



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS DE SOBRAL
CURSO DE PSICOLOGIA**

BÁRBARA VASCONCELOS CAVALCANTE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM GESTÃO
DE PESSOAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

SOBRAL

2018

BÁRBARA VASCONCELOS CAVALCANTE

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM GESTÃO DE
PESSOAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

TCC apresentado ao Curso de Psicologia da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Psicologia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Renata Guimarães de
Carvalho.

SOBRAL

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C364g Cavalcante, Bárbara Vasconcelos.
Gestão do conhecimento como recurso estratégico em gestão de pessoas : uma revisão integrativa /
Bárbara Vasconcelos Cavalcante. – 2018.
17 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Sobral,
Curso de Psicologia, Sobral, 2018.
Orientação: Profa. Dra. Renata Guimarães de Carvalho.

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão estratégica. 3. Gestão de pessoas. I. Título.

CDD 150

BÁRBARA VASCONCELOS CAVALCANTE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM GESTÃO
DE PESSOAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

TCC apresentado ao Curso de Psicologia da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Psicologia.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Renata Guimarães de Carvalho (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Me.^a Adriana Goes Urano Nogueira
Faculdade Luciano Feijão (FLF)

Prof.^a Me.^a Shamara Paiva Mendes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo realizar uma revisão integrativa de artigos empíricos sobre gestão do conhecimento nas organizações brasileiras, publicados nos últimos dez anos, enfatizando o uso do conhecimento como recurso estratégico na área de gestão de pessoas. Observou-se a prevalência de estudos qualitativos utilizando-se de entrevistas e análises documentais, abordando a percepção de gestores, e a ênfase aos processos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, através da criação e do compartilhamento de conhecimento, como fatores essenciais para a sobrevivência e competitividade das organizações. Porém seus resultados são de difícil generalização devido as características particulares de cada organização e a influência da cultura organizacional nos processos de gestão do conhecimento e gestão de pessoas. A cultura organizacional também é destacada como fator que pode impactar positiva ou negativamente nas iniciativas de gestão do conhecimento e sobre a qual a gestão de pessoas deve atuar, promovendo a flexibilidade e a capacidade de adaptação da organização.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Gestão estratégica. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to carry out an integrated review of empirical articles on knowledge management in Brazilian organizations, published in the last ten years, emphasizing the use of knowledge as a strategic resource in the area of people management. The prevalence of qualitative studies utilizing interviews and documental analysis was perceived, approaching the perception of managers, and the emphasis on learning processes and organizational development, through the creation and sharing of knowledge, as essential factors for the survival and competitiveness of organizations. However, the results of the articles are difficult to generalize due to the particular characteristics of each organization and the influence of the organizational culture in the processes of knowledge management and people management. Organizational culture is also highlighted as a factor that can positively or negatively impact on knowledge management initiatives and on which people management must act, promoting the flexibility and adaptability of the organization.

Keywords: Knowledge management. Strategic management. People management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Análise de artigos identificados	17
Tabela 2	- Características metodológicas dos artigos selecionados	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	MÉTODO	9
3	RESULTADOS	10
3.1	Gestão do conhecimento e desenvolvimento organizacional	11
3.2	Gestão do conhecimento, liderança e cultura organizacional	12
3.3	Práticas em gestão do conhecimento	13
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
	REFERÊNCIAS	16

1 INTRODUÇÃO

Gestão do conhecimento pode ser caracterizada enquanto a investigação, explicitação e divulgação do conhecimento embutido nas práticas individuais e coletivas de uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Fazem parte dela os processos que governam o compartilhamento de conhecimento, a aquisição, a criação, o armazenamento, a manutenção e a utilização deste recurso. Trata-se de uma organização sistemática para que se possa alcançar e aproveitar todo o seu potencial estratégico.

O conhecimento organizacional tem recebido destaque de pesquisadores de diversos campos na medida em que novos desafios são descobertos, tanto no âmbito teórico-conceitual quanto na prática das organizações. Grant (1996) cita algumas destas linhas de pesquisa, como a aprendizagem organizacional, administração da tecnologia e cognição empresarial. Spender (2001) escreve que, quando tratado como objeto, o conhecimento pode ser encontrado nos bancos de dados em papel e eletrônicos das empresas, em seus produtos, regras e práticas formais e informais. Entretanto, o conhecimento encontrado nos bancos de dados difere substancialmente do encontrado nas práticas, ao levarmos em consideração que o primeiro trata-se de fatos distribuíveis, quantificáveis e coletáveis por outras organizações enquanto o segundo é composto pelo contexto específico de uma organização, sua cultura, membros e recursos.

Esta distinção tem como base a divisão do conhecimento em duas categorias estabelecidas ao longo do tempo com o estudo do conhecimento organizacional: *conhecimento tácito* e *conhecimento explícito*. Quando tratamos de conhecimento explícito, nos referimos ao conhecimento formal e sistemático, transmissível através da linguagem; enquanto o conhecimento tácito está “profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em um contexto específico”, ou seja, de difícil comunicação e transferência (NONAKA, 1994, p.16).

Além das categorias supracitadas, Kogut e Zander (1992) sugerem uma segunda composição ao conhecimento organizacional que nos é pertinente: *informação* e *know-how*. Informação diz respeito ao que pode ser transmitido sem perda de integridade, composta por fatos, proposições axiomáticas e símbolos. Von Hippel (1988, p. 6) caracteriza *know-how* como “a habilidade ou expertise acumulada que permite a alguém fazer algo de maneira fácil e eficiente” (tradução livre). O uso eficaz da informação, ou conhecimento explícito, encontrado em bancos de dados, sistemas de informação, regras, entre outras fontes, integrado ao *know-how*, ou conhecimento tácito, advindo da história da organização e de seus membros caracterizariam então o conhecimento organizacional. A informação depende da interação com o fator humano para se tornar conhecimento, através da contextualização, interpretação e

do desenvolvimento de competências, acrescentando-lhe um novo valor ao torná-la fonte de conhecimento.

Buscamos, nesta pesquisa, visualizar o conceito de conhecimento organizacional também enquanto um conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais (SANCHEZ; HEENE, 1997), porém enfatizamos a *função* do conhecimento enquanto instrumento direcionado a resolução de problemas, construído a partir das relações estabelecidas pelo grupo. A resolução de problemas diz respeito tanto ao enfrentamento de dificuldades na organização quanto à constante busca por melhorias e vantagens competitivas estratégicas. Spender (2001, p. 37) considera que “conhecimento deve estender-se além das patentes ou do conhecimento incorporado nos artefatos humanos e envolver o ato de conhecer revelado na solução de problemas e nas práticas produtivas de indivíduos e grupos na organização”. Assim, não se restringe o conhecimento ao objetivo ou a abstrações, mas às relações estabelecidas entre os membros das organizações e o ambiente organizacional ao longo de uma história de resolução de problemas.

Drummond (1997) dá exemplos de recursos intangíveis que são o resultado de conhecimento acumulado, proporcionando vantagem competitiva: melhor integração entre as atividades de forma a responder mais rápido às demandas do mercado, maior comprometimento da força de trabalho de forma a proporcionar melhor serviço aos clientes, alta taxa de produtos inovadores e de boa qualidade que ajudem a atrair clientes. Recursos podem ser caracterizados como estratégicos quando “não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores, na medida em que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização” (SCHOEMAKER; AMIT, 1997, p. 374). Outras características que também estão presentes quando se trata de conhecimento organizacional são a durabilidade, relação de complementaridade com outros ativos na medida em que investimentos em um influenciam no outro, alinhamento com futuros fatores estratégicos da indústria e a criação de valor para a empresa.

A gestão de pessoas se beneficia ao trabalhar o conhecimento como recurso estratégico. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento organizacional está expresso nas políticas das organizações, dentre elas as políticas de recrutamento, de seleção, sistemas de treinamento, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho e sistemas de promoção na carreira e cargo, entre outros aspectos que compõem a gestão de pessoas. Trata-se da necessidade de integrar os objetivos da organização e as variáveis ambientais às necessidades dos colaboradores em termos de valores, reconhecimento, bem-estar e desenvolvimento. Fisher (1998, p.47) caracteriza este modelo de gestão de pessoas como “uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental”.

A gestão estratégica de pessoas, apoiada no conhecimento organizacional, está

permeada pelas estratégias de negócio, mercado de trabalho, sindicatos, cultura organizacional e pelas características individuais das pessoas que compõem a empresa. Lacombe e Tonelli (2001, p.159) detalham a ótica estratégica enfatizando as relações que a organização estabelece com seus empregados:

[...] se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende dos empregados; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois.

Nestas relações, os subsistemas de gestão de pessoas têm como consequência a possibilidade de que as pessoas geridas tornem-se também vantagem competitiva para a organização, ou “agentes de competitividade”. Lacombe e Tonelli (2001) apontam ainda quatro funções principais para a área de recursos humanos: função estratégica, competitiva, de promover e auxiliar os processos de mudança e a responsabilidade pelo envolvimento dos colaboradores com a organização.

Considerando esta integração entre gestão do conhecimento e gestão de pessoas sob uma perspectiva estratégica, esta pesquisa tem como objetivo realizar um estudo de revisão integrativa sobre a gestão do conhecimento nas organizações, enfatizando o uso do conhecimento como recurso estratégico para a área de gestão de pessoas em empresas brasileiras, considerando pesquisas empíricas publicadas nos últimos 10 anos.

2 MÉTODO

Este trabalho caracteriza-se como um estudo bibliográfico utilizando-se da revisão integrativa para a análise e síntese de publicações com ênfase na gestão do conhecimento, recursos estratégicos e gestão de pessoas em empresas brasileiras que tenham sido publicados nos últimos 10 anos. Este método nos permite uma abordagem ampla de publicações para a elaboração de conclusões gerais que apoiem a visualização do estado atual da área e o desenvolvimento de futuras pesquisas. Após a definição do assunto a ser trabalhado, coletam-se publicações dentro dos critérios de recorte estipulados que a pesquisa abrangerá. Os dados e conclusões presentes nestes estudos são interpretados e analisados sistematicamente, resultando numa síntese clara e objetiva que repasse ao leitor as informações cruciais a respeito desta área de pesquisa (BEYEA; NICOLL, 1998).

Para isto, em Setembro de 2018, realizou-se uma busca eletrônica nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e CAPES, a partir de artigos publicados nos últimos dez anos (2008 a 2018), com os descritores “gestão do conhecimento”, “gestão de pessoas” e “estratégia”, combinados por meio do operador booleano AND: (a) gestão do

conhecimento AND gestão de pessoas e (b) gestão do conhecimento AND estratégia.

Como critérios de inclusão, consideramos apenas artigos empíricos nacionais, publicados em meio eletrônico na última década, acerca de empresas brasileiras onde práticas de gestão do conhecimento e sua análise enquanto recurso estratégico para a gestão de pessoas fossem parte dos temas de estudo. Foram excluídos artigos teóricos, dissertações, monografias, ensaios e teses.

Para esta seleção, foram avaliados inicialmente as palavras-chave e os resumos dos artigos encontrados, desconsiderando-se publicações duplicadas, estudos bibliográficos e cuja ênfase não abordava diretamente o tema foco da revisão integrativa. A partir daí a seleção final dos artigos foi efetivada e, em seguida, analisou-se o método e os resultados apresentados nas produções para a coleta de informações relevantes para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

3 RESULTADOS

A partir da pesquisa nas bases de dados, foram identificados 212 artigos, sendo 189 na base de dados SCIELO e 23 artigos na base de dados CAPES. Avaliados as palavras-chave e resumo destes artigos, foram excluídos: 141 por não estarem diretamente relacionados aos temas desta pesquisa, 14 por não serem pesquisas empíricas, 30 artigos abordando pesquisas em outros países e 17 duplicatas. 10 artigos foram encaminhados para leitura integral. A Tabela 1 resume a análise dos artigos encontrados e a Tabela 2 faz a descrição das características metodológicas dos artigos selecionados.

Tabela 1 – Análise de artigos identificados.

Critério	Quantidade de artigos
Não relacionados aos temas da pesquisa	141
Não empíricos	14
Realizados em outros países	30
Duplicados	17
Selecionados	10
Total de artigos excluídos	202
Artigos selecionados	10

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 2 – Características metodológicas dos artigos selecionados.

Autor/ano	Natureza da pesquisa	Técnicas utilizadas
Girardi, Lapolli e Tosta (2009)	Qualitativa	Entrevista, análise do discurso, análise de conteúdo, análise documental.
Zangiski, Lima e Costa (2009)	Qualitativa	Entrevista, análise documental.
Ramos e Helal (2010)	Estudo de caso (qualitativa)	Observação sistemática direta, entrevista semiestruturada.
Borho, Iarozinski Neto e Lima (2012)	Pesquisa-ação (qualitativa)	Seminário, entrevista
Girardi, Souza e Girardi (2012)	Qualitativa	Entrevista semiestruturada, análise de conteúdo, análise documental.
Scharf e Silveira (2013)	Qualitativa	Entrevista semiestruturada, análise de conteúdo, análise documental.
Willerding, Krause e Lapolli (2016)	Estudo de caso (qualitativa)	Entrevista semiestruturada.
Jordão et al. (2017)	Estudo de caso (qualitativa e quantitativa)	Entrevista, questionário, observação direta, análise documental.
Baggio, Wegner e Dalmarco (2018)	Estudo de caso (qualitativa)	Entrevista semiestruturada, análise documental.
Gonzalez e Melo (2018)	Quantitativa	Questionário, PLS.

Fonte: elaborada pela autora.

Nove artigos tratam-se de pesquisas qualitativas utilizando-se principalmente de entrevistas abertas e semiestruturadas como fonte de dados primária, dos quais seis incluíram dados secundários provenientes de análise documental e dois também realizaram observação direta das empresas nas quais as pesquisas foram realizadas. Nas entrevistas, as percepções são captadas por meio de colaboradores ocupando cargos operacionais (ZANGISKI, LIMA, COSTA, 2009; BORHO, IAROZINSKI NETO, LIMA, 2012; WILLERDING, KRAUSE, LAPOLLI, 2016) ou administrativos (GIRARDI, LAPOLLI, TOSTA, 2009; RAMOS, HELAL, 2010; GIRARDI, SOUZA, GIRARDI, 2012; SCHARF, SILVEIRA, 2013; JORDÃO et al., 2017; BAGGIO, WEGNER, DALMARCO, 2018; GONZALEZ, MELO, 2018).

Todos os artigos selecionados enfatizam a importância da gestão do conhecimento para a competitividade da empresa, destacando seu papel para a inovação em produtos e processos gerenciais e para a sobrevivência no mercado. Willerding, Krause e Lapolli (2016) consideram que, para a sustentabilidade organizacional, é necessário buscar o equilíbrio entre o bem-estar do colaborador e o desempenho da empresa por meio da gestão de pessoas, relacionando as competências e capacitações por meio de seu capital intelectual.

3.1 Gestão do conhecimento e desenvolvimento organizacional

O capital intelectual pode ser considerado um dos principais mobilizadores de desenvolvimento organizacional (JORDÃO et al., 2017). Para Ramos e Helal (2010) todas as

empresas geram ou utilizam o conhecimento em seu processo produtivo, fazendo este parte do desenvolvimento organizacional. Mesmo as competências individuais podem ser exploradas como recurso para transformar informação em conhecimento que otimizem a gestão e a inovação, fazendo das pessoas recursos diferenciais de uma organização, sendo o RH capaz de gerar conhecimento e desenvolver a organização por meio de seus processos característicos, bem como pelo desenvolvimento de uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação organizacional (GIRARDI, LAPOLLI, TOSTA, 2009; BAGGIO, WEGNER, DALMARCO, 2018). Scharf e Silveira (2013) e Borho, Iarozinski Neto e Lima (2012) acrescentam na gestão do conhecimento o papel da tecnologia, métodos e ferramentas que a suportam e tornam possível.

O conhecimento organizacional das três áreas (tecnologia, organização e pessoal) constitui a base de construção das capacitações internas da empresa. O conhecimento sobre as tecnologias internas e externas, tecnologias futuras, as estruturas e processos que interconectam as unidades organizacionais, as competências individuais dos funcionários e, também, as possíveis áreas de interesse para recrutamento de pessoal criam a base fundamental para a gestão de recursos (BORHO, IAROZINSKI NETO, LIMA, 2012, p.252).

O investimento nos talentos humanos se dá por meio de modelos de gestão que favoreçam o aprendizado, a criatividade, o envolvimento e a inovação, através da capacitação e da participação estratégica, integrando os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais (GIRARDI, SOUZA, GIRARDI, 2012). No âmbito de capacitações, é destacado o papel da aprendizagem organizacional que possibilita que sejam identificados quais competências se deve desenvolver, a partir da análise da estrutura interna e do ambiente externo, como constatado nos resultados da pesquisa de Zangiski, Lima e Costa (2009).

3.2 Gestão do conhecimento, liderança e cultura organizacional

Girardi, Souza e Girardi (2012) e Gonzalez e Melo (2018) afirmam também que a prática da liderança contribui para a construção do conhecimento organizacional na medida em que, ao ampliar-se a percepção do papel dos líderes para considerar-se também os aspectos intangíveis da sua gestão, é possível promover novos valores, atitudes e padrões de comportamento. A importância desta promoção se repete nos artigos analisados ao apontarem para a necessidade de se alinhar a cultura organizacional de modo a trabalhar o conhecimento como ferramenta em prol da criatividade, inovação e desenvolvimento, promovendo o compartilhamento de experiências e práticas de socialização, estratégias que facilitam a conversão de conhecimento tácito em explícito (GIRARDI, LAPOLLI, TOSTA, 2009; JORDÃO et al., 2017). Zangiski, Lima e Costa (2009) destacam que é necessário uma revisão dos padrões culturais da organização para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva

baseada na gestão do conhecimento, favorecendo a aprendizagem contínua e a formação e desenvolvimento de competências organizacionais. Sem o desenvolvimento de valores e crenças que incentivem a criatividade e o desenvolvimento de conhecimento organizacional e a integração de colaboradores, pode-se haver resistência a mudanças ou mesmo ocasionar a falha de iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento (RAMOS, HELAL, 2010; GONZALEZ, MELO, 2018).

A pesquisa realizada por Jordão et al. (2017) num contexto de fusões e aquisições de empresas traz ainda outro aspecto de impacto entre gestão do conhecimento e gestão de recursos humanos, ao apontar que a dificuldade em reter profissionais implica também na perda de conhecimento e experiência adquirida dentro das empresas, e a possibilidade de que o profissional leve este capital intelectual adquirido para competidores no mercado que podem utilizá-lo para obter vantagem sobre as práticas da empresa. Os autores afirmam, assim, que tanto a capacidade de reter quanto de integrar estes conhecimentos está intrinsecamente relacionada à gestão de pessoas, cultura e conhecimento.

3.3 Práticas em gestão do conhecimento

Outro ponto de convergência que podemos encontrar nos resultados das pesquisas trata-se da identificação de processos de gestão do conhecimento para desenvolvimento dos recursos humanos através do compartilhamento de conhecimento e experiências entre os funcionários, através da socialização para transformação de conhecimentos tácitos em explícitos, com pouco uso de instrumentos formais como manuais e regulamentações por parte dos colaboradores (GIRARDI, LAPOLLI, TOSTA, 2009; RAMOS, HELAL, 2010; GIRARDI, SOUZA, GIRARDI, 2012). Outra estratégia utilizada para o compartilhamento de conhecimento e estratégias trata-se de trabalhos colaborativos com empresas parceiras e profissionais externos (RAMOS, HELAL, 2010; BAGGIO, WEGNER, DALMARCO, 2018).

Scharf e Silveira (2013) apontam que a gestão do conhecimento aplicada por processos adequadamente delineados pode levar a organização a atingir melhorias na inovação, marketing e relacionamento, com a criação, uso e compartilhamento de conhecimento. No entanto, na empresa investigada, estes processos não estavam formalizados, com algumas iniciativas dando início a este processo, como a retenção de informações a respeito da organização de forma estratégica, e a preocupação com a comunicação entre colaboradores. Investimentos no capital humano são percebidos como uma das mais urgentes necessidades pelos gestores e diretores.

Willerding, Krause e Lapolli (2016), ao analisarem a percepção de colaboradores acerca das práticas de gestão do conhecimento de uma organização, identificaram também

uma demanda por maior atenção ao treinamento de novos colaboradores, havendo dificuldades técnicas e de compreensão de produtos e serviços complexos, e a necessidade de tornar-se explícito o conhecimento em forma de manuais e fluxos formalizados, conclusão similar à de Jordão et al. (2017) quanto a importância de investimento imediato em treinamento para o alinhamento de colaboradores em situações de fusão e aquisição, de modo a evitar perda de capital intelectual.

Os artigos analisados trazem como dificuldade a generalização de seus resultados devido às características específicas das organizações, considerando a relação íntima entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e gestão de pessoas. Se faz necessário a aplicação de um maior número de estudos com organizações de diferentes setores econômicos e tamanhos e estabelecidas em diferentes regiões do país. Scharf e Silveira (2013) afirmam também a importância de se realizarem estudos quantitativos para identificar quantas empresas utilizam quais estratégias de gestão do conhecimento em diferentes segmentos de forma a possibilitar análises em larga escala. Gonzalez e Melo (2018) recomendam a análise de outras variáveis que podem influenciar a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento, como estilos de liderança, suporte gerencial, clima organizacional e sistemas de recompensa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos estudos levantados, podemos identificar a ênfase dada ao impacto das relações entre gestão do conhecimento organizacional e gestão de pessoas quanto a aspectos como a competitividade e a sobrevivência das organizações, a aprendizagem, o desenvolvimento e a cultura organizacional. Estas relações são investigadas majoritariamente sob uma perspectiva qualitativa, tendo como principal fonte a percepção de gestores e administradores a respeito de seus efeitos.

Os resultados levantados são de difícil generalização dada as características particulares de cada organização e de sua cultura. Ainda assim, é possível realizar paralelos quanto as dificuldades e vantagens da aplicação de práticas de gestão de pessoas e gestão do conhecimento alinhadas às estratégias de negócio e às características internas e externas do ambiente organizacional.

A aprendizagem organizacional destaca-se como campo de relação mais íntima entre os temas abordados por esta pesquisa, com grande potencial de alavancar o desenvolvimento organizacional e a competitividade em todos os trabalhos analisados, através da criação e do compartilhamento de conhecimento. A cultura organizacional aparece como fator capaz de dificultar ou favorecer as iniciativas de gestão do conhecimento e à gestão de pessoas é dado também o papel de favorecer a flexibilidade e capacidade de adaptação a

mudanças, possibilitando a inovação.

Constatou-se também dificuldade em identificar estudos que enfatizassem diretamente processos de gestão de pessoas, identificando-se a prevalência de estudos abordando apenas conceitos com os quais esta trabalha, como cultura organizacional, integração, aprendizagem, capital intelectual dentre outros, onde poucos abordam como este trabalho é feito integrado a gestão do conhecimento.

Sugere-se a elaboração de novos estudos que utilizem, dentre suas metodologias, a observação direta do ambiente e das relações de trabalho que permeiam os processos de gestão do conhecimento, incluindo assim elementos advindos da percepção do pesquisador para a análise. Sugere-se ainda aprofundar-se quanto a influência do conhecimento organizacional tendo como recorte os processos de gestão de pessoas como seleção e recrutamento, treinamentos e avaliações de desempenho.

REFERÊNCIAS

- BAGGIO, D.; WEGNER, D.; DALMARCO, G. Coordination mechanisms of collaborative R&D projects in small and medium enterprises. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 19, n. 2, 2018.
- BEYEA, S. C.; NICOLL, L. H. Writing an integrative review. **AORN J.**, v. 67, n. 4, p. 877-880, 1998.
- BEZERRA, C. A.; WRONSKI, J. L. M. Inovatividade, criatividade e gestão do conhecimento em bares, restaurantes e casas noturnas: um estudo em estabelecimentos de Curitiba-PR. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 1, p. 18-43, jan./abr. 2016.
- BORHO, H.; IARONZISKI NETO, A.; LIMA, E. P. de. Gestão do conhecimento na manufatura. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 247-264, 2012.
- DRUMMOND, A. **Enabling conditions for organizational learning**: a study in international business ventures. 1997. Tese (Doutorado) – The Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge, Cambridge, 1997.
- FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; TOSTA, K. C. B. T. A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 151-176, set./dez. 2009.
- GIRARDI, D.; SOUZA, I. M de; GIRARDI, J. de F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.
- GONZALEZ, R. V. D.; MELO, T. M. de. Inovação por exploração e exploração do conhecimento: um estudo empírico do setor automobilístico. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 1-15, 2018.
- GRANT, Robert M. Towards a knowledge-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.
- HIPPEL, E. von. **The Sources of Innovation**. Cambridge: MIT Press, 1988.
- JORDÃO, R. V. et al. Intellectual capital in mergers and acquisitions: a case study in a world-class financial institution. **Revista de Administração**, v. 52, p. 268-284, 2017.
- KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 2, p. 383-397, 1992.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J.. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.
- NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 19. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RAMOS, E. N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, p. 433-452, 2010.

SANCHEZ, R. Managing articulated knowledge in competence-based competition. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Ed.). **Strategic learning and knowledge management.** West Sussex: John Wiley, 1997.

SCHARF, E. R.; SILVEIRA, A. Knowledge as a competitive advantage in private security: a study in a company in Santa Catarina, Brazil. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 10 n. 1, p. 21-40, jan./abr. 2013.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. (Ed.). **Wharton on dynamic competitive strategy.** New York: John Wiley, 1997.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências.** São Paulo: Ed. Atlas, p. 27-49, 2001.

WILLERDING, I. A. V.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, E. M. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 141-154, jan./jun. 2016.

ZANGISKI, M. A. da S. G.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. da. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 3, p. 142-159, set./dez. 2009.