



UC/FPCE — 2009

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O estado da arte da Gestão de Conhecimento: uma
revisão bibliométrica de 2002 a 2008**

Liliana Marta Carvalho Gomes (e-mail:
lilianacarvalhogomes@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho
sob a orientação de Professora Doutora Leonor Maria Gonçalves
Pacheco Pais Andrade Cardoso

O estado de arte da Gestão de Conhecimento: uma revisão bibliométrica de 2002 a 2008

Resumo

A presente investigação tem como propósito evidenciar os desenvolvimentos que a Gestão de Conhecimento tem sofrido ao nível das suas publicações. A nossa investigação centrou-se no período que medeia o ano 2002 até à actualidade, tendo sido utilizada uma amostra de 93 artigos seleccionados através de uma “keyword search” e de “citation search”, denotando-se desta forma as obras mais significativas. De entre as referidas, exploramos os autores mais proeminentes na investigação e publicação sobre a Gestão de Conhecimento, sobressaindo as suas escolas e revistas de referência. Alinhado com esta mesma análise, classificamos o conjunto da nossa amostra enquanto artigos teóricos, de trabalho empírico ou de revisão de literatura. Dos inúmeros trabalhos encontrados, obtivemos uma maior incidência de artigos de carácter empírico. Em conjunto com as análises supracitadas, equacionamos o estado da arte da Gestão de Conhecimento, através de uma análise de conteúdo acerca das temáticas mais estudadas e relacionadas com a mesma, técnica que consideramos pertinente de forma a obter uma perspectiva holística dos temas explorados. Terminamos com o estudo sobre a evolução do conceito que, de acordo como os resultados alcançados, enquadraremos segundo as Três Gerações da Gestão de Conhecimento. Por comparação com os artigos que nos serviram de base (Chauvel & Despres, 2002; Chen & Chen, 2006) e com as demais revisões de literatura, optamos por finalizar o nosso trabalho enunciando vantagens e limitações da metodologia utilizada.

Palavras-chave: Gestão de Conhecimento, revisão de literatura, “keyword search”; “citation search”.

The state of the art of Knowledge Management: a bibliometric review from 2002 to 2008

Abstract

The purpose of this paper is to highlight the development of Knowledge Management publications during the period 2002 - 2008. We used a sample of 93 articles selected by a “keyword search” and “citation search”, showing this way the most significant papers. Among those, we explored the most significant authors in the studies and publications about Knowledge Management, the most important schools and journals. We categorized our sample in theoretical articles, empirical work or literature review, being that the majority of our sample were empirical studies. Together with the previous analysis we evaluated the state-of-the-art of Knowledge Management performing a content analysis on the themes more frequently studied and linked to it, a technique that we consider relevant in order to obtain a holistic view of the topic. Lastly, we studied the evolution of the concept which, according with the results, we analysed having The Tree Generations of Knowledge Management as a framework. Aligned with the articles we used as a starting point (Chauvel & Despres, 2002; Chen & Chen, 2006) and other literature reviews we made some considerations about the advantages and limitations of the method we applied.

Key Words: Knowledge Management, literature review, “keyword search”, “citation search”.

Agradecimentos

A primeira palavra de agradecimento que gostaria de expressar é dirigida à Professora Leonor Cardoso por todo o empenho demonstrado na realização desta tese, nomeadamente os seus comentários profícuos e a sua disponibilidade constante.

Um enorme obrigado à professora Elisabeth Dias e à Andreia Meireles pela ajuda na pesquisa da bibliografia necessária e pela sua sempre constante disponibilidade.

À minha família e amigos, por tudo o que fizeram por mim, pelo afecto, pelo apoio, pela preocupação e respeito que demonstram para com o meu esforço e trabalho.

Gostaria de agradecer especialmente à Elda, à Pinky, à Sarinha e à China que sempre me apoiaram e ajudaram quando mais precisei, a elas um muito obrigada.

Ao Hélder – “que está sempre lá” – pelo seu carinho e apoio incondicionais, pela paciência, pela ajuda constante, por “me aturar” e me fazer sentir capaz. Um obrigado gigante por ser o meu suporte nos momentos bons e maus, por me incentivar e principalmente por me ter feito parte do que sou hoje. Agradeço-te por seres quem és.

Índice

Introdução	1
I. Enquadramento conceptual GC, emergência e contributos	2
II. Objectivos	6
III. Metodologia	8
IV. Resultados	11
1. Revisão da Literatura	11
1.1 Número relativo aos artigos produzidos de 2002 a 2008	11
1.2 Revistas que registaram maior número de publicações sobre a GC	13
1.3 Autores que mais publicaram sobre a GC	14
1.4 Regiões geográficas que reúnem mais publicações sobre a GC	15
1.5 Classificação de Artigos	15
1.6 Técnicas mais utilizadas	19
2. Revisão da Literatura	20
2.1 A GC e os temas a si associados	20
2.2 GC, Definições	23
V. Discussão	27
As três gerações da GC, evolução do conceito	27
A evolução do conceito hoje	29
Limitações da Investigação	31
VI. Conclusões	34
Bibliografia	36
Anexos	40
Anexo 1	
Anexo 2	41
Anexo 3	49

Introdução

As invariáveis mudanças que se têm registado na evolução da economia mundial, conseqüentes da rápida ascensão das tecnologias de informação e comunicação, impeliram as organizações a uma resposta feroz e eficaz resultante dos desafios que as mesmas enfrentam (Huggins, 2008). Com o advento das pressões globais, foi exigido à comunidade empresarial que valorizasse a sua vertente de aprendizagem (Alazmi & Zairi, 2003), face à permeabilidade de fronteiras e dinâmicas de mercado, conseqüentes dos movimentos descontínuos em que a sociedade actual se continua a desenvolver. Neste contexto, tal como refere Senge (1990), tornou-se imperativo compreender o recurso que desempenha um papel fulcral na sobrevivência das organizações – o conhecimento.

O conhecimento tornou-se uma das principais forças motoras para a eficácia e sucesso empresarial (Wong, 2005), onde se assiste a uma focalização para a gestão de “recursos intangíveis e dificilmente imitáveis” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007; p. 622) como base e sustento de uma vantagem competitiva e bem sucedida (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005). Como refere Wong (2005), “organizations are becoming more knowledge intensive, they are hiring minds more than hands (...)” (p. 261). Vemos desta forma pertinente referir a enorme relevância que a Gestão do Conhecimento (GC)¹ tem vindo a adquirir, e, ainda que possamos atender ao facto de a mesma ser um campo relativamente recente, a realidade tem revelado um crescente interesse, por parte de gestores e académicos, nos benefícios organizacionais que a GC tem demonstrado (Alazmi & Zairi, 2003; Chourides, Longbottom & Murphy, 2003; Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006; Wong & Aspinwall, 2004). Como sugerem Alvesson e Karreman (2001), a GC não é apenas uma novidade passageira, sendo que a sua afirmação passa por um processo de estabilização como o novo aspecto essencial, em termos organizacionais e de gestão, como também da nova forma de perícia perante os desafios contextuais apresentados (Hazlett, McAdam & Gallagher, 2005).

O estudo baseado no conhecimento envolve a criação de novas compreensões em termos da sua natureza, em organizações e mercados, no que concerne à sua aplicação nas tecnologias, produtos e processos, representativos de valor acrescentado no contexto organizacional (Blumentritt & Johnston, 1999). Mais concretamente, a GC tem sido enfatizada por diversos autores como uma fonte inesgotável de recursos para o desenvolvimento das organizações no mundo actual. Todavia, não existe uma definição universal de GC, isto é, não existe uma única perspectiva, modelo ou prática que descreva integralmente o conhecimento ou a GC (Hirai & Uchida, 2007; Small & Sage, 2006). Ainda assim, como referem Lee e Wang (2002), de entre as diversas definições existentes, existe um

¹ A partir deste momento passaremos a utilizar o acrónimo GC para referir Gestão de Conhecimento.

consenso no que se refere à GC como um conjunto de processos/actividades que gere a criação, a disseminação e a influência do conhecimento para atingir os objectivos das organizações.

É de acordo com o exposto, face à popularidade que o constructo da GC atingiu nos anos 90 (Neno & Chan, 2007), que pretendemos observar o desenvolvimento desta temática, relativamente às suas mudanças de rumo, desacelerações, ou simplesmente paragens para reflectir acerca das suas futuras implicações. Nesta lógica, surge a relevância das revisões de literatura, cuja função é de averiguar os caminhos que o tema segue, fazendo o seu ponto de situação, que em muito auxilia na focalização de outros rumos, no estudo de temas menos investigados, ou apenas na descoberta de possíveis áreas de interesse. Esta visão panorâmica da GC permitirá obter informações pertinentes quanto à direcção que devemos tomar, com o objectivo de colmatar lacunas e levar a área à sua afirmação definitiva como estratégia de desenvolvimento organizacional sustentável. Em suma, as revisões de literatura não são mais do que um esforço de afirmação e reconhecimento do trabalho dos outros autores, construindo a sua própria contribuição para a GC, com respeito aos estudos desenvolvidos pelos autores que lhes servem de base (Bajupi & Crossan, 2004).

A presente dissertação pretende efectuar o ponto de situação no que toca às revisões de literatura sobre a GC, na tentativa de colmatar lacunas existentes e encontrar pontos para futuras investigações. Este olhar abrangente irá permitir-nos desenhar o quadro de evolução que a temática tem sofrido desde 2002 até à época (Chen & Chen, 2006).

No sentido de correspondermos ao objectivo que acima expusemos, dividimos o nosso trabalho em cinco partes, sendo que a primeira corresponde à contextualização da GC desde a sua emergência até ao período abrangido por esta revisão, onde realçamos os principais contributos para a área. Passaremos depois à revisão propriamente dita, onde explicamos o método bibliométrico que utilizamos para a selecção das publicações de impacto, analisando os tipos de trabalhos que têm vindo a ser produzidos na área. Continuaremos depois com uma análise de conteúdo relativamente às definições que os autores empregam na GC, assim como mencionaremos os temas mais comumente relacionados com a temática. Por fim, temos como propósito assinalar a evolução do conceito à luz das três gerações explicativas do ciclo de vida da GC (Metaxiotis, Ergazakis & Psarras, 2005). Concluiremos o nosso trabalho com a discussão em torno das vantagens e limitações do método de selecção da amostra que aqui foi utilizado – método bibliométrico.

I – Enquadramento conceptual

Gestão do Conhecimento – emergência e contributos.

Os fenómenos característicos de um mercado globalizado e a necessidade de as organizações actuautes numa era pós-capitalista (Drucker, 2003) se distinguirem das suas congéneres tem elevado o conhecimento organizacional e a gestão desse conhecimento a um estatuto de factor-chave

no sucesso empresarial (Despres & Hiltrop, 1995; Migliarese & Verteramo, 2005).

De facto, como sublinha Huggins (2008), a velocidade inerente às alterações económicas e tecnológicas tem colocado, à sociedade em geral e aos gestores em particular, fortes desafios no sentido de como alcançar um crescimento sustentável e apresentar uma vantagem competitiva num ambiente desafiante, todavia complexo e indefinido. Senge (1990) refere a este propósito a orientação das organizações no sentido de uma valorização de novos modos de pensar, do encorajar da capacidade de criar, onde a aprendizagem é entendida como um processo fulcral, constante e colectivo.

Ao entendermos assim uma economia baseada no conhecimento onde, citando Malin (1994), o “doing” cede o seu lugar ao “knowing”, o valor daquilo que é produzido encontra-se fortemente relacionado com a porção de inovação, tecnologia e inteligência incorporada no próprio produto (Zabot & Silva, 2002). Assistimos a um redireccionar da economia para sectores onde a tecnologia e o conhecimento se reflectem fortemente nos produtos, processos e serviços prestados, ideia partilhada por Stewart (1990) quando este menciona que na dita sociedade do conhecimento predominam o capital intelectual, e os recursos intangíveis incorporados na tecnologia, informação e conhecimento nos processos de produção e a emergência do sector dos serviços.

É no sentido do enunciado nos parágrafos anteriores que Corno, Reinmoeller e Nonaka (1999) enfatizam o facto de que os diferenciais competitivos resultam grandemente de recursos meta-tangíveis, singulares, valiosos e difíceis de explicar. O conhecimento adquire assim um valor acrescentado sendo considerado um activo fundamental para qualquer organização, raro e inimitável, devendo esta valorizá-lo e preservá-lo uma vez que num contexto económico onde a incerteza é a única certeza (Nonaka, 1998) o conhecimento é a única fonte de uma vantagem competitiva perene.

As primeiras referências ao conhecimento datam da antiguidade clássica (Snowden, 2000) pese embora, como refere Cardoso (2003), só mais recentemente o mesmo se tenha afirmado como tópico relevante na literatura organizacional. De facto, se nos é possível mencionar a época de 1980 como o iniciar, por parte das organizações e da comunidade científica, de uma sensibilidade para o conhecimento como “um activo, um capital, ou um bem organizacional” (op. cit. p. 2), Sparrow (1998) sublinha que a constatação, por parte das empresas, da necessidade de desenvolver práticas no sentido de melhorar a aquisição, partilha, organização, armazenamento e aplicação desse mesmo conhecimento é recente.

Atendendo às palavras de Alvenson e Karreman (2001) aquando da sua abordagem ao conceito conhecimento, este último é caracterizado como um fenómeno ambíguo, inespecífico e dinâmico que, ao se encontrar fortemente relacionado com os processos de significação e compreensão, é difícil de gerir. É no sentido do exposto que Cardoso (2003), após o estudo das definições de cento e dois autores, propõe a análise deste mesmo conceito mediante três configurações temáticas presentes na literatura: os dados, a informação e o conhecimento.

