender aos propósitos organizacionais. A esse respeito, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 170) ressaltam que “o processo de criação do conhecimento é específico ao contexto em termos de quem participa e como participam”.

Por conseguinte, a implantação da GC nas organizações pode ocorrer a partir de um conjunto de práticas que estimulem a criação desse conhecimento e a aprendizagem, envolvendo todos os indivíduos que fazem parte, ainda que indiretamente, do processo decisório. Exemplos destas práticas e suas descrições são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Práticas de gestão do conhecimento

Práticas	Descrição
Benchmarking	Comparação de processos, produtos e serviços de uma organização com outras. Essa prática permite o aprendizado contínuo e possibilita a inovação organizacional.
Brainstorming	Também conhecida como ‘tempestade de ideias’, essa prática fomenta o compartilhamento de soluções rápidas para um problema, onde os sujeitos vão socializando as ideias que surgem em suas mentes.
Comunidades de prática	Redes (reais ou virtuais) de pessoas que se reúnem para compartilhar conhecimentos, experiências e ideias, a fim de buscar soluções para os problemas ou novas práticas organizacionais.
Histórias de vida	Prática destinada ao compartilhamento de experiências e situações vivenciadas na organização, por meio de narrativas, construindo uma memória organizacional e possibilitando a criação de novos conhecimentos.
Inteligência competitiva	Processo de monitoramento dos elementos que compõem o ambiente organizacional (clientes, concorrentes, governo, sociedade), provendo informações capazes de identificar oportunidades e ameaças à organização.
Mapeamento do conhecimento	Levantamento dos ativos de conhecimento da organização e como esse conhecimento relevante flui em suas diferentes formas.
Universidade corporativa	Constituição de unidades organizacionais voltadas à promoção da aprendizagem contínua.

Fonte: Saeger e Pinho Neto (2020, p. 163).

Tais práticas evidenciam como as organizações podem promover, de modo contínuo, a interação entre os indivíduos, estimulando espaços para que eles dialoguem sobre temáticas específicas e compartilhem suas experiências, ideias e visões. Como resultado, são gerados conhecimentos estratégicos, capazes de embasarem o processo decisório. Nesse sentido, “o conhecimento estratégico relevante na organização é tido como a matéria-prima, que primeiramente é identificada e processada interna e externamente, e depois é utilizado em benefício da organização” (Peres; Batista, 2021, p. 62).

É mister ressaltar que a GC deve ser percebida como uma prática de gestão apoiada em um conjunto de ações previamente planejadas, a partir das necessidades organizacionais, e, como tal, deve ser institucionalizada. Do contrário, serão obtidos resultados pontuais, mas que não contribuirão para que se tenha um processo crescente de criação do conhecimento, conforme representado na espiral do

conhecimento proposta por Takeuchi e Nonaka (2009).

Dito isto, considerando que “as estratégias são formuladas sobre o que vamos fazer para construir o futuro desejado, mas devem ser planejadas em termos de diretrizes gerais, grandes linhas ou formas de atuação” (Costa, 2012, p. 43), a adoção de um modelo de gestão estratégica deve incluir, entre as ações ou diretrizes para atingir o propósito organizacional, práticas que viabilizem a criação e o compartilhamento de conhecimentos estratégicos.

Por esta razão, compreende-se que a gestão estratégica e a gestão do conhecimento são processos complementares, não apenas do ponto de vista conceitual, mas também a partir da adoção de ações empreendidas pelos sujeitos e que são capazes de viabilizarem a execução e a eficiência destes processos de gestão, sendo esta a premissa que norteou a presente investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser caracterizada, quanto aos objetivos, como exploratória, por se propor a identificar as interconexões existentes entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica (Cooper; Schindler, 2016). Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura, sendo esta uma técnica de pesquisa que segue protocolos específicos,

[...] focada no seu caráter de reprodutibilidade por outros pesquisadores, apresentando de forma explícita as bases de dados bibliográficos que foram consultadas, as estratégias de busca empregadas em cada base, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e o processo de análise de cada artigo (Galvão; Ricarte, 2020, p. 58-59).

A elaboração das estratégias de busca em uma RSL, para Galvão e Ricarte (2020, p. 65), “envolve um conjunto de procedimentos e mecanismos tecnológicos existentes para localizar a informação”. Nesse sentido, a base de dados utilizada nesta RSL foi a *Web of Science* – coleção principal, a partir do formulário de busca

e uso de descritores específicos. Pranckute (2021) destaca que a WoS tem sido amplamente utilizada em análises bibliométricas, sobretudo por se constituir em uma base de dados de resumos e citações. A WoS é considerada uma das principais fontes de metadados de publicação e métricas de citação, sendo composta por índices especializados, que podem ser agrupados por temas ou pelos conteúdos indexados (Pranckute, 2021).

Neste formulário, foi possível escolher os campos de busca para cada descritor, o período de publicações, o tipo de periódico em que os artigos foram publicados, o tipo de documento e as categorias, tomando por base as categorias disponíveis na WoS. Galvão e Ricarte (2020) ressaltam que na definição das estratégias de busca, a escolha pelos operadores booleanos (*and*, *or* e *and not*) é essencial, de modo que os resultados saiam com a maior precisão possível e atendam aos critérios de inclusão da pesquisa.

Para a busca na WoS utilizamos os seguintes descritores: (“*knowledge management*” and “*strategic management*”). A escolha do operador booleano ‘and’ teve o intuito de encontrar todos os termos separados pelo operador nos títulos, palavras-chave e resumos dos artigos pesquisados. Os critérios de inclusão (I), considerando os filtros disponíveis na WoS, são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios de inclusão da pesquisa

I _n	Descrição
I ₁	Artigos publicados entre 2012 e 2021
I ₂	Periódicos de acesso aberto
I ₃	Tipo de documento: artigo
I ₄	Categorias WOS: Management; Business; Information Science Library Science

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O período das publicações foi delimitado aos anos de 2012 a 2021, considerando-se os anos completos. Já a escolha das categorias WoS se deu em razão da adequação às áreas objeto da pesquisa, quais sejam, Administração e Ciência da Informação.

Desta primeira busca, resultaram 37 artigos. Entretanto, após a leitura dos resumos, observamos que, mesmo considerando utilizando o operador *booleano* ‘and’ para a identificação de artigos que versassem sobre as duas temáticas, 21 pesquisas não atenderam a esse critério. Identificamos ainda um artigo indisponível para a leitura. Assim, elencamos os seguintes critérios de exclusão (E), apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Critérios de exclusão da pesquisa

E_n	Descrição
E_1	Artigos que não abordam gestão estratégica e gestão do conhecimento
E_2	Artigos indisponíveis para leitura

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Aplicados os critérios de exclusão, a pesquisa teve um *corpus* de 15 artigos. A partir da seleção destes foi realizada então a leitura na íntegra deste material, com vistas a atingir o objetivo proposto. No que concerne à natureza, a pesquisa pode ser classificada também como quantitativa, apoiada em técnicas de estatística descritiva para o tratamento e análise dos dados, tais como distribuição de frequências absoluta e relativa (Cooper; Schindler, 2016). Assim, os dados coletados foram apresentados em quadros, ilustrações e tabelas, como resultado das análises estatísticas empreendidas.

Para a identificação das redes de cocitação e de termos dos artigos coletados, foi utilizado o VOSviewer versão 1.6.19, que consiste em um *software* para a visualização de redes bibliométricas, bem como redes de co-ocorrência de termos importantes extraídos de textos científicos. Assim, os dados dos 15 artigos foram extraídos da WoS e inseridos no VOSviewer, para a geração das redes e descrição dos clusters formados.

Importa destacar que, de acordo com Pranckute (2021), a simples contagem de publicações ou o número de citações não reflete, necessariamente, o impacto

científico ou a qualidade da investigação, posto que este indicador quantitativo é capaz de medir com maior ênfase a produtividade.

Nesse sentido, considerando que as redes de cocitação são capazes de contribuir na identificação de temas emergentes, assim como tendências em determinado campo de conhecimento, a presente pesquisa utilizou para a identificação destas redes indicadores quantitativos, mas não se limitou a eles. Assim, foram utilizados os seguintes indicadores: quantidade de citações dos autores nos artigos pesquisados; quantidade de termos utilizados nas pesquisas analisadas, a partir da frequência absoluta de sua ocorrência.

Em um segundo momento, a partir da leitura dos artigos selecionados, foram utilizados três indicadores qualitativos, a saber: percepção sobre gestão do conhecimento; percepção sobre gestão estratégica; alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão do conhecimento.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Para a identificação das interconexões existentes entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica, esta RSL teve um corpus de 15 artigos, cujos dados bibliométricos são apresentados na Tabela 1, com suas respectivas quantidades (n).

Tabela 1 – Dados bibliométricos do corpus da pesquisa

Dados	<i>n</i>
Artigos	15
Periódicos	12
Autores	45
Países	7
Instituições	21

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Web of Science (2023).

Dentre os 12 periódicos encontrados, a Revista NAVUS teve o maior número de artigos publicados. A distribuição de artigos por periódico, o ISSN e as frequências absoluta (n) e relativa (%) das publicações em relação ao corpus pesquisado

são apresentados na Tabela 2.

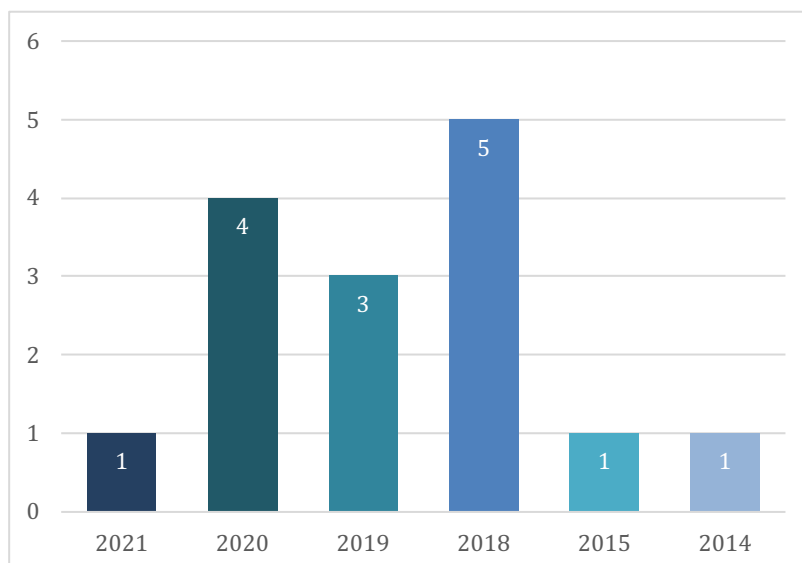
Tabela 2 – Distribuição e classificação dos periódicos

Periódicos	ISSN	<i>n</i>	%
NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	2237-4558	3	20,0
Perspectivas em Ciência da Informação	1413-9936	2	13,0
Baltic Journal of Management	1746-5265	1	6,7
Em Questão	1807-8893	1	6,7
Encontros Bibli - Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação	1518-2924	1	6,7
European Business Review	0955-534X	1	6,7
Informação & Sociedade - Estudos	0104-0146	1	6,7
Investigacion Bibliotecologica	0187-358X	1	6,7
Journal of Information and Knowledge Management	0219-6492	1	6,7
RAE - Revista de Administração de Empresas	2178-938X	1	6,7
GESEC - Revista de Gestão e Secretariado	2178-9010	1	6,7
Serbian Journal of Management	1452-4864	1	6,7
Total		15	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Web of Science (2023).

O recorte temporal da pesquisa foi entre os anos de 2012 e 2021. Contudo, a pesquisa não identificou artigos publicados em todos esses anos, sendo o ano de 2018 o que teve o maior número de artigos, como pode ser observado no Gráfico 1.

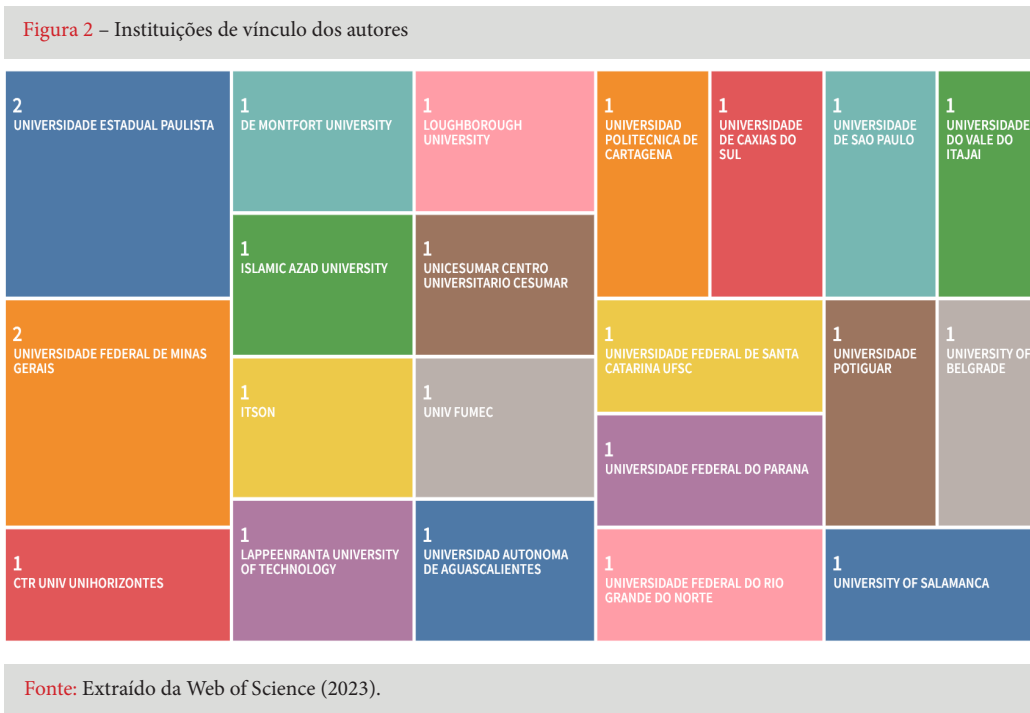
Gráfico 1 – Distribuição dos artigos por ano de publicação



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nos anos 2012, 2013, 2016 e 2017 não foram recuperados artigos sobre as temáticas pesquisadas. O menor número de artigos foi identificado nos anos 2014, 2015 e 2021, com um artigo recuperado em cada um desses anos.

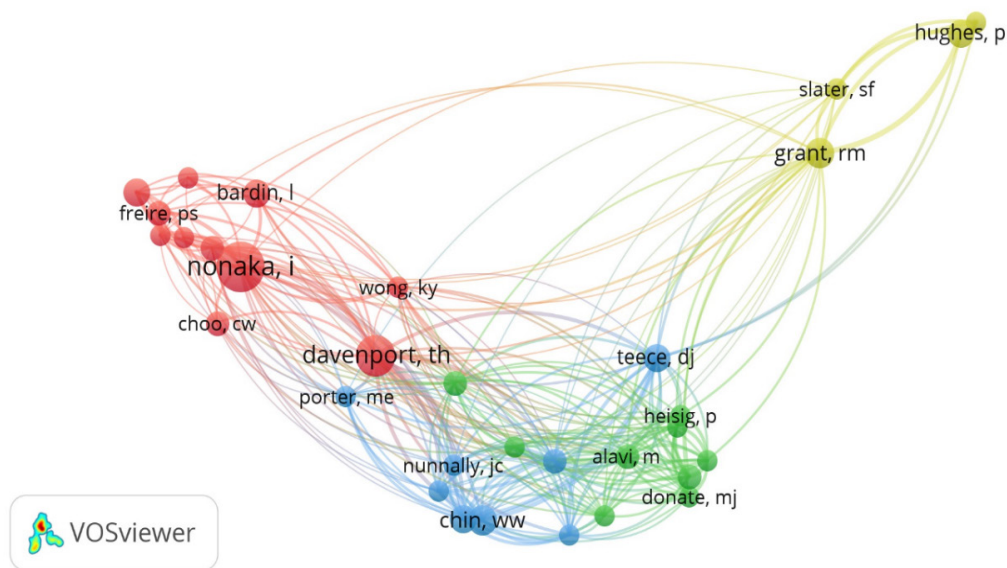
Quanto à afiliação dos autores, foram identificadas 21 instituições, distribuídas em sete países: Brasil (12), Espanha (2), México (2), Inglaterra (2), Finlândia (1), Sérvia (1) e Irã (1). A Figura 2 apresenta a distribuição das instituições de vínculo dos autores.



De acordo com os dados obtidos na WoS, os 15 artigos selecionados para esta RSL apresentaram um total de 819 referências, a partir das quais foi criada uma rede de citações, considerando um mínimo de quatro referências por autor, conforme ilustrado na Figura 3.

É importante destacar que esta rede, criada com base no indicador quantitativo ‘quantidade de citações dos autores nos artigos pesquisados’, estabelece os principais autores utilizados nos artigos analisados, sendo este um dado relevante para a compreensão do embasamento teórico destas pesquisas e das relações existentes entre eles.

Figura 3 – Rede de cocitações



Fonte: Extraído do VOSviewer (2023).

A rede de cocitações gerou quatro *clusters*, apresentados nas cores vermelha, azul, verde e amarela. No agrupamento vermelho, com 11 autores, destacaram-se Ikujiro Nonaka, Thomas Davenport e Chun Wei Choo, notadamente nas pesquisas que versam sobre gestão do conhecimento.

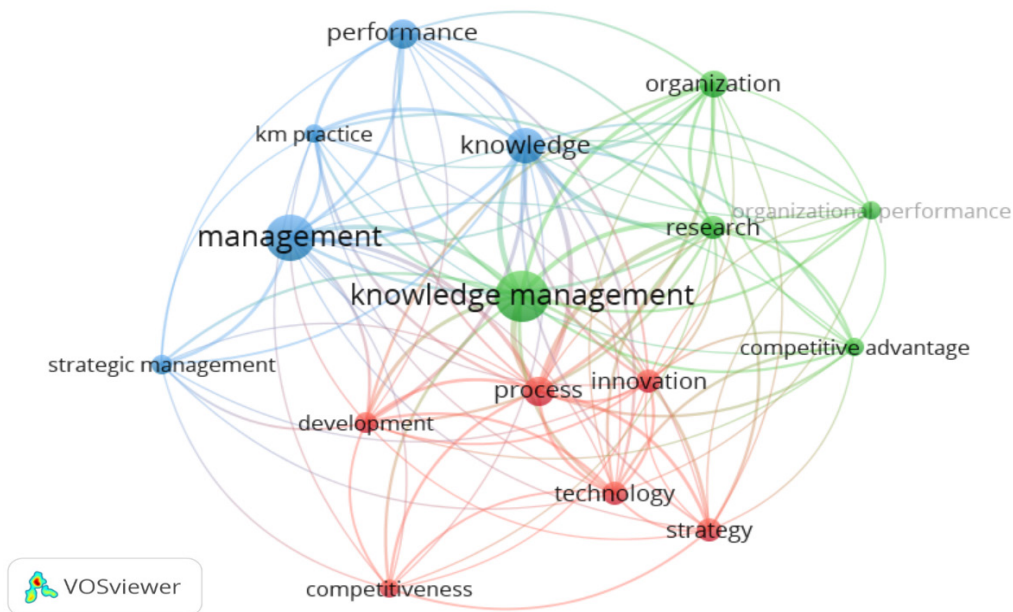
Já no cluster verde, composto por nove autores, destacaram-se Maryam Alavi, Jay Barney e Peter Heisig, cujas pesquisas centrais versam sobre gestão do conhecimento, aprendizagem e gestão estratégica. Importa destacar que as temáticas discutidas pelos autores que compõem estes dois clusters possuem uma relação mais estreita com o objeto desta pesquisa, por apontarem a possibilidade de complementaridade entre a GC e a gestão estratégica em diferentes contextos organizacionais.

O *cluster* azul é formado por oito autores, cujos estudos têm maior direcionamento a temas como modelos de negócio, estratégia organizacional e inovação, sendo as pesquisas de Wynne Chin, David Teece e Michael Porter as mais citadas nos artigos pesquisados. Por fim, no *cluster* amarelo, composto por quatro autores, destacaram-se as pesquisas de Thomas P. Hughes e Robert Grant, que versam

sobre sistemas tecnológicos, vantagem competitiva e uso do conhecimento como recurso estratégico.

Apresentamos ainda a rede de termos utilizados nas pesquisas analisadas, enquanto um segundo indicador da pesquisa, onde foram identificados 16 termos com um mínimo de seis ocorrências em cada artigo, gerando três clusters, como pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 – Rede de termos



Fonte: Extraído do VOSviewer (2023).

O *cluster* na cor azul, formado por cinco termos, teve como destaques as palavras gestão, conhecimento e desempenho. Já o *cluster* verde, também composto por cinco termos, apresentou como destaque a gestão do conhecimento, sendo esse o elemento central entre os termos da pesquisa, com o maior número de citações. O cluster vermelho, formado por seis termos, teve como destaque as palavras processo, inovação, tecnologia e estratégia.

O elevado número de ocorrências destes termos, bem como as ligações estabelecidas entre eles, sinaliza para possíveis interconexões existentes entre a GC e a

gestão estratégica. Sendo assim, uma leitura na íntegra dos artigos se fez necessária, de modo a identificar, a partir de indicadores qualitativos, a real existência destas interconexões. Nesse aspecto, para além do levantamento dos dados bibliométricos, e tendo por base os indicadores qualitativos estabelecidos na pesquisa, as relações entre a GC e a gestão estratégica podem ser apontadas a partir dos seguintes aspectos:

a) Percepção sobre gestão do conhecimento: a GC é percebida como um conjunto de ações com vistas à criação e desenvolvimento do conhecimento organizacional. É considerada um diferencial competitivo, favorecendo a aprendizagem organizacional, gestão da inovação, inteligência competitiva e gestão estratégica (Freitas et al. 2018; Valdez-Juárez; García-Pérez-de-Lema; Maldonado-Guzmán, 2018; Veloso e Sousa; Prata; Pereira, 2018; Urpia et al., 2019; Ziviani et al., 2019; Damian; Cabero, 2020);

b) Percepção sobre gestão estratégica: um conjunto de práticas definidas pelos gestores, com o objetivo de desenvolver uma organização. É dependente do planejamento estratégico, cuja capacidade está relacionada à distribuição da informação na organização (Hughes; Hodgkinson, 2020);

c) Alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão do conhecimento: a GC deve estar alinhada às estratégias organizacionais, contribuindo para melhorias significativas nas atividades cotidianas, no desempenho organizacional e no processo de tomada de decisão (Vignochi; Gonçalves; Lezana, 2014; Santos; Damian, 2018; Hamanaka; Soares, 2019; Aramoon; Aramoon; Bazrkar, 2020; Azevedo et al., 2020; Welchen; Mukendi; Larentis, 2020). Além disso, a gestão estratégica baseada no conhecimento organizacional tende a ter melhores resultados quando apoiada na adoção de práticas ou atividades de GC alinhadas às necessidades da organização (Inkinen; Kianto; Vanhala, 2015; Mitrović; Obradović; Suknović, 2018; Ziviani et al., 2019; Hughes; Hodgkinson, 2020).

Do ponto de vista conceitual, a GC é compreendida como um processo orientado por práticas que oportunizem a criação, registro, compartilhamento e uso do conhecimento (Barbosa, 2008; Takeuchi; Nonaka, 2008; Saeger; Pinho Neto, 2020).

Tal concepção foi confirmada nas diferentes pesquisas analisadas, cujo conceito de gestão do conhecimento foi discutido e apresentado.

Já a gestão estratégica é conceituada como um processo que permite a gestão de objetivos e planos de ação estabelecidos com vistas ao crescimento organizacional, com ações iniciadas a partir da determinação da missão ou propósito, passando pelo processo de planejamento estratégico, devendo resultar na obtenção de vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2011). Tal concepção também foi confirmada na pesquisa de Hughes e Hodgkinson (2020), sendo importante frisar que este foi o único artigo que apresentou discussão sobre o conceito de gestão estratégica.

A GC e a gestão estratégica possuem diferentes modelos e práticas que orientam sua implantação nas organizações. Nesse sentido, embora pesquisas apresentem resultados que confirmem a importância do alinhamento entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica, oportunizando a obtenção de melhores resultados para a organização, os processos de gestão estratégica não indicam a GC como uma de suas possíveis práticas. Percebeu-se, na análise empreendida, que o alinhamento entre a GC e a gestão estratégica se dá a partir da constatação de que a gestão estratégica tende a ter melhores resultados quando apoiada na adoção de práticas de gestão do conhecimento, sem que haja a percepção da complementaridade desses processos.

Diante do exposto, os dados da pesquisa revelaram que apesar das diferenças conceituais apresentadas na literatura entre a GC e a gestão estratégica, é possível perceber a existência de relações entre ambas, sobretudo no âmbito das práticas de gestão.

Assim, o conhecimento deve ser percebido como um ativo estratégico nas organizações, e as ações voltadas para a sua criação e compartilhamento devem ser previamente delineadas, sendo parte do conjunto de práticas adotadas nos processos de planejamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar as interconexões existentes entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica, por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura, em 15 artigos publicados entre os anos de 2012 e 2021, disponíveis na *Web of Science*.

Os resultados apontam a existência de interconexões entre a GC e a gestão estratégica, mas estas se dão no escopo das práticas organizacionais. Dessa forma, a pesquisa evidenciou que o delineamento de estratégias para o crescimento organizacional deve privilegiar o conhecimento como um ativo estratégico.

Nesse aspecto, as práticas de GC se destacam como possibilidades de fortalecimento da gestão estratégica organizacional, na medida em que estabelecem ações direcionadas para a criação e o compartilhamento de conhecimentos que podem ser essenciais para o processo decisório, inovação e crescimento organizacional. Todavia, apesar da percepção revelada nos artigos analisados de que a GC contribui significativamente para a melhoria da gestão estratégica, a literatura não apresenta a GC como uma de suas práticas, sendo estas direcionadas à análise ambiental e estabelecimento de planos estratégicos.

Destacamos, por fim, que os achados desta pesquisa se limitam a publicações disponíveis na base *Web of Science*, sugerindo-se a realização de estudos futuros em outras bases de dados, de modo a ampliar tais resultados.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Torben J. **Gestão Estratégica**: uma introdução. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

ARAMOON, Vahid; ARAMOON, Erfan; BAZRKAR, Ardeshir. Investigating the effect of implementing the Lean Six Sigma on organizational performance based on the mediating role of strategic knowledge management with structural equation modeling approach. **Navus**, Florianópolis, v. 10, p. 1-16, jan./dez., 2020.

AZEVEDO, Ismael de Mendonça; BRITO, Lydia Maria Pinto; ROCHA NETO, Manoel Pereira; ARAÚJO, Maria Valéria Pereira. Diagnóstico da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade

civil de interesse público. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 11, n. 2, maio/ago., p. 75-97, 2020.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n.esp., p. 1-25, 2008.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 30, n. 2, p. 1-25, abr./jun. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Rodrigo de Castro; SILVA, Helena Nunes; ODORCZYK, Ricardo Siebenrok; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Práticas do pensamento enxuto para a gestão estratégica da informação e do conhecimento. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. esp., p. 76-89, 2018.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luís Marques. Revisão Sistemática da Literatura: conceituação, produção e publicação. **LOGEION: Filosofia da informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 57-73, set. 2019/fev. 2020.

HUGHES, Paul; HODGKINSON, Ian. Knowledge management activities and strategic planning capability development. **European Business Review**, v. 33, n. 2. p. 238-254, 2020.

INKINEN, Henri; Kianto, Aino; VANHALA, Mika. Knowledge Management Practices and Innovation Performance in Finland. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 4. p. 432-455, 2015.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 9, n. 3, p. 934-948, 1978. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40396838>. Acesso em: 17 jun. 2023.

MITROVIĆ, Zorica; OBRADOVIĆ, Vladimir; SUKNOVIĆ, Milija. Knowledge management in the public sector: the case of Serbian local government. **Serbian Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 293-309, 2018.

PERES, Paula; BATISTA, Vilson Rafael. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: diagnóstico em uma instituição federal de ensino. **Revista de Tecnologias, Informação e Comunicação**, v. 2, n. 1, p. 59-78, 2021. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/rtic/article/view/359/236>. Acesso em: 19 jun. 2023.

PRANCKUTE, Raminta. Web of Science (WoS) e Scopus: Os titãs da informação bibliográfica no mundo acadêmico atual. **Publicações**, v. 9, n. 1, 2021.

SAEGER, Márcia M^a de Medeiros Travassos; PINHO NETO, Júlio Afonso Sá de. **Diretrizes para a implantação da Gestão da Informação e do Conhecimento no Orçamento Participativo de João Pessoa/PB**. João Pessoa/PB: Editora da UFPB, 2020.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 253-274, set./dez. 2018.

SILVA, Talita C.; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 07-19, jan./mar., 2018.

SOUZA, Edvânio Duarte de. Gestão da informação e do conhecimento: possibilidades, condições e perspectivas. In: GARCIA, Joana Coeli Ribeiro; TARGINO, Maria das Graças (Org.). **Desvendando facetas da gestão e políticas de informação**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015. p. 29-56.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

URPIA; Arthur Gualberto B. da Cruz; BENTO; Juliana de Cássia; BORTOLOZZI, Flávio; MASSUDA, Ely Mitie. Diagnóstico de práticas da gestão do conhecimento na estruturação de processos organizacionais em instituição privada de ensino superior a distância. **Navus**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 98-111, jul./set., 2019.

VALDEZ-JUÁREZ, Luis Henrique; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, Domingo; MALDONADO-GUZMÁN, Gonzalo. ICT and KM, Drivers of Innovation and Profitability in SMEs. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 17, n. 1, 2018.

VELOSO E SOUSA, Caissa; PRATA, Fabrício Silva; PEREIRA, Jefferson Rodrigues. Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva em uma paraestatal mineira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 2, p. 154-173, abr./jun., 2018.

VIGNOCHI, Luciano; GONÇALO, Cláudio Reis; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 5, set./out. 2014.

WELCHEN, Vandoir; MUKENDI, Joel T.; LARENTIS, Fabiano. Compartilhamento de conhecimento como fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica. **Navus**, Florianópolis, v. 10, p. 01-18, jan./dez., 2020.

ZIVIANI, Fabricio; AMARANTE, Erik Paixão; FRANÇA, Renata de Souza; ISNARD, Paulo; FERREIRA, Eric de Paula. 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./mar. 2019.