No seguimento do parágrafo anterior encontramos assim os dados, que se apresentam como elementos objectivos, sem significado em si mesmos devido à “ausência de contextualização, de atribuição de sentido e de julgamento” (Cardoso, 2003, p. 6), porém fáceis de gerar, portáteis, e com grande potencial no que respeita ao registo e criação de informação. Relativamente a esta última, a informação, ela apresenta-se como um conjunto de dados organizados de uma forma lógica e com um qualquer objectivo, onde o factor intencionalidade surge aliado a uma constante evolução, uma vez que a informação é “copiada e acrescentada continuamente” (Cardoso, 2003, p. 7) nunca se apresentando como definitiva. Assim, à característica da comunicação, a informação é um acto comunicativo (op.cit.), e à presença de um emissor e um receptor surge associada uma polissémica que lhe é característica e uma função mediadora entre dados e conhecimento. Nas palavras de Cardoso (2003) “ A sua função mediadora entre os dados e o conhecimento é frequentemente enfatizada por diversos autores, que lhe reconhecem relevância enquanto veículo privilegiado na transmissão, recuperação e criação de conhecimento, desempenhando neste último um papel de matéria-prima fundamental” (p. 9). O conhecimento, por sua vez, apresenta uma natureza dinâmica, multi-dimensional e complexa, distinguindo-se dos conceitos de dados e informação no sentido em que apresenta uma clara orientação para a acção. De acordo com a autora citada, o conhecimento é valorizado pelas empresas uma vez que facilita aspectos fundamentais das dinâmicas organizacionais, como são “a tomada de decisão, a resolução de problemas e o exercício mais eficaz da liderança” (p. 17).

Como mencionam diversos autores, o conhecimento tem sido reconhecido como um processo distintamente humano (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 1994). Assim sendo, e como explicitámos de modo mais geral no parágrafo anterior, a componente humana que lhe está inerente encontra-se sublinhada na necessidade de interacção/ comunicação e interpretação ao longo do processo de conhecimento (Bell, 1999; Tsoukas, 2001). De facto, como refere Nonaka (1991), as pessoas manifestam um papel activo na interpretação do conhecimento e na utilização que fazem do mesmo atendendo à sua situação e perspectiva pessoais. O conhecimento surge assim fortemente associado a uma componente social e cultural (Metaoxiotis et al., 2005), sendo que ao nível das organizações o dito conhecimento implica uma alteração e um reequacionar de práticas e actividades (Cardoso, 2003).

A literatura da especialidade apresenta diversas tipologias acerca do conhecimento organizacional (Cardoso, 2003). Neste trabalho optámos por uma abordagem sumária a dois tipos de conhecimento comumente referidos na literatura: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Cardoso, 2003; Davenport & Prusak, 2000; Milton, 2005; Nonaka, 1991; Takeuchi & Nonaka, 2001).

Relativamente ao primeiro, o conhecimento tácito, Nonaka (1991) sublinha o facto de se apresentar como muito personalizado, de difícil formalização e comunicação. A dificuldade inerente à verbalização e expressividade deste conhecimento (Cardoso, 2003) permite facilmente

compreender, como sublinhado por Milton (2005), que o mesmo assenta fortemente numa componente de “know-how”, isto é, num conjunto de aptidões informais, modelos mentais, crenças e perspectivas. O conhecimento explícito, como mencionam Cardoso (2003) e Takeuchi (2001), apresenta-se como um tipo de conhecimento facilmente comunicável e transferível, sendo formal, sistemático e passível de ser expressado por meio de componentes discursivas (expressão oral ou escrita) e números ou formas matemáticas, entre outros.

Procurando uma sistematização, seguimos neste trabalho a definição de conhecimento proposta por Cardoso (2003) segundo a qual este é:

“uma combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um activo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações. Na sua forma explícita é de mais fácil acessibilidade, partilha e reprodução, sendo a sua forma tácita bem mais discriminativa, embora a sua operacionalização e gestão exijam processos metacognitivos complexos. Remete para o papel activo e criativo dos actores organizacionais, apoia-se na acção individual e tem nos grupos e nos contextos de partilha vectores essenciais para a sua projecção a nível organizacional. Enquanto recurso inesgotável que, contrariamente aos demais, aumenta à medida que se utiliza, constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável”(p. 40).

O início dos anos noventa do século passado caracterizou-se pelo desenvolvimento, no mundo gestor, de uma abordagem mais sistemática à gestão do conhecimento enquanto disciplina organizacional (Chase, 2005; Chauvel & Despres, 2002; Hislop, 2003). De facto, como refere Cardoso (2003), não é ainda muito clara a forma como as organizações podem gerar e gerir o seu conhecimento, ficando este facto a dever-se fortemente a um défice no que respeita à natureza do mesmo e dos seus processos.

No seguimento do parágrafo anterior, Gupta e colaboradores (2000) sublinham que não existe uma definição ou um entendimento consensual acerca do que verdadeiramente significa GC, não existindo assim uma perspectiva única, passível de o definir na totalidade (Hirai & Uchida, 2007; Reinhardt, 2001; Small & Sage, 2006).

Acontece, no entanto, que a literatura entende o conhecimento e a sua gestão como um meio de as organizações alcançarem os seus objectivos e adquirirem valor acrescentado relativamente aos seus concorrentes. É neste sentido que Davenport e Prusak (1998) entendem a gestão do conhecimento em estreita ligação com os objectivos organizacionais e Sveiby (1998), por exemplo, menciona que a gestão do conhecimento é a arte de criar valor a partir de activos organizacionais intangíveis.

Ao enfatizar o prisma processual, Cardoso (2003) sublinha que a GC se orienta no sentido de criar e desenvolver condições organizacionais internas que catalisem todos os processos relacionados com o conhecimento rumo à conquista das metas e objectivos organizacionais. Neste sentido, a GC “reflecte a capacidade organizacional para criar novo conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e incorporá-lo nos seus processos,

produtos e serviços, sendo esta capacidade só alcançável mediante a acção individua e grupal...” (op. cit, p. 4).

Como referem Laszlo e Laszlo (2002), as empresas contribuíram, através das suas trocas de conhecimentos, de materiais e de energia, para uma sociedade cada vez mais globalizada. De facto, as actividades transaccionais foram também elas motor de aproximação de diferentes culturas e do esbatimento de fronteiras geo-políticas. Neste contexto, os autores mencionados defendem que o conhecimento sempre se apresentou relevante para uma boa performance organizacional. Acontece assim que o conhecimento em si mesmo não é algo novo no dia-a-dia da organizações, o tipo ou o cerne desse conhecimento é que tem vindo a sofrer alterações, passo-a-passo, com o evoluir dos tempos. Um exemplo característico desta fase inicial de utilização do conhecimento nas empresas seria a gestão científica de Taylor, fortemente centrada no interior desta última, na sua gestão de operações e processos de produtivos. Laszlo e Laszlo (2002) continuam a sua reflexão para o que denominam de “business knowledge of the second kind” (p.401) e defendem que com o aumento da competitividade e a expansão da economia as empresas encontraram-se compelidas a analisarem o que as rodeava, quer ao nível da indústria da qual eram parte integrante, quer ao nível do mercado onde actuavam e dos consumidores que serviam. Este conhecimento, dito contextual e fortemente sustentado em análises de mercado procurando identificar melhores práticas foi característico da década de oitenta do século passado. Acontece porém que as rápidas mudanças e consequentes oportunidades presentes na actual conjuntura económica (Huggins, 2008) forçam as empresas a ir mais além no que respeita à sua relação com o conhecimento. Presentemente, como sustentam diversos autores (e.g. Cardoso, 2003; Ipe, 2003; Laszlo & Laszlo, 2002; Wiig, 2002), os processos de criação e aquisição de conhecimento, a sua partilha e difusão, bem como a sua utilização e integração com a filosofia, estratégia, práticas, sistemas e procedimentos da organização apresentam-se como uma fonte de criação de valor sustentado que as organizações têm de colocar ao seu serviço se querem permanecer competitivas e com representatividade no mercado globalizado.

Chegamos assim, ao que Laszlo e Laszlo (2002) denominam de “business knowledge of the third kind” (p. 401), onde observamos um entendimento sistémico das dinâmicas bio-físicas e sócio-culturais associadas ao ambiente global.

II - Objectivos

Na literatura atinente à GC, é reconhecida por diversos autores (e.g. Alazmi & Zairi, 2003; Ipe, 2003; Huggins, 2008; Schwartz, 2005; Wong, 2007) a importância que o conhecimento adquire na actual conjuntura mundial, seja pelo valor acrescentado que a sua gestão representa, como pela tradução do advento da viragem de século – *global knowledge economy* (Blumentritt & Johnston, 1999; Huggins, 2008).

Atendendo à cada vez maior incursão pelo estudo da GC, no seio de uma comunidade gestonária que pretende uma gestão sustentável e

competitiva, onde o conhecimento – recurso inesgotável e de difícil imitação – representa o novo activo intangível na sobrevivência e sucesso empresarial, encontramos pertinente efectuar o ponto de situação no desenvolvimento das investigações atinentes ao tema.

Sediados nos trabalhos anteriormente desenvolvidos pelos autores que nos serviram de base ao estudo que aqui efectuamos, optámos pelo espaço temporal de 2002 a 2008 visto que a investigação de Chauvel e Despres (2002) vai ao encontro do que pretendemos analisar e, no nosso entender, era relevante dar-lhe continuidade. Especificando, pretendemos encontrar os autores e consequentes revistas mais influentes na área, as regiões onde existem maior investigação sobre a GC, efectuar o ponto de situação das temáticas mais relacionadas e a evolução do conceito. Assim, iniciámos a nossa investigação a partir do limite temporal superior utilizado pelos autores referidos (o ano 2002), numa perspectiva de dar continuidade temporal à sua revisão. Por sua vez, baseámos o nosso método bibliométrico em Chen e Chen (2006) utilizando a mesma *keyword search (knowledge management)*² e em Bapuji e Crossan (2004) no que se refere ao método de selecção por número de citações (*citation search*, que no decorrer deste trabalho especificaremos).

De acordo com o exposto, pretendemos dar continuidade às revisões que a GC tem sofrido (Chauvel & Despres, 2002; Chen & Chen, 2006), assumindo assim por objectivos:

- Chegar ao número total de artigos produzidos durante o período de 2002 a 2008;
- Perceber quais os autores que mais escrevem sobre a temática;
- Extrair as revistas que mais publicam sobre a GC;
- Evidenciar quais as regiões geográficas onde existe maior produção de publicações ligadas à CG;
- Averiguar o tipo de artigos publicados, nomeadamente de cariz teórico, revisão de literatura ou trabalho empírico;
- Mencionar, de entre os estudos empíricos, as técnicas que mais são realizadas nas investigações;
- Enunciar as temáticas associadas maior número de vezes à CG;
- Analisar as definições da GC à luz dos seus três momentos de evolução.

De entre os objectivos supracitados³, os dois últimos serão alcançados por recurso à técnica de análise de conteúdo. Visionamos como propósito fornecer uma visão holística sobre o que tem sido na realidade estudado, ao olhar para os temas a que se encontra associada a GC. Por fim, pretendemos perceber em que momento se encontram as definições propostas pelos autores, tendo por suporte a evolução sofrida pelo conceito desde a sua génese à actualidade.

Procuramos, através desta análise, efectuar um ponto de situação

² Que decidimos posteriormente adaptar.

³ Relembramos, extraídos através da “*keyword search*” e de uma “*citation search*”.

sobre o estudo da GC, desenhando a sua evolução e salientando a importância que a mesma adquire no quotidiano emergente comparativamente ao estudo efectuado pelos nossos autores (Chauvel & Despres, 2002; Chen & Chen, 2006).

III – Metodologia

A metodologia que adoptámos para a realização do presente estudo foi inspirada em três autores que lhe serviram de alicerce, nomeadamente Chauvel e Despres (2002) pelo objectivo que temos em dar continuidade ao seu trabalho de revisão sobre a GC, Chen e Chen (2006) e Bapuji e Crossan (2004), pela análise de dados bibliométricos que realizaram como método de selecção das obras de impacto.

Os dados bibliométricos traduzem-se num meio de comparar a realização de investigações e impacto académico nos indivíduos, grupos de trabalho e instituições – dentro e entre disciplinas (Najman & Hewit, 2003) – revelando ser um método vantajoso no encontro das obras que mostram impacto significativo na pesquisa da GC. O avanço da validade destes dados fez com que os mesmos se tornassem significativos como uma ferramenta de avaliação das obras de impacto na literatura (Lindsey, 1989 *cit. in* Najman & Hewit, 2003), o que nos permitiu seleccionar os trabalhos com *outputs* de maior qualidade no desenvolvimento da temática.

Para a determinação da amostra de revisão de literatura aqui proposta, o método relativo às citações representou o instrumento de escolha entre o universo de obras que surgiram aquando da nossa pesquisa. A escolha assentou no sentido em que as referidas citações têm uma papel importante na construção social dos estudos organizacionais (Anderson, 2006) visto que funcionam como um dos primordiais sistemas de recompensa na produção científica (Merton, 1973; Small, 2004, *cit. in* Anderson, 2006). Assim, é assumido que o “citation search” se demonstra eficiente na descoberta do que te sido feito no terreno de uma relativa temática (Hollnagel e Cacciabue, 2005) e na influência de determinada publicação (MacRoberts & MacRoberts, 1996).

Optamos assim por utilizar o método de citações pelas vantagens que o mesmo traduz, sendo que se revela uma medida de reconhecimento do autor e do seu trabalho (Najam & Hewitt, 2003), não obstrutiva, que permite espelhar a relevância da obra na comunidade científica (Bormann & Daniel, 2008).

Embora apenas recentemente se encontrem em debate pelos *media* (Jacso, 2009), os métodos bibliométrico e de citação eram já referidos por Narin (1976) como “as ferramentas que iluminam o mosaico da produção científica” (p. 2). Existe pouca precisão no que toca às origens deste método, no entanto, o sistema de citações criado Eugene Garfield⁴ para a comunidade

⁴ Fundador do Institute for Scientific Information em 1962, hoje denominado Thomson Scientific (Bornmanne & Daniel, 2008) responsável pela *Web of Knowledge* (Hollnagel & Cacciabue, 2005), base a partir da qual seleccionámos a amostra.

científica foi criado inspirado no trabalho de Frank Shepard⁵, onde a semelhança no método se cruza, como referido aquando da publicação do seu artigo em 1955, denominado de *Citation indexes for science* (Garfield, 1972; Roth, 2005).

Entendemos portanto que os dados bibliométricos, anteriores à criação da *Science Citation Index (SCI)*⁶, base de eleição para a avaliação dos mesmos e análise de citações, já reuniam algumas utilizações entre a comunidade científica. Ainda assim, apenas com o advento da *SCI*, e, mais concretamente, com a viabilidade dos acessos à Web e plataformas electrónicas, se visionou o efeito catalítico na popularidade derivada da pesquisa bibliométrica dentro das investigações, tão observada na actualidade (Cronin, 2001). Sumarizando, como mencionado por van Raan (1993), os indicadores bibliométricos não se instalaram para se sobrepor ao conhecimento fornecido pelos investigadores, mas como módulo de suporte para procedimentos de avaliação (Houben, Moed, Kint, Luwel & Spruyt, 1998).

Apoiados por uma “keyword search” e por uma “citation search” (Bapuji & Crossan, 2004; Chen & Chen, 2006), construímos um trabalho de cariz exploratório e descritivo, sustentado pela escolha do *Social Sciences Citation Index*⁷ (*SSCI*) incorporado na base de dados *Web of Knowledge*. O *SSCI* revela-se de enorme abrangência, na procura e aquisição das revistas de impacto nas ciências sociais, com mais de 1700 jornais sociais em todo o mundo (Chow, Haddad, Singh & Wu, 2007; Crossan & Guatto, 1996). Permite-nos obter o número de citações correspondentes a cada artigo, auxiliando-nos na obtenção dos índices bibliométricos de diversos temas, sendo assim os critérios pelos quais elegemos os mesmos. Por sua vez, a nossa base de dados assenta no pressuposto da multidisciplinaridade (Jacso, 2005), dada a possibilidade “to search through time and across disciplines” (Ballard & Henry, 2006, p. 26) elevando o seu espectro de indexação de artigos em relação às recentes e populares bases denominadas de *Google Scholar* e *Scopus*⁸, (Jacso, 2006).

Mencionando agora a “keyword search” onde nos apoiamos para pesquisar os artigos de impacto na temática referente à GC, elegemos os termos “knowledge management in organizations”, por facultar o constructo que pretendemos analisar, como utilizado por Chen e Chen (2006) e anteriormente por Ponzi (2002), acrescentando-lhe “organizations” por restringir ao campo que pretendemos avaliar. Aceitamos incluir na amostra os estudos que apresentassem “knowledge management” no título e/ou palavras-chave, sendo os restantes (mesmo perfazendo o critério de citações) excluídos (Bapuji e Crossan, 2004).

⁵ O autor criou o primeiro sistema de citações na área de Direito Penal em 1873, classificando todos os casos que citavam casos anteriores no Supremo Tribunal de Illinois (Ballard & Henry, 2006).

⁶ Passaremos a partir do parágrafo assinalado a utilizar o acrónimo *SCI*.

⁷ A partir deste momento utilizaremos o acrónimo *SSCI*.

⁸ Para uma percepção mais concreta das diferenças entre as bases tidas como exemplo, observar o gráfico de Jacso (2006, p.299), quando compara as 3 bases.

Concernente ao método de “citation search”, enunciamos o exemplo de Bapuji e Crossan (2004), onde os mesmos delimitam o número de selecção de artigos por duas ou mais citações por ano. Mostra-se importante enunciar a vertente triangular em que esta escolha se revela vantajosa. Apesar destes autores se centrarem noutra temática organizacional, encontramos pertinente adoptar o método por eles utilizado para a selecção de artigos porque se tornaria um trabalho denso e muito prolongado analisar a totalidade de artigos decorrentes da nossa “keyword search” (1663 artigos). O número de citações, duas ou mais/ano, permite não prejudicar os artigos publicados mais recentemente, dado que estiveram ainda pouco tempo expostos à comunidade científica, o que se traduz numa menor oportunidade de serem mencionados. Se tivermos em atenção que as publicações de anos transactos se encontram já à mercê da observação dos investigadores, podendo ser referenciados e citados, estariam em perfeita vantagem perante os anteriores caso tomássemos como medida o mesmo número absoluto para todos os anos. Conseguimos, deste modo, extrair os trabalhos significativos sem incorrer em enviesamentos por uma escolha não fundamentada aquando da selecção da nossa amostra.

Ainda assim, se nos debruçarmos sobre o período temporal escolhido, 2002 a 2008, rápido nos apercebemos que dada a génese precoce de publicações concernentes a 2007 e 2008, provavelmente poucas ou nenhuma citação seriam por nós encontradas. Em debate com a investigadora que nos auxiliou na realização desta dissertação, decidimos fazer uma alteração ao nosso critério, de modo a não prejudicar os artigos mais recentes. Tomamos então por medida a inclusão de todos os artigos nos períodos de 2007 a 2008 que tivessem no seu título e/ou palavras-chave “knowledge management”.

Obtida a amostra pretendida, procedemos ao tratamento dos dados, que numa primeira fase foram alvo de uma análise mais quantitativa, por cálculo de frequências através dos indicadores fornecidos pelos artigos, a fim de obter os objectivos anteriormente mencionados⁹.

Numa segunda etapa, através de uma análise mais qualitativa – de conteúdo – procedemos ao estudo das temáticas mais abordadas nas publicações da amostra, na tentativa de operacionalizar os temas que têm interessado a comunidade científica que se tem dedicado ao estudo da GC. Após, analisamos criticamente a evolução que a definição de GC tem sofrido desde 2002, enquadrada segundo as três gerações porque a mesma passou (Firestone & McElroy, 2002). Para tal, utilizaremos o critério de categorização semântica para chegarmos aos seus elementos de significação (Bardin, 1988).

No que se refere à classificação dos artigos, tivemos por base a categorização de Chen e Chen (2006), nomeadamente: artigos teóricos, de revisão de literatura e empíricos. Os artigos respeitantes à categoria de artigos teóricos englobam as propostas das teorias originais ou de novas abordagens respeitantes ao conceito da GC, análises compreensivas ou

⁹ Para uma maior compreensão, retornar ao capítulo III- Objectivos, onde os mesmos se encontram expostos.

artigos de opinião. No que respeita à categoria de revisão, encontram-se os artigos que se assemelham ao trabalho aqui exposto, nomeadamente de revisão de literatura. Relativamente à categoria de artigos empíricos, a mesma corresponde aos trabalhos que aplicam o conceito a um determinado estudo que, posteriormente, dividiremos em empíricos quantitativos, empíricos qualitativos ou com metodologia mista, no que respeita ao tratamento de dados.

Para além do que acabamos de referir, confrontámo-nos com dificuldades na categorização de todos os artigos uma vez que não tivemos acesso aos textos integrais de 12 deles (12,9%). Este aspecto fez com, nestes casos, pudéssemos apenas categorizar os trabalhos tendo por base os seus resumos o que representou uma desvantagem acrescida e limitou a clareza dos resultados do nosso trabalho. Apesar de ter sido impossível categorizar os trabalhos relativamente às técnicas utilizadas e definições empreendidas, a categorização não ficou comprometida no que diz respeito à identificação das temáticas mais relacionadas com o tema, nem em relação aos autores e regiões geográficas mais proeminentes.

IV – Resultados

1. Revisão de literatura

1.1 Número relativo aos artigos produzidos de 2002 a 2008

Como temos vindo a referir no decorrer deste trabalho, a “keyword search” por nós empregue correspondeu aos tópicos “knowledge management in organizations” no *SSCI*, para que desta forma fosse possível extrairmos a nossa amostra inicial antes de aplicar o critério concernente ao “citation search”. Esta amostra revelou a existência de 1663 artigos no período apontado, o que indica que tem sido prestada atenção ao tópico em estudo por parte dos investigadores. Embora não possamos comparar directamente o número anterior com o encontrado por Chen e Chen (2006), dado que o método de recolha envolveu outras plataformas online para além da *ISI – Web of Knowledge*, e considerando a diferença temporal (1995 a 2004), parece-nos ter verificado um ligeiro acréscimo no número de publicações. Os referidos autores revelaram a existência de 3699 artigos no período compreendido entre 1995 a 2004. Se nos debruçarmos sobre a nossa amostra – 1663 – durante 6 anos, apenas numa base de dados, poderemos apontar para um crescimento significativo. No entanto, seria necessário replicar esta procura nas bases utilizadas pelos autores a que acima fazemos menção, e ainda retirar da nossa “keyword search” o termos “organizations”, para podermos obter de forma fidedigna uma comparação (aquando da replicação de dados).

Para observar de forma mais detalhada o número que obtivemos na nossa primeira amostra (1663), apresentamos na Figura 1 o padrão de evolução de publicações de 2002 a 2008. Como podemos observar, verifica-se apenas uma discrepância entre o número de artigos produzidos entre 2002 e os anos adjacentes. De 2002 a 2003, foram publicados 660 artigos

relacionados com a GC, verificando-se uma diminuição na produção nos anos que se seguiram. De 2003 a 2008, globalmente, não podemos apontar um pico significativo de maior realização de artigos, na medida em que apesar de se verificar um acréscimo em 2006, a produção no decorrer destes anos é semelhante. No que se refere concretamente a 2007 e 2008, embora 2007 tenha um menor número de produções científicas em relação ao ano anterior, 2008 voltam a crescer as publicações na área.

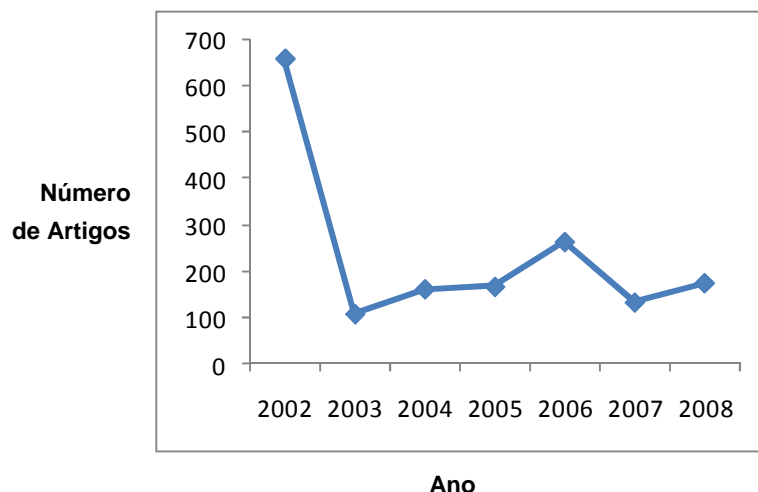


Figura 1. Evolução do número de trabalhos publicados entre 2002 e 2008

Atinente ao critério de selecção que utilizamos para filtrar a nossa amostra inicial de 1663 artigos, recorremos ao “citation search” para obtermos, dentro da mesma, o número de publicações que se destacaram dentro da área da GC. Sendo que utilizamos o critério de 2 ou mais citações por ano (Bapuji & Crossan, 2004), o número 1663 foi substituído por 93¹⁰, representando este último número a amostra final com a qual trabalharemos no decorrer desta dissertação. Não obstante, importa ressaltar que 41 dos 93 artigos finais correspondem ao período de 2007 a 2008, dado que para estes dois anos alterámos o critério, seleccionando todos os artigos encontrados na pesquisa, mediante a presença de “knowledge management” no título e/ou palavras-chave¹¹.

No que à amostra final diz respeito, para o período de 2002 a 2006 retiramos uma média de 10,4 artigos realizados por ano. Ainda que nenhum dos anos neste período tenha sobressaído em termos de maior ou menor número de publicações, apontamos o ano 2004 como significativamente “mais produtivo”, registando 12 artigos sobre a GC (aquando da extracção

¹⁰ Anexo 2.

¹¹ Dado que os anos de 2007 e 2008 foram ainda pouco expostos à crítica da comunidade científica, optámos, como foi já anteriormente mencionado, por incluir todos os artigos na amostra de modo a não prejudicar as publicações mais recentes devido ao critério de “citation search” utilizado com base em Bapuji & Crossan, (2004).

por citações). Referente aos anos 2007 e 2008, onde o nosso critério de selecção sofre alterações, registamos uma média de 20,5 artigos produzidos, sendo que o ano 2007 superou o seguinte com a publicação de 23 artigos da área. No entanto, estes números não poderão ser interpretados na mesma medida que os anteriores, pois todos os artigos produzidos nos dois últimos anos foram incluídos. Desta forma não podemos dizer que se possa ter registado algum pico de publicação na área de acordo com o *SSCI*. A título de menção, podemos denotar que o ano de 2003 registou a menor produção de artigos, 8, número que se poderá dever ao critério por nós utilizado.

1.2 Revistas que registaram maior número de publicações sobre a GC

Direccionando-nos para o tópico referente às revistas com mais publicações sobre a GC, encontramos no período de 2002 a 2008 uma enorme dispersão das mesmas, sendo que da nossa amostra constam artigos publicados por 49 revistas diferentes¹². Dentro destas, as que mais predominam são as revistas ligadas às áreas das Tecnologias de Informação e da Gestão. Mencionamos a *MIS Quarterly*¹³ com 9 artigos publicados, seguida da *Information & Management* (8), *Industrial Management & Data Systems* (7), livraria online *IEEE* com *Transactions on Engineering Management* (6) e *Management Science* (5). Encontramos pertinência nas áreas abrangidas pelas revistas mencionadas, pela extrapolação do tópico da GC, encaminhando-se para terrenos além das fronteiras organizacionais e porque a GC ainda se encontra diversas vezes associada à explosão das Tecnologias da Informação, facto que posteriormente retomaremos aquando da análise das definições de GC.

Ainda concernente a esta contagem, importa referir que a base online *IEEE* que contou com 6 publicações na área da GC foi referente aos anos 2007 e 2008, onde procedemos à alteração de critério utilizado, incluindo todas as publicações que detivessem no título e/ou palavras-chave os tópicos “knowledge management”. Assim, não deveremos olhar para este número como significativo em comparação com os restantes, dado que estes artigos não foram submetidos à contagem de citações.

Podemos concluir através da análise dos artigos que apenas 14,2% da totalidade das revistas publicaram 3 ou mais artigos no decorrer do nosso período temporal, seguidas de 24.5% que publicaram 2 artigos sobre a GC (10 revistas).

A percentagem de 61,3% representa apenas a publicação de um artigo por revista, expressando a dispersão de publicações a que anteriormente aludimos.

¹² Totalidade de revistas que publicaram sobre a área no Anexo 3.

¹³ A referida revista assenta na transmissão de conhecimento acerca do desenvolvimento das Tecnologias da Informação, da gestão dos seus recursos, e da forma com estas afectam a economia, as organizações e sociedade (<http://www.misq.org/>).

Tabela 1. Revistas que se destacaram na publicação sobre a GC de 2002 a 2008

Publicação	Nº de artigos	Porcentagem %
<i>MIS Quarterly</i>	9	9,6%
<i>Information & Management</i>	8	8,1%
<i>Industrial Management & Data Systems</i>	7	7,5%
<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	6	6,4%
<i>Management Science</i>	5	5,3%
<i>Management Decision</i>	3	3,2%
<i>Decision Sciences</i>	3	3,2%

1.3 Autores que mais publicaram sobre a GC

No que se refere ao meio científico, optamos por averiguar dentro da nossa amostra a possibilidade de existirem autores que frequentemente escrevem sobre a temática, publicando ao longo do período escolhido mais do que um artigo, ou mesmo em co-autoria, por ser comum determinados autores estarem associados a uma determinada temática, afirmando-se a este nível como nomes de referência obrigatória.

Constatamos que existe uma enorme diversidade de autores que publica acerca do tema estudado, não havendo, de acordo com a nossa amostra, autores que se repitam significativamente. Referimos o autor Rajiv Sabherwal, da Universidade do *Missouri*, presente em 2 publicações como autor e numa como co-autor, e Sanjiv Sabherwal com 2 publicações, Universidade do *Texas at Arlington*, onde se apresenta como co-autor (ambas as Universidades se encontram sediadas nos Estados Unidos da América). Também com 2 publicações temos as autoras Angel Cabrera & Elizabeth Cabrera (Instituto da Empresa e Departamento de *Business Administration* da Universidade Carlos III, Espanha) e o autor Dorit Nevo (autor e co-autor) da *York University*, Canadá.

Com 2 artigos publicados encontramos também os autores Grueme Currie e Marie Kerrin da Universidade de Nottingham na Inglaterra, M. Stefanelli, da Universidade de Pavia em Itália e o autor Wang, da Universidade *Informat Management* na República da China.

A repetição destes autores ocorre apenas em 7,5% no universo da amostra, o que em termos globais da referida amostra, não representa um valor elevado. Ainda assim, sabemos que desde os anos 90 que a GC se tornou um tópico merecedor de atenção por parte da academia e comunidade gestonária, pela importância que o mesmo adquiriu enquanto vantagem competitiva dentro do meio organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995; Cardoso, 2003). O rápido desenvolvimento da teoria do Conhecimento Organizacional e a sua disseminação pelas organizações nos últimos 15 anos (Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006), impeliu práticos e empresas a explorar o conceito e a apostar na gestão do mesmo para a obtenção da sustentabilidade desejada na resposta à mutabilidade dos mercados

(Cardoso, 2003). Neste sentido, sustentamos os nossos resultados na possibilidade da dispersão de estudos levada a cabo pela explosão de interesse depositada no conhecimento e sua gestão, pelo imperativo que tem vindo a representar desde a sua operacionalização.

1.4 Regiões geográficas que reúnem mais publicações sobre a GC

Depois de havermos constatado a existência de uma grande diversidade de autores na nossa amostra, importava perceber se, no que concerne às regiões geográficas a que autores referidos pertencem, se existiria alguma área onde o estudo da GC se notabilize como significativo e desta forma mais concentrado.

No universo da nossa amostra verificamos que as regiões onde se regista um maior número de publicações se situam na Europa e na América. Se tivermos em conta os resultados obtidos por Chauvel e Despres (2002), percebemos que desde o seu último estudo, os resultados permanecem semelhantes no que respeita aos continentes que sempre escreveram sobre o tema. No entanto, de acordo com os dados revelados pelos artigos que recolhemos e como podemos observar pela análise da Tabela 2, a América situa-se ligeiramente acima da Europa em termos de publicações (facto que nos autores supracitados não se verificou, estando a Europa em primeiro lugar). Ainda relativamente a este resultado, importa enunciar que, no que ao Continente Americano diz respeito, a produção é concentrada nos Estados Unidos e Canadá e, no continente Europeu, a produção sobre a temática em estudo é feita primordialmente pela Europa Ocidental.

Apesar de em número reduzido, também a Ásia continua a produzir na área, com uma média de 1,2% artigos no período compreendido entre 2002 e 2006 e de 4,5% nos anos de 2007 e 2008.

Em regime de parceria encontramos publicações entre a América e a Europa (4,3%), América e Ásia (3,2%), Europa e Oceânia (2,1%) e Europa e Ásia (1,1%).

Tabela 2. Regiões geográficas com maior concentração de publicações sobre a GC

Regiões geográficas	Número de artigos	Percentagem %
América	38	40,8
Europa	31	33,3
Ásia	14	15,0
América e Europa	4	4,3
América e Ásia	3	3,2
Europa e Oceânia	2	2,1
Europa e Ásia	1	1,1

1.5 Classificação de artigos

No tópico aqui referido, temos por objectivo classificar a totalidade dos 93 artigos segundo os mesmos sejam teóricos, de revisão de literatura ou empíricos. Assim, há que referir que obtivemos 39 artigos teóricos, 50

empíricos e 2 artigos referentes a revisões de literatura¹⁴. Se tivermos em conta que a investigação empírica sofreu um crescimento significativo desde a década de 90 (Bapuji & Crossan, 2004), percebemos a maior produção de artigos empíricos em relação às restantes categorias. Ainda assim, apraz-nos mencionar que os artigos teóricos continuam a ser alvo de inúmeras publicações, sendo propostas de discussão face a conceptualizações já existentes ou ainda novas abordagens às teorias já enraizadas.

Contamos assim com um universo de 53,7% de artigos empíricos, seguidos de 41,9% de artigos teóricos e 2,2% de revisão de literatura na nossa amostra.

No que aos artigos empíricos diz respeito, temos presentes dentro desta categoria “artigo empírico quantitativo” e “artigo empírico qualitativo”, resultando uma maior ocorrência de artigos empíricos quantitativos, 31 (62%), seguidos de 7 artigos empíricos qualitativos (14%). Encontramos 3 artigos que agrupam as análises quantitativas e qualitativas (6%), verificando-se que a prática de metodologia mista não é muito recorrente em termos de tratamento de dados nas investigações analisadas. De importância referir que, do conjunto de artigos a que apenas tivemos acesso ao resumo e conseguimos caracterizar como empíricos, não houve a possibilidade de classificar 7 enquanto quantitativos e/ou qualitativos, representando este valor 14% da nossa amostra na categoria de artigos empíricos.

Conseguimos desta forma averiguar através da análise dos dados constantes na Figura 2 que os padrões de publicações variam no período compreendido entre 2002 e 2008, sendo que os artigos teóricos registaram uma porção significativa de publicações nos anos 2002 e 2004 e 2007 e 2008 (embora que, no referente aos dois últimos anos, não possamos olhar para os resultados da mesma forma, dado a já referida alteração de critério). Relativamente aos artigos empíricos, os anos 2003 e 2005 apresentam uma maior ocorrência dos mesmos, tal como os anos 2007 e 2008, ultrapassando 2007 com 16 artigos publicados.

Como foi anteriormente referido, os dados obtidos dos artigos referentes a revisões de literatura demonstram a fraca produção dos mesmos na área, sendo mesmo nula do ano 2003 a 2007. Contudo, não podemos deixar de considerar a natureza distintiva deste tipo de artigos, sendo pouco recomendada a sua comparação com o número daqueles que integram as demais categorias. É mesmo necessário que se produzam muitos dos demais para que se justifique a publicação deste tipo de artigos.

¹⁴ Por termos acesso apenas ao resumo de 2 artigos na amostra, foi-nos impossível esses artigos concernentes a 2002 e a 2004.

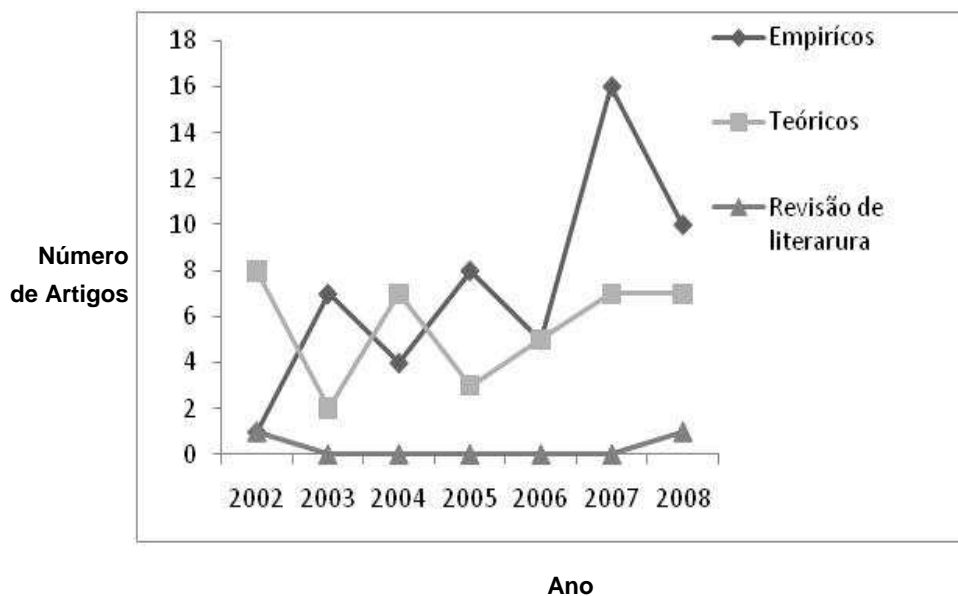


Figura 2. Evolução das categorias de artigos publicados entre 2002 e 2008.

Retornando ao método por nós utilizado para a extração de artigos, verificamos através dos dados constantes da Tabela 3 que os artigos com maior número de citações ocorrem até meio do espaço temporal por nós delineado, isto é de 2002 até 2005. Facto que compreendemos, como já anteriormente referido, visto que os artigos mais recentes estiveram ainda pouco tempo expostos à comunidade científica, o que por si só pode explicar o reduzido número de citações¹⁵. Tomando o número 20 como número de relativa significância¹⁶, encontramos 18 artigos que obtêm 20 ou mais por ano. Percebemos que os artigos mais citados são os empíricos e teóricos, justificado talvez pela sua maior incidência em termos de produção, servindo bem como referência de suporte para futuras publicações.

Quanto ao nosso *Top 3* – maior impacto – é constituído por um artigo empírico em 2005 (mais recente em termos de artigos mais citados), seguido de um teórico em 2003 e de uma revisão de literatura, em 2002. Como podemos apurar, o artigo de cariz empírico, que reuniu um total de 97 citações, foi realizado pelos autores Wasko e Faraj (2005) que pretenderam

¹⁵ O mencionado constitui uma das possíveis limitações do nosso estudo, levando a um possível enviesamento, que será referido na secção de Vantagens e limitações do estudo.

¹⁶ A escolha deste ponto de corte (20 citações) deveu-se à existência de muitos artigos com um número de citações compreendido entre as 20 e as 10 citações, o que abarcaria quase a totalidade da nossa amostra. Visto ser impraticável mencionar todos estes artigos, optámos pelo ponto de corte referido para fazer menção às obras com maior impacto.

explorar de que forma as motivações pessoais e o capital social dos indivíduos influenciam na partilha do conhecimento em plataformas electrónicas. Concernente ao segundo artigo, de Argote, McEvily e Reagans (2003), observamos que obteve 92 citações, e visa uma contextualização integrativa da literatura correspondente à GC. A contextualização referida foi apresentada através de duas dimensões, concretamente, nos resultados que a GC apresenta decorrente da criação, retenção e transferência de conhecimento e nas propriedades que o contexto onde ocorre a GC apresenta. O último artigo, que ocupa o 3º lugar, é uma revisão de literatura desenvolvida por Shultze e Leidner (2002), semelhante à que temos vindo aqui a desenvolver, cujo propósito assentou na pesquisa acerca da consequências não intencionais na GC organizacional com a influência das tecnologias de informação.

De referir que, entre os artigos mais citados, se encontram publicações bastante recentes, especificamente, do ano 2005, com 5 ocorrências.

Tabela 3. Artigos que reúnem maior número de citações no período temporal escolhido

Tipo de artigo	Número citações obtidas	Autores	Revista	Ano
Empírico	97	Wasko & Faraj	MIS Quarterly	2005
Teórico	92	Argote et al.	Management Science	2003
Revisão literatura	60	Shultze & Leidner	MIS Quarterly	2002
Empírico	53	Kankanhallie & Tan	MIS Quarterly	2005
Empírico	37	Holsepplle & Joshi	Information & Mangement	2002
Empírico	36	Menon & Pfeffer	Decision Science	2003
Empírico	35	Malhotra & Gosain	MIS Quarterly	2005
Teórico	33	Alavi & Tiwana	Information Science & Technology	2002
Teórico	32	Cabrera & Cabrera	Organization Science	2002
Empírico	32	Wong	Industrial Management & Data Systems	2005
Teórico	30	Hargadon & Fanelli	Organization Science	2002
Empírico	30	Janz & Prasarnphanich	Decision Sciences	2003
Empírico	26	Majchrzak et al.	Management Science	2004
Teórico	24	McInerney	JASIST*	2002
Teórico	24	Lee & Hong	Industrial Management & Data	2002

Empírico	21	Garnd & Kumaraswamy	Systems MIS Quarterly	2005
Empírico	20	Edmonson et al.	Decision Science	2003
Teórico	20	Widén-wulff & Ginman	Journal of Information Science	2004

*Journal of American Society for Information Science and Technology

1.6 Técnicas mais utilizadas

Constatamos que na nossa amostra coexistem diversos tipos de técnicas utilizadas no tratamento de informação levado a cabo pelos autores das publicações estudadas. A maioria dos autores da nossa amostra utiliza mais do que uma técnica para trabalhar a informação, nomeadamente em artigos quantitativos, o que demonstra a sua tendência para a combinação de técnicas.

Assim, no que aos estudos de natureza quantitativa diz respeito, denotamos a utilização privilegiada das estatísticas descritivas com 26 ocorrências, e dos estudos psicométricos com 16. No respeitante às primeiras, as técnicas utilizadas predominantemente são a média e contagem de frequências, empreendidas com o objectivo de caracterização da amostra, sabendo que o tipo de estatísticas referido visa obter a medida de características da população em estudo (Pallant, 2001). Nos estudos psicométricos, as técnicas mais utilizadas foram a Análise Factorial, com 10 ocorrências e a Análise da Consistência interna - α Cronbach – com 6. A Análise Factorial visa extrair os factores que explicam grande parte da variância, e a consistência interna é utilizada para averiguar se a escala utilizada é eficaz na avaliação do constructo em causa (Field, 2005).

Seguidamente, verificamos a presença de estatísticas inferenciais, nomeadamente de análises regressão (primordialmente a múltipla) e de correlações, ambas com 7 ocorrências. Estes resultados demonstram a atenção prestada pelos autores à relação entre variáveis, mais concretamente, em relação à regressão, a percentagem em que uma dada variável ou variáveis explicam/predizem as outras, construindo então uma relação entre uma variável critério e determinadas variáveis consideradas predictoras (Pallant, 2001; Poeschl, 2006). Referente às correlações, os autores propõem-se averiguar se existem relações entre as variáveis estudadas (Field, 2005).

No seio das estatísticas inferenciais encontramos também a presença, mas em muito menor escala, da utilização do Teste Cohen (2 ocorrências), da técnica ANOVA (3 ocorrências) e do Qui-quadrado (4 ocorrências), sendo que este último se inter-relaciona com o parágrafo anterior, na medida em que o seu objectivo se direcciona no sentido de perceber a intensidade da relação entre as variáveis. Com apenas 2 ocorrências verificamos a utilização do *Test T* e do *T-student* (1 ocorrência).

Por fim, constatamos que em 4 dos artigos se utilizaram Modelos de Equações Estruturais, que concluímos estarem associados à utilização de

regressões, dado serem técnicas relacionadas quanto ao seu objectivo (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005).

Na metodologia das investigações qualitativas, é bastante utilizado o método de estudos de caso (7 ocorrências) e a técnica de análise de conteúdo de entrevistas (5 ocorrências).

2. Revisão de literatura

Como comprovado pelos dados que temos vindo a sistematizar, o estudo da GC encontra-se em proliferação entre as comunidades científica e gestonária, assente no pressuposto de que o conhecimento representa um factor crítico de sucesso (Alazmi & Zairi, 2003; Spender, 1995; von Krogh, 2002). Ainda assim, vemos como bastantes dispersos os dados obtidos ao nível do seu estudo, facto que revela a necessidade de uma leitura ainda mais profunda dos estudos feitos e definições associadas. Acreditamos com isto ser possível perceber a evolução do estudo do conceito e as abordagens empreendidas, construindo o quadro referente ao momento actual da GC. Com vista a este objectivo, partimos agora para o uso da técnica de análise de conteúdo.

2.1 A GC e os temas a si associados

Na análise da literatura deparamo-nos com a associação de inúmeros temas ao constructo por nós estudado, sendo quase recorrente a inferência à GC junto de outras variáveis, e raramente estudada de forma isolada.

O conhecimento, reconhecido pelo seu papel central e legítimo, continua a ser alvo de estudo acrescido, o que perpetua um enriquecimento em termos de produção teórica, sinónimo de vantagem visível em termos académicos e organizacionais e, como referem Nonaka, von Krogh e Voelpel (2006) “the field greatly benefits from keeping its boundaries open” (p. 1200). É assim encontrada coerência nos dados por nós obtidos e que passaremos a expor na Tabela 4, enunciando as grandes categorias temáticas associadas à investigação da GC. Esta mesma análise foi obtida através do estudo dos 93 artigos constituintes da nossa amostra, onde apenas fazemos menção às temáticas com maior destaque pela relevância que apresentam¹⁷.

Tabela 4. Categorias relativas às variáveis mais relacionadas com a GC

Categorias	Frequências	Temas relacionados
Performance	12	Conhecimento Práticas de Gestão Organizacionais Implicações tecnológicas Fontes de Informação
Conhecimento	11	Criação, partilha e retenção

¹⁷ No Anexo 4 encontram-se as temáticas menos ocorrências tiveram em termos de investigação.

		Dilemas de partilha Implicação dos mecanismos sociais Gestão pela Qualidade Total <i>Knowledge Management Systems</i> Conhecimento Informal Actores Organizacionais
Plataformas Electrónicas	8	Constrangimentos e dilemas de utilização Partilha de conhecimento Reutilização de conhecimento Equipas virtuais Sistemas de Informação
Tecnologias de Informação	6	Limitações de utilização Suporte de conhecimento Influência do contexto
Estratégias de gestão organizacional	6	Tipo de conhecimento Conhecimento mais Tecnologia Comportamento Stakeholders
Eficácia	4	Influência do conhecimento
Cultura	3	Processos de conhecimento Aprendizagem organizacional

Um importante conceito que tem continuado a merecer atenção por parte dos investigadores é a performance, onde o estudo passa pela relação entre a mesma e o conhecimento. Esta relação, já anteriormente estudada na revisão de Chen e Chen (2006), continua a ser desenvolvida nos artigos aqui analisados, representando 12,9% da nossa amostra, o que demonstra a implicação que o conhecimento continua a adquirir em termos de gestão organizacional e para com os colaboradores. Não obstante, encontramos também a performance diversas vezes associada às tecnologias de informação, pela maior facilidade que estas representam em termos de partilha de conhecimento intra e inter-organizacional (Base, 2004).

De acordo com o exposto, achamos pertinente introduzir neste contexto onde nos encontramos a falar sobre a performance, a temática da eficácia. O tópico é abordado segundo a influência do conhecimento, tanto tácito como explícito, na eficácia das organizações. Os autores defendem que uma gestão eficaz de conhecimento é traduzida na melhoria de

desempenho, tanto organizacional como individual, o que leva a uma melhoria na eficácia das organizações. Esta eficácia poderá permitir uma reacção eficiente por parte das organizações aos mercados turbulentos actuais, atingindo a competitividade desejada para a sua sobrevivência. O tema é estudado em 4,3% dos nossos artigos.

Outro tema que tem merecido elevado destaque é o estudo do conhecimento ao nível da gestão organizacional. Esta temática é investigada em 11,8% da nossa amostra, o que demonstra a tendência para uma contínua investigação acerca deste constructo (Spender, 1996) e das suas implicações notórias na actual economia global (Silva, 2004). Especificando, no que respeita à GC, a investigação tem assentado nos mecanismos de criação, partilha e retenção de conhecimento com procura pelos padrões de uma gestão pela qualidade total. Além da necessidade em gerir o conhecimento organizacional, criando as bases necessárias para uma contínua criação do mesmo, os autores têm demonstrado preocupação em averiguar quais são os dilemas sociais que surgem aquando da partilha do conhecimento gerado pelos *stakeholders*, com vista à adopção de estratégias adequadas por parte da organização.

No mesmo registo, encontramos a preocupação dos gestores na forma como é aplicada a GC nas pequenas e médias empresas, dado que a maior parte das investigações na área se direccionam para as organizações de grandes dimensões. Os estudos revelam que a aplicação da GC ainda se desenvolve num terreno imaturo, dado que, na maioria dos casos, não existem planos de acção formais relativamente ao conhecimento e sua à gestão. Mesmo assim, em algumas organizações começa a denotar-se a existência de processos informais de GC, o que mostra que, apesar de não estarem formalmente instituídas estratégias para a sua gestão, efectivamente ela existe (Gibson, Waller, Carpenter & Conte, 2007; Hutchinson & Quintas, 2008).

No que concerne à temática das plataformas electrónicas e ao impacto que o conhecimento tem nas mesmas, o estudo da evolução tecnológica tem por objectivo facilitar o acesso ao conhecimento e sua disseminação de forma mais profícua, tanto em termos de eficácia organizacional – com a criação dos denominados *knowledge management systems* – como dos utilizadores que partilham essas mesmas redes. Neste sentido, os autores centraram a sua atenção sobre o funcionamento das plataformas online, nomeadamente nos constrangimentos que as mesmas apresentam ao nível da partilha de conhecimento e na reutilização do mesmo (Boh, 2008). Em parceria, estes estudos mostram quais as implicações nos grupos de pares e em equipas virtuais que utilizam estas plataformas electrónicas (temática representada por 8,6% da nossa amostra).

Intimamente relacionado com o que acabamos de referir, está presente o tópico das tecnologias de informação (6,5%), que optamos por separar das plataformas electrónicas pelo facto destas últimas apenas estudarem as interacções em redes online. A popularidade deste tópico não é devida apenas às possibilidades que as tecnologias de informação (TI) podem oferecer à GC, mas também à necessidade de enfrentar com rapidez e eficácia as mutações económicas. Assim, a influência das TI é estudada em

termos de agente facilitador na criação e partilha de conhecimento, mais concretamente no que se refere às características das actuais fronteiras organizacionais, dinâmicas e permeáveis. A criação de ferramentas tecnológicas permite um maior contacto com as equipas de trabalho que se encontram, por exemplo, dispersas geograficamente, ou mesmo pela mudança do contexto, nomeadamente o teletrabalho (Huysman & Wult, 2006).

Em relação ao tópico das estratégias de gestão organizacional, com 6 ocorrências na nossa amostragem (6,5%), percebemos a repetição de diversas temáticas associadas, tais como as implicações que o conhecimento, tecnologia e comportamentos de *stakeholders* têm nessas práticas. A investigação sobre a GC assume aqui um papel fulcral, de forma a fornecer *inputs* que permitam a adopção de estratégias eficazes e promotoras das denominadas *knowledge-based organizations* (Wiig, 2007). No que à tecnologia diz respeito, encontramos a mesma associação mencionada no parágrafo anterior – ferramenta auxiliadora nas práticas adoptadas pela empresa, reflectida no comportamento dos actores organizacionais. Este comportamento é estudado segundo a forma como os mesmos percebem e reagem face à implementação de novas estratégias organizacionais, nomeadamente direccionadas para os processos de GC e utilização das TI.

Por fim, com 3 ocorrências (3,2%), vemos presente o tópico da cultura organizacional. Sabendo que a cultura se define como um sistema de significados partilhados pelos membros da organização (Gomes, 2000), onde o seu comportamento é regulado segundo uma normativa organizacional, os autores estudam a influência que este tópico tem sobre a GC e os mecanismos de aprendizagem organizacional.

O fluxo de conhecimento é baseado tanto na confiança da organização como um todo, como na interacção exercida pelos seus actores. Muitas organizações incorrem no erro de olhar para a GC como a gestão da aprendizagem individual e não colectiva (Hsu & Shen, 2005). Neste sentido, como referem os estudos de Janz e Prasarnphanich (2003), existe a necessidade de fomentar um clima de confiança no seio da organização, através de uma cultura organizacional direccionada para as recompensas que advêm da partilha de conhecimento, em todas as suas manifestações (por exemplo, na aprendizagem, *mentoring*, colaboração).

2.2 GC, definições.

A revisão de literatura sobre a GC tem revelado inúmeras alterações, tanto no que respeita à sua visão, como no foco para onde a mesma se direcciona. Por consequência, é observada a presença de uma multiplicidade de definições e perspectivas (Nevo & Chan, 2007), o que inferimos ser causa ou efeito da sua interdisciplinaridade (Hazlett, McAdam & Gallagher, 2005; Janz & Prasarnphanich, 2003). Segundo Hazlett e colaboradores (2005), a intensificação das investigações acerca da GC, devidas em grande parte à popularidade que a temática atingiu durante os anos 90 (Neno & Chan, 2007), permitiu abarcar contributos de várias áreas, nomeadamente dos Sistemas de Informação, da Psicologia, da Filosofia e da Gestão. À partida,

este campo interdisciplinar é visto como uma vantagem para a GC, pela contribuição da pluralidade de perspectivas, que por si só fornecem um enriquecimento em termos de fenómenos investigados e bases para um contínuo debate. Por outro lado, pelas mesmas razões acima apontadas, a interdisciplinaridade pode revelar-se problemática para a GC, “resulting in a lack of direction and precipitating confusion” (Hazlett et al., 2005, p. 38). Embora seja manifesta alguma convergência e consenso no que toca à temática estudada (por exemplo, a sua importância na economia global), não existe evidência de que o referido se estenda a questões fundamentais – ao nível teórico e prático (Hazlett et al., 2005).

De acordo com o referido, pretendemos encontrar os pontos convergentes e divergentes no que respeita às definições empregues na literatura, tarefa que possibilitará efectuar o ponto de situação concernente às conceptualizações mais utilizadas na descrição da GC. Na análise de conteúdo que desenvolvemos para atingir este objectivo, identificámos as definições que os autores apontaram, quer fossem originais ou citadas, utilizando as orações como unidade mínima de análise.

Apesar da variedade no leque de definições que analisámos nos 81¹⁸ artigos, encontrámos pontos comuns entre os autores, características sem as quais qualquer entidade não se pode definir a si própria. A grande variedade pode não residir realmente na diversidade encontrada, mas talvez em diferentes formas de dizer o mesmo. Neste sentido, tentamos perceber quais as características mais citadas para definir a temática, de forma a poder chegar a uma definição “consensual”, ou aos pontos/características-chave que os autores da nossa amostra utilizam para definir a GC.

Gostaríamos de ressaltar que, apesar de os artigos aqui analisados se relacionarem de alguma forma com a GC, seja a mesma vista como uma variável central no estudo ou simplesmente um campo para o qual se antevê implicações, nem sempre os autores apresentam uma definição. Especificamente, entre 2002 e 2006, 8 (9,9%) dos artigos revistos não apresentaram uma definição de GC, apenas a mencionaram como interveniente no estudo em causa. Relativamente ao período compreendido entre 2007 e 2008, 9 (11,1%) dos artigos também não definiram a GC. É verdade que este número é superior ao obtido no espaço de 5 anos (de 2002 a 2006), no entanto pensamos que a ocorrência de 9 artigos no espaço entre 2007 e 2008 possa estar relacionado com a questão de incluirmos todos os artigos na amostra (onde não se salientam as publicações com maior impacto pelo critério de citações que anteriormente utilizamos).

Torna-se ainda importante referir que nos 64 artigos finais que serviram de amostra para analisar as definições, todos direccionam a sua atenção para a visão das organizações, o que advém da “keyword search” que utilizamos neste estudo, de forma a restringir a nossa investigação ao campo que pretendíamos analisar.

Da análise de conteúdo que desenvolvemos através da leitura dos trabalhos que acima referimos, observamos que ainda existem autores que

¹⁸ Dado que não tivemos acesso ao texto integral de 12 artigos, apenas nos foi possível analisar as definições dos 81 artigos de que dispúnhamos.

associam a GC apenas às TI, sendo estas últimas as ferramentas que permitem às organizações fazer uso do conhecimento que os seus *stakeholders* detêm. Sendo que esta perspectiva reducionista tem caído em desuso, pela pouca abrangência que a mesma significa em termos de eficácia organizacional (Neno & Chan, 2007), vemos como contraditórios os resultados obtidos de acordo com os actuais estudos, onde a GC é mais do que a simples partilha através de redes e/ou plataformas electrónicas (como mais adiante teremos oportunidade de perceber). Esta visão relativa à GC foi encontrada em 8,5% da nossa amostra, nomeadamente por 7 ocorrências nos 64 artigos onde analisámos a definição.

Não sendo feita qualquer menção às TI, encontramos em 14,1% da nossa amostra a menção à GC apenas como partilha de conhecimento organizacional por toda a organização, com vista à melhoria de performance por todos os actores organizacionais, e consecutivamente da empresa. Nestas 9 ocorrências os autores apenas falaram da GC como a estratégia imperativa que permitiria aos colaboradores a partilha de conhecimento entre si. Novamente, por contradição com o esperado, assistimos a definições sobre o conhecimento numa perspectiva um tanto ao quanto simplista, onde o caminho de valor para a obtenção do conhecimento é apenas a estrutural (Hsu & Shen, 2005), para favorecer a partilha entre os membros (Hazlett et al., 2005). Apesar de em alguns casos (3 ocorrências), ser feita a menção à partilha de conhecimento para melhoria de performance, a tónica é sempre colocada na GC como estratégia de partilha de conhecimento (motivo pelo qual separamos esta definição da seguinte que iremos mencionar).

Ocupando também 14,1% da nossa amostra, encontramos uma definição mais abrangente, onde já se denota a importância que o capital humano tem em termos de GC, não apenas como simples “recipientes” que partilham o conhecimento adquirido, mas como principais intervenientes para a criação do mesmo (Carter & Scarbrough, 2001). Nesta definição é dado relevo à criação de estratégias organizacionais que visam fomentar a criação e obtenção do conhecimento, com vista à melhoria da performance organizacional, rentabilizando o conhecimento de que a mesma dispõe. Ainda assim, denota-se uma maior relevância destas estratégias em termos de performance organizacional, não sendo dada tanta ênfase em termos de performance individual.

De uma forma muito reduzida, observamos a menção à GC ligada a dois tópicos, nomeadamente, à informação presente na organização (um artigo em 2004) e à ligação entre aprendizagem organizacional e a memória dos colaboradores (artigo em 2002). Com apenas uma ocorrência, a GC é definida como o acesso à informação de que a organização dispõe, não sendo referidos processos, intervenientes, estruturas ou estratégias para a obtenção dessa informação. Do mesmo modo, encontramos a temática definida através da aprendizagem organizacional e memória dos colaboradores, onde estes são os meios principais para gerir o conhecimento presente na organização. Apesar de nestes dois artigos os autores se referirem à definição da GC com base nos tópicos referenciados acima, no decorrer da leitura dos artigos percebemos que a presença da GC apenas deriva de uma associação simples ao estudo, onde o conhecimento e a sua

gestão não são a variável principal. Especificando, os autores adaptaram a definição da GC à temática que o artigo pretendia estudar (Schultze & Leidner, 2002; Widen-Wulf & Ginman, 2004).

Uma outra definição encontrada na nossa amostra deriva da GC ser a obtenção do conhecimento correcto, para o receptor correcto, no tempo correcto, com a representação correcta e com o custo correcto. A sua existência é traduzida em 3,1% da nossa amostra, o que significa que a utilização desta definição não é comum entre os autores. De importância referir que esta perspectiva foi mencionada apenas duas vezes em dois artigos da amostra, nomeadamente no ano 2002 e 2006, o que tende a justificar o pouco uso que acima referimos.

Chegamos assim à última definição, sendo a mesma usada em 54,7% da amostra e que percebemos ser a perspectiva mais consensual para definir a GC – “the management of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge by merging technologies, organizational structures and people to create the most effective learning, problem-solving, and decision-making in organizations” (Wan, Zhao & Guo, 2007, p. 453). Os componentes que definem a GC são sobretudo a criação, partilha, desenvolvimento e utilização de conhecimento, onde as tecnologias e as estruturas organizacionais desempenham um papel facilitador. Este papel facilitador intervém na e para a aprendizagem dos actores organizacionais, que se desenrolará na forma como os mesmos aplicam as suas capacidades com vista à obtenção de uma performance eficaz. A utilização desta definição simboliza que estes são os componentes que vigoram em termos do que significa para a comunidade científica e gestonária gerir o conhecimento organizacional. Este ciclo de transformação de conhecimento (Carlile & Rebentisch) é a base de gestão onde as organizações depositam os seus esforços para a obtenção da vantagem competitiva e sustentável, mediante as adversidades dos mercados. Assistimos à estabilização de que o capital humano é o principal veículo para que a GC tenha sucesso, facto ao qual as anteriores definições não deram atenção (Carter & Scarbrough, 2001).

Tabela 4. Aspectos mais frequentemente referidos para definir a GC

Aspectos mais referidos	Frequência	Exemplos
Componente de Transformação	35	Criação, partilha, armazenamento e utilização de conhecimento
Performance	9	Estratégia organizacional que visa a criação de conhecimento para a melhoria de performance organizacional
Transmissão	9	Partilha de conhecimento entre a organização
TI	7	Partilha de Conhecimento com

base nas TI		
Aquisição instrumental	2	Obtenção do conhecimento correcto, no momento correcto, para o receptor correcto
Aprendizagem Organizacional	1	Estratégia organizacional com base na aprendizagem organizacional para o acesso ao conhecimento
Informação	1	Estratégia organizacional que visa a obtenção de informação

A partir desta análise de conteúdo, podemos concluir que os investigadores, apesar de continuarem a não identificar apenas uma perspectiva para definirem a área, estão a convergir para um conjunto de aspectos que torna as definições numa mesma proposição, construída sintacticamente de forma diferente. Com base nestes dados podemos construir uma definição que abranja os aspectos mais citados. Assim poderemos dizer que a GC consiste num conjunto de estratégias que visa a criação e desenvolvimento, partilha e retenção de conhecimento por múltiplos actores, com vista a atingir os objectivos organizacionais, promovendo a melhoria da performance organizacional.

V - Discussão

As três gerações da GC, evolução do conceito.

Diversos autores têm caracterizado a evolução da GC segundo uma perspectiva de “gerações” (e.g. Carter & Scarbrough, 2001; Metaxiotis et al., 2005; McElroy, 2002), no que respeita ao seu recente ciclo de vida. Apoiados nas visões de McElroy (2002) e Laszlo e Laszlo (2002), passaremos a explicitar os três momentos pelos quais a conceptualização da GC tem vindo a passar. A partir dos dados alcançados através desta revisão de literatura, pretendemos estabelecer em que ponto de evolução se encontra o conceito estudado, tendo por base a perspectiva das Três Gerações da GC.

A GC, conceito recente e que ainda se encontra longe da estabilização, não apresenta um entendimento consensual acerca do que verdadeiramente significa, não existindo assim uma perspectiva única passível de o definir na totalidade (Hirai & Uchida, 2007; Reinhardt, 2001; Small & Sage, 2006). Todavia, é possível encontrar pontos de convergência nas conceptualizações empregues desde a emergência do tópico da GC até à actualidade. Laszlo e Laszlo (2002), referem-se à Primeira Geração da GC como focada primordialmente na partilha de conhecimento e na forma como o mesmo era

distribuído nas organizações – geralmente através das TI. À parte desta descrição, Firestone e McElroy (2002), acrescentam que a GC era “a forma de capturar, codificar e partilhar o conhecimento de valor, através da obtenção da informação correcta, para as pessoas correctas, no momento correcto” (p. 2). Percebemos que o ponto-chave caracterizador da Primeira Geração da GC assenta na refinação e partilha do conhecimento que os actores organizacionais já possuem, através das TI (Hsu & Shen, 2005). No entanto, o acesso a este conhecimento representava um valor acrescentado mínimo em termos organizacionais, dado que não havia lugar à criação e ou retenção de novo conhecimento (Hsu & Shen, 2005).

Por contraste, a Segunda Geração da GC foi redireccionada para a criação de conhecimento, especificamente, para a forma de satisfazer as necessidades organizacionais de obtenção de novo conhecimento através de processos de aprendizagem e de criação de valor (Laszlo & Laszlo, 2002). Assistimos assim a uma combinação entre os processos de integração e produção de conhecimento (Firestone & McElroy, 2002), sendo visível um acréscimo significativo em termos de valor organizacional, quando comparado com a geração anterior. Este acréscimo parece ser devido à intensificação da busca das sinergias decorrentes dos processos e ideias entre as unidades da organização, onde o recurso de valor é a integração de conhecimento renovado (Hsu & Shen, 2005).

Ao olharmos criticamente para o exposto, poderemos inferir que a Primeira Geração da GC se baseia na imitação (focalizada em standards), enquanto que a Segunda Geração visa o alcance pelos resultados, alcançados por uma movimentação colaborativa através de uma visão relativa do que “o que deve ser” para uma realidade concreta de “o que pode ser” (Laszlo & Laszlo, 2002).

Segundo esta linha de evolução histórica, chegamos à denominada Terceira Geração da GC, cujo aparecimento se deve à necessidade de conhecimento que os mercados apresentam. O aparecimento desta necessidade foi impulsionado pelo objectivo de fornecer um suporte às constantes evoluções da economia e à emergência de uma forte ligação entre a cidadania. Da mesma forma que as organizações aprendentes podem ser vistas como veículos facilitadores da Segunda Geração da GC, as comunidades em constante aprendizagem – empresas, famílias, organizações sem fins lucrativos, escolas – representam os veículos para a revolucionária transformação dos processos de aprendizagem, capacitando indivíduos e grupos para a participação na co-criação de futuros sustentáveis (Laszlo & Laszlo, 2002).

Concluindo, a última Geração de GC, até à época, focaliza a democratização do conhecimento, o envolvimento da cidadania e a expansão das fronteiras com vista a desenhar uma autêntica sociedade de aprendizagem. Nesta nova visão de GC, onde assistimos à sua extrapolação de fronteiras organizacionais, a GC adquire o potencial e a responsabilidade de contribuir para a emergência de uma sociedade global sustentável (Laszlo & Laszlo, 2002).

A evolução do conceito hoje.

Como temos vindo a referir ao longo desta dissertação, a GC têm vindo a sofrer diversas modificações (Nevo & Chan, 2007), cuja estabilização conceptual ainda se encontra longe de ser uma realidade. A incursão pelo estudo do tópico nos anos 90 originou a produção em massa de literatura científica na tentativa de descortinar todas as implicações que a GC tem para com as organizações e a sociedade. Como observado pela análise das publicações desde 2002 até à actualidade, os estudos sobre a temática aqui apresentada continuam a ser bastante profusos, facto que revela a necessidade que a comunidade científica tem em continuar a investigar a GC. De acordo com os nossos dados e como Chen e Chen (2006), afirmaram anteriormente, o campo está mais difuso em material empírico, pois como vimos no nosso trabalho, a maioria dos artigos extraídos é de natureza empírica (53,7%). No que toca aos artigos teóricos (41,9%), estes constituem um terço da amostra. Apesar de esta categoria abranger não só a apresentação de novas teorias, mas também “reciclagem” de abordagens ou novas visões e opiniões, pode dizer-se que continuam a nascer novas perspectivas que trazem, por vezes, alguma confusão ao tema, mais até que diversidade. Para além disso não existem artigos que sejam construídos com a necessidade de apontar críticas ao conceito, o que nos leva a pensar que a GC se tornou um processo aceite no campo organizacional e reconhece-se a necessidade de verificar, de tempos a tempos o que se diz e faz na área. Nomeadamente, no que diz respeito à existência de 2 revisões de literatura no período da nossa amostra (7 anos), que se direccionam não só para o campo em si, mas também para conceitos relacionados.

O conhecimento continua a atrair uma grande diversidade de investigadores, sendo que a amostra é diversificada em termos de autoria, continuando a GC um tema em voga. Contudo, a visão que ajudou a caracterizar a GC como mais como uma moda, “partilha de conhecimento favorecido pelas TI”, e auxiliou na aceitação do conhecimento como o activo imperativo em termos organizacionais, encontra-se em declínio. Inferimos que este facto se deve à visão um pouco simplista que esta perspectiva simbolizava.

Como já referido, a linha académica continua a investigar sobre a GC, no entanto, não tanto o conhecimento em si, mas com uma preocupação mais voltada para a forma como se desenrola o processo e a sua relação com outras variáveis. A GC já não é tanto usada como variável única nos artigos que a salientam, antes se relaciona com outros conceitos, como é o caso da performance. Para além disso, a relação com a grande variável – as TI – que nos anos 90 estimularam o estudo da GC organizacional (Neno & Chan, 2007), registou um ligeiro decréscimo de atenção, no que se refere ao único interveniente em termos de gestão eficaz do conhecimento para as organizações. Poderemos afirmar que a GC já não tão vista como uma solução para as dificuldades que as empresas enfrentam, mas tratada como um processo em si.

Olhando para o modelo de evolução aqui utilizado, vemos que os dados obtidos no que se refere ao conceito da GC são um pouco contraditórios. Se por um lado assistimos a um decréscimo significativo da

definição ligada às TI e apenas à partilha de conhecimento, a verdade é que ainda existem autores que a utilizam. Encontramos ainda a perspectiva de que a GC como “a forma de obter o conhecimento correcto, no momento correcto, para o interveniente correcto”, o que ainda nos faz reflectir que há autores que continuam a olhar para a GC como um processo estanque. Todavia, devemos salientar que a nossa amostra temporal foi recolhida desde o ano 2002, e que pese embora a perspectiva acima mencionada esteja presente em quase todos os anos, a sua maior concentração é entre os anos 2002 a 2005. Poderemos desta forma estar a assistir a uma tendência para aceitar que o conceito porque a GC é definida na sua Primeira Geração é não serve para definir a GC tal como ela é vista na actualidade. Isto porque, na forma como era definido, o conhecimento seria um recurso “esgotável” quando a partilha do mesmo terminasse. As capacidades do capital humano de que a organização dispõe não estariam a ser melhoradas, o que apenas pressuponha uma utilização de conhecimento já adquirido sem o incentivo à criação do mesmo.

No que toca à definição mais comumente utilizada, percebemos que os autores se encontram na Segunda Geração da GC, onde a ênfase na criação, desenvolvimento, partilha e retenção de conhecimento é uma realidade. Acresce a importância que é dada à participação dos actores organizacionais, com o seu papel activo na construção de conhecimento de valor que permite às organizações agir eficazmente na prossecução dos seus objectivos. O facto de não ser feita menção à Terceira Geração da GC pode ser devido ao facto desta perspectiva ser ainda recente entre os investigadores, onde a extrapolação do campo organizacional ainda é um campo que precisa de ser intensamente investigado para se encontrarem correlações onde a GC possa funcionar como processo indispensável. Talvez seja necessário aqui intervir mais intensamente em termos sociais, percebendo o impacto que a GC poderá ter quando aplicada à sociedade em geral.

Mesmo denotando-se ainda alguma diversidade, não havendo a identificação de uma definição mais aceite, os artigos que verificámos para a análise de conteúdo da definição tendem, como já referimos, a utilizar os mesmos aspectos, dizendo quase todos o mesmo, com alterações ligeiras de ênfase. Neste caso particular, verificámos que a diversidade é mais aparente que real, o que joga a favor do crescimento do conceito, como apontado pela perspectiva geracional da GC (Firestone & McElroy, 2002; Laszlo & Laszlo, 2002).

Concluindo, tendemos a identificar o conceito GC como numa fase de contínuo desenvolvimento. Apesar de se notar algumas contradições em todo o contexto que apresentámos, como é o caso de grande número de artigos publicados se centrarem na definição pela qual é caracterizada a Segunda Geração da GC, verificámos que a proporção de artigos empíricos relativamente aos artigos teóricos, joga muito a favor necessidade de exploração no campo, na tentativa de entender mais profundamente o conceito. Outro facto é a utilização do tema, não tanto como uma variável central, ou seja, apenas como variável dependente ou independente, mas a tendência para ser uma variável mais moderadora, o que nos diz que apesar

da diversidade, os pontos comuns em termos do que é na generalidade a GC e as suas implicações já estão impregnados na comunidade científica. Já não existe tanto a necessidade de estudar o conhecimento em si, mas sim quais as consequências da sua gestão nas diversas tónicas organizacionais. A favor desta fase de desenvolvimento em que se encontra a definição do conceito, encontramos a perspectiva de Hazlett e colaboradores (2005), que vê a GC como um conceito que cresceu envolto numa variedade de definições de conhecimento e de esquemas de classificação, assim como métodos, modelos e abordagens, o que sugere a necessidade de maior número de investigações do que olhar apenas para os seus fundamentos teóricos. Embora exista o desejo, tanto na literatura como na comunidade prática de refinar a base de entendimento que está na GC, ainda não existe estabilização conceptual imposta que crie barreiras às alterações que o conceito continuará a sofrer alterações para além das Gerações que já foram mencionadas.

Limitações da investigação

Ao reflectirmos acerca das limitações deste trabalho consideramos pertinente mencionar o facto de que a amostra que o constitui provém somente de uma base de dados, a *Web of Knowledge* (que, apesar de bastante abrangente, permite o acesso a revistas que têm um número reduzido de publicações). Embora verifiquemos que nos estudos acerca da mesma temática (Chauvel & Despres, 2002; Chen & Chen, 2006) diversas bases de dados foram utilizadas, os constrangimentos temporais que se nos apresentaram aquando da realização deste trabalho condicionaram-nos no sentido de nos focarmos somente numa fonte de informação. Não obstante, encontramos de especial importância enfatizar a necessidade de em trabalhos futuros ser utilizados um maior número de bases de dados com contagem de citações, possibilitando assim o estudo mais aprofundado desta temática bem como uma análise comparativa entre as fontes utilizadas para a recolha de dados.

Gostaríamos também de, neste espaço, deixar um apontamento relativamente às limitações que se nos colocaram aquando do acesso à informação necessária para o alcançar dos objectivos desta investigação. De facto, o presente trabalho implicou numa longa e exaustiva pesquisa bibliográfica, sendo que, no que respeita a 12 artigos (12,9% da nossa amostra), somente tivemos acesso ao resumo, não sendo possível um estudo total de todos os indicadores passíveis de neles serem analisados.

Retornando às razões pelas quais escolhemos a “citation search” para recolher os artigos com maior impacto na GC, importa enfatizar que, apesar de não cobrir toda a literatura da área, o método se mostrou útil, na medida em que estabelecemos as publicações a analisar consoante um determinado critério objectivo (Chow, et al., 2007) e não de forma aleatória. Acrescentando, o sistema de contagem de citações utiliza medidas não-intrusivas, não sendo requerida a cooperação de respondentes, o que fornece dados pertinentes para a avaliação da performance científica (Bornmann &

Daniel, 2008).

No entanto, como esperado, a literatura aponta também um conjunto de fragilidades e fraquezas relativamente ao sistema descrito no parágrafo anterior (e.g. Van Hooydonk, 2008), as quais que iremos explicitar de seguida.

Um dos alertas relativamente ao uso da técnica e das conclusões possíveis de alcançar por meio da mesma assenta na problemática entre os conceitos de impacto e qualidade. Especificando, quando anexamos o conceito de impacto ao número de vezes que um artigo é citado não estamos a fazer qualquer inferência acerca da qualidade científica do artigo em questão.¹⁹ Neste sentido, o impacto é entendido somente como um dos componentes do conceito de qualidade. É no seguimento do exposto que concluímos que os indicadores bibliométricos não se apresentam como substitutos do reconhecimento académico, devendo assim ser utilizados como uma ferramenta de apoio (Van den Berghe, et al., 1998) sem, no entanto, substituir uma análise do conteúdo da investigação em causa (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004).

Ainda no seguimento da reflexão anterior, Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) mencionam que quando utilizamos a análise de citações estamos, à partida, a considerar que os autores de determinado trabalho científico citam aqueles documentos que entendem como mais importantes; daqui sucede que os artigos citados com maior frequência se apresentarão como mais influentes no seio de uma disciplina do que os documentos citados um menor número de vezes.

Diversos autores (e.g., Bornmann & Daniel, 2008; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004; Whitley, 2002) mencionam o facto de existirem várias causas pelas quais uma publicação pode obter citações. Podemos apontar como exemplos a pressão editorial para que sejam citados artigos incluídos em revistas de grande impacto e influência na temática em estudo (Sharp, 2004; Small, 1998), a tendência para citar autores mais conhecidos – o chamado efeito halo – (Bakker, Groenewegen, & den Hond, 2006) e/ou para demonstrar que se estudaram muitos autores aquando do desenvolvimento de determinado trabalho (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004), bem como o entendimento, por parte dos autores de um trabalho científico, de que determinado texto é um símbolo na temática que se encontram a estudar (Bakker, et al., 2006). Ao conjunto destas considerações, acresce a referência de Bornmann e Daniel (2008) ao facto de que, quanto mais elevado é o número de vezes que um trabalho é citado, mais elevada é a probabilidade de o mesmo o ser novamente.

Como mencionado por Chow e colaboradores (2007), uma crítica passível de apontar a este método prende-se com a limitação associada à informação que retiramos do número de citações, isto é, o simples número de vezes que um artigo foi citado não nos permite inferir ou fazer uma discriminação entre citações positivas e negativas. De facto, um artigo continuará a apresentar um elevado número de citações quando estão em

¹⁹ De facto, como refere Small (1998), existem casos de publicações que se vieram a revelar erróneas e que foram citadas frequentemente.

causa trabalhos que o procuram criticar, corrigir ou apresentar ideias e conclusões opostas (Bornmann & Daniel, 2008; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). Um outro ponto passível de apontar prende-se com as auto-citações (Bapuji & Crossan, 2004; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004) e com o facto de o sistema por nós utilizado não nos permitir avaliar até que ponto um novo trabalho não é uma continuação, ou repetição sem valor acrescentado para comunidade científica, de um tema estudado anteriormente.

Tendo ainda como objecto de reflexão o número de citações, Whitley (2002) refere que determinados trabalhos podem não ser mencionados pelo simples facto de não se ter conhecimento da sua existência. O mesmo autor refere ainda que a pesquisa com base na “citation search” pode deixar de fora trabalhos que, pese embora apresentem um impacto menor, se apresentam como um importante contributo na evolução do conhecimento acerca de uma determinada temática, bem como exclui monografias publicadas, dissertações e conferências científicas.

Pese embora o enunciado nas frases anteriores, entendemos como pertinente regressar a Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) enfatizando, como os ditos autores, que um processo rigoroso de revisão dos artigos por parte das revistas pode auxiliar na ultrapassagem destas limitações. De facto, a nossa opção de incluir somente artigos publicados em revistas científicas encontra-se fortemente sustentada pelo facto de os mesmos artigos passarem por um processo de certificação, sendo submetidos a revisões críticas por parte de outros investigadores, prática que aumenta a validade dos resultados.

Como mencionámos anteriormente, a nossa recolha de artigos para esta dissertação esteve condicionada por limites temporais. No seguimento, e como facilmente se deduz, os trabalhos publicados mais recentemente estiveram expostos à comunidade científica durante um espaço de tempo menor do que os estudos de anos anteriores, vindo a sua probabilidade de ser citados diminuída. Se atendermos ao facto de que as citações foram por nós percebidas como indicadores de influência, seremos orientados mais uma vez a concluir que os trabalhos científicos publicados mais recentemente não tiveram ainda um espaço temporal suficientemente longo para se puderem apresentar como claros influenciadores da literatura da especialidade. Neste sentido, e procurando assim colmatar este aspecto, optámos no nosso trabalho por incluir todos os artigos publicados em 2007 e 2008 de forma a estes últimos não serem prejudicados.

Pertinente de mencionar aquando das limitações aqui presentes é o facto de que a nossa amostra de artigos se apresenta totalmente em língua inglesa, tendo assim deixado de fora a análise de artigos publicados em outros idiomas, como por exemplo Chauvel e Despres (2002) conseguiram estudar. Esta limitação deveu-se à escolha da base de dados para extracção dos artigos, que como já referimos, dentro das bases disponíveis, se mostrou como a melhor em termos de indexação das revistas de impacto.

Pese embora, como refere Maunder (2007), a análise do impacto das publicações seja apenas um dos componentes da excelência académica, é também correcto defender a importante utilização e contributo que o método

de contagem apresenta na ordenação de um cada vez maior acervo de publicações e conhecimento científicos (Bakker, et al., 2006).

Ao tentar reflectir acerca de algumas das limitações aqui mencionadas, percebemos que a maior parte não têm solução. Por exemplo, não é possível averiguar com certezas o porquê de determinado autor citar determinada investigação. No entanto muitas destas críticas não são exclusivas das análises bibliométricas, sendo apresentadas em muitas outras áreas, pois muito do trabalho de categorização depende da subjectividade do investigador (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004).

No término desta parte do nosso trabalho gostaríamos de mencionar que, pese embora os métodos bibliométricos se nos apresentem como um ferramenta importante no identificar de literatura relevante em determinada área de conhecimento e nos permitam uma visão dita mais global ao nível da mesma literatura, dos documentos e revistas mais lidas e dos seus autores (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004), é fundamental que se procure realizar uma incisiva análise de conteúdo dos textos extraídos. Neste sentido, trabalhos como este que realizámos proporcionam à comunidade científica uma análise quantitativa do estado da arte em determinada área de estudos, que faz sentido e apresenta um potencial ainda maior quando utilizada em conjunto com métodos tradicionais de revisão da literatura.

VI - Conclusões

As conclusões que consideramos mais relevantes acabam de ser mencionadas, bem como no decorrer desta dissertação, quando fomos estabelecendo conclusões parcelares. Ainda assim, importante referir que a literatura sobre a GC é bastante extensa e multifacetada, sendo produzida em diferentes áreas de conhecimento, como fomos verificando durante o nosso estudo. Neste sentido, a pertinência deste tipo de revisões de literatura assenta na possibilidade de estabelecer um ponto de situação que nos permite sistematizar o que se tem dito e feito num determinado tema, apontando caminhos ainda por investigar, temáticas que estejam prestes a emergir ou que tenham caído no esquecimento, ou somente pontos de interesse, que pela falta de atenção necessitam de um certo impulso para voltarem a adquirir relevo na investigação da área.

Definir as publicações influentes no campo da GC através da técnica de “citation search” identificando as suas tendências ao nos basearmos no conteúdo de tais publicações, é uma abordagem alternativa às revisões de literatura mais comuns – “em bruto”. A metodologia utilizada ainda é pouco conhecida e pouco usual na área (Najman & Hewitt, 2003) para realizar este tipo de revisões de literatura talvez pela existência de algumas desvantagens, como referimos nas limitações deste estudo. Contudo, apesar destas, esta nova abordagem de revisão torna-se um mecanismo único para identificar publicações num determinado domínio, como já Chen e Chen (2006) realizaram.

Numa futura replicação destes dados, apelamos ser necessário ter em consideração as limitações por nós apontadas neste trabalho, nomeadamente,

no que se refere à base de dados utilizada. Sugerimos a utilização de um maior número de base de dados, tal como fizeram Chen e Chen, (2006), que contenham o sistema de contagem de citações, no sentido de ampliar a variedade da amostra e de poder estabelecer comparações entre as diferentes bases (tal como os autores que nos serviram de base fizeram).

No que se refere à metodologia bibliométrica, vemos também como pertinente perceber as razões pelas quais os artigos são citados, pois como mencionamos anteriormente, muitas citações podem ser devidas à crítica do artigo e não ao impacto que o mesmo adquiriu na literatura. Ainda, a alteração de critério que utilizamos com vista a não prejudicar os artigos mais recentes pode ter enviesado a amostra, por isso julgamos necessário colocar um certo distanciamento temporal neste tipo de revisões para que possamos incluir todos os artigos de impacto científico.

Por fim, achamos importante a combinação desta metodologia bibliométrica com a técnica da análise de conteúdo, visto que conseguimos aprofundar o conteúdo dos artigos que alcançaram maior nível de impacto. Ao mesmo tempo, percebemos o que se diz na área da GC, estando esta presente como variável associada ou como variável principal, o que nos permitiu ter uma visão holística das temáticas que mais são associadas à GC equacionando o impacto que determinados estudos terão no tema.

Face ao exposto, podemos concluir que esta dissertação é pertinente na medida em que se verifica a necessidade de se fazer um balanço do estado da arte na GC, pois enquanto tema profuso, as reflexões ajudam a estabelecer novas directrizes e ainda caminhos que precisam de ser explorados para sustentar o conceito. Esperemos que este trabalho auxilie os investigadores organizacionais, actuais e futuros, a decidir o caminho a tomar no desenvolvimento da GC. A aplicação da GC à sociedade emergente como criadora de conhecimento, as contínuas implicações em termos de performance organizacional e os dilemas sociais que surgem com a utilização das inúmeras plataformas electrónicas de conhecimento, requerem um foco de atenção redobrado, revelando-se como temáticas futuras de investigação. Por isso, cabe-nos olhar para este contexto de estudo para observar quais os caminhos para onde se dirige a GC, onde também aos restantes investigadores caberá interessarem-se pelo assunto, ou escolherem prosseguir por novos caminhos, estejam estes adormecidos ou a começar a suscitar atenção.

Concluimos que, face aos resultados alcançados, a literatura contínua profusa, variada e sendo a maioria dos artigos aqui analisados trabalhos empíricos, nota-se que a tendência mais que teorizar é investigar. Para além disso, o número de autores interessados na área é bastante significativo, facto comprovado pela enorme diversidade que encontramos nas publicações. Vemos que também as revistas não estão concentradas apenas na área organizacional, havendo extrapolações para as áreas da saúde e economia.

Assim a GC continua a manter o interesse, tanto da comunidade científica como gestionária, sendo um assunto merecedor de elevado destaque e interesse em diversas áreas e que ainda demonstra inúmeras potencialidades a ser exploradas (Hazlett, et al., 2005).

Bibliografia

- Alazmi, M. & Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management*, 14 (2), pp. 199-204.
- Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4), pp. 571-582.
- Bakker, F.G. A., Groenewegen, P. & den Hond, F. (2006). A Research Note on the Use of Bibliometrics to Review the Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance Literature. *Business Society*, 45(1),7-19.
- Ballard, S. & Henry, M. (2006). Citation search. *The Magazine for Database Professionals*, pp. 24-33.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), pp. 397-417.
- Bardin, L. (1988). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Blumentritt, R., & Johnston, R. (1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis and Strategic Management*. 11 (3), pp. 287-300
- Boh, W. F. (2008). Reuse of knowledge assets from repositories: A mixed methods study. *Information and Management*, 45, pp. 365-375.
- Bornmann, L., & Daniel, H.-D. (2008). What do citation counts measure? A review of studies on citing behavior. *Journal of Documentation*, 64 (1), pp. 45-80.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, L. (2003) *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e o seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Portugal, 2003.
- Cardoso, L., Gomes, A.D. & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica* 38, pp. 23-24.
- challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), pp. 17-21.
- Chase, R. L. (2005). Integrating knowledge management. *Journal of knowledge*
- Chauvel, D. & Despres, C. (2002). A review of survey research in knowledge management: 1997-2001. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), pp. 207-223.
- Chen, M. & Chen, A. (2006). Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. *Journal of Information Science*, 32 (1), pp. 17-38.
- Chourides, P., Longbottom, D. & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: A empirical study to identify critical factors and performance measures. *Mesuring Business Excellence* 7 (2), pp. 29-45.

- Chow, C. W., Kamal, H., Singh, G. & Wu, A. (2007). On using journal rank to proxy for an article's contribution or value. *Accounting Education*, 22 (3), pp. 411-427.
- Contemporary Works*. Cambridge: MIT Press.
- Corno, F., Reinmoeller, P., & Nonaka, I. (1999). Knowledge creation within industrial system. *Journal of Management and Governance*, 3, 379-394.
- Cronin, B. (2001). Bibliometrics and beyond: Some thoughts on web-based citation analysis. *Journal of Information Science*, 21 (1), pp. 1-7.
- Crossan, M. M., & Guatto, T. (1996). Organizational learning research profile. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1), pp. 107-112.
- D.; Maybury, B. & Thuraisinghan, B. (Eds). *Knowledge Management: Classic and*
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How organizations manage what they know. Boston, Harvard Business Review
- Depres, C., & Hiltrop, J. M. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, 17 (1), 9-23.
- Drucker, P. (2003). *Sociedade pós-capitalista*. Lisboa: Actual Editora.
- Firestone, J. M. & McElroy, M. W. (2002). Generations of knowledge management. *Executive Informations Systems*, pp. 15
- Gibson, C. B., Waller, M. J., Carpenter, M. A. & Conte, J. M. (2007). *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 1005-1034.
- Grafield, E. (1972). Citation analysis as a tool in journal evaluation. *Information Scientist*, 1, pp. 527-544.
- Gupta, B.; Iyer S. L. & Aronson, J. E. (2000). Knowledge Management: practices and
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5th ed.). São Paulo: Bookman.
- Hazlett, S., McAdam, R. & Gallagher, S. (2005). Theory building in knowledge management: In search of paradigms. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1), pp. 31-42.
- Hollnagel, E., & Cacciabue, P.C. (2005). The ISI and the CTW. *Cogn Tech Work*, 7, pp. 1-2.
- Hsu, S. H. & Shen, H. P. (2005). Knowledge management and its relationship with TQM. *Total Quality Management*, 16 (3), pp. 351-361.
- Huggins, R. (2008). The evolution of knowledge clusters: Progress and policy. *Economic Development Quarterly*, 22 (4), pp.277-289.
- Hutchinson, V. & Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management?: Or simply manage what they know? *International Small Business Journal*, 26 (2), pp. 131-154.
- Jacso, P. (2005). As we may search – Comparison of major features of the *Web of*

- Science, Scopus, and Google Scholar* citation-based and citation-enhanced databases. *Current Science*, 89 (9), pp. 1537-1547.
- Jacso, P. (2006). Savvy Searching: Deflated, inflated and phantom citation counts. *Online Information Review*, 30(3), pp. 297-309.
- Janz, B. D. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture: *Decisions Sciences*, 34 (2), pp. 351-384.
- Lazlo, K. & Lazlo, A. (2002). Evolving knowledge for development: The role of knowledge management in a changing world. *Journal of Knowledge Management*, 6 (4), pp. 400-412.
- Lee, S. M., & Hong, S. G. (2002). An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (1-2), pp. 17-25.
- MacRoberts, M. H. & MacRoberts, B. R. (1996). Problems of citation analysis. *Scientometrics*, 36 (3), pp. 435-444.
- Malin, A.B. *Economia e política de informação: novas visões da história*. São Paulo em Perspectiva, v. 8, n.4, p. 9.18, out./dez. 1994.
- management through the use of story*. *Emergence*, 2 (4), 50-64.
- management*, 9,4, 3-5.
- Mataxiotis, K. & Ergazakis, K. & Psarras, J. (2005). Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community. *Journal of Knowledge Management*, 9 (2), pp. 6-18.
- Maunder, R. G. (2007). Using Publication Statistics for Evaluation in Academic Psychiatry. *Canadian Journal of Psychiatry*, 52 (12), 790- 797.
- Migliarese, P., & Verteramo, S. (2005) Knowledge Creation and Sharing in a Project
- Najman, J., & Hewitt, B. (2003). The validity of publication and citation counts for Sociology and other selected disciplines. *Journal of Sociology*, 39(1), 62-80.
- Narin, F. (1975). *Evaluative bibliometrics: The use of publication and citation analysis in the evaluation of scientific activity*. Washington, 1976.
- Nevo, D. & Chan, Y. E. (2007). A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements. *Information and Management*, 44, pp. 583-597.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the Dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), pp. 96 – 104.
- Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review on*

Knowledge Management (pp. 21-46). Boston: Harvard Business School Press.

- Nonaka, I., Krogh, G. & Voepel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutions paths and future orientations. *Organization Studies*, 27 (8), 1178-1208
- Ramos-Rodriguez, A-R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the Intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the strategic management journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25, pp.981–1004.
- Reinhardt, R. (2001). Knowledge management: Linking theory with practice. In Morey, Relation. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3 (2), pp. 97-106
- Roth, D. L. & (2005). The emergence of competitors to the science citation index and the web of science. *Current Science*, 89 (9), pp. 1531-1536.
- Schwartz, D. G. (2005). The emerging discipline of knowledge management. *International Journal of Knowledge Management*, 1 (2), pp. 1-11.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. Doubleday: Nova Iorque.
- Sharp, D. (2004). As we said...*The Lancet*, 364, 744.
- Shultz, U. & Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems Research: Discourses and theoretical assumptions. *Mis Quarterly*, 26 (3), pp. 213-242.
- Small, C. T. & Sage, A. P. (2006). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information Knowledge Systems Management*, 5 (3), pp. 153-169.
- Small, H. (1998). Citations and Consilience in Science. *Scientometrics*, 43(1), 143-148.
- Snowden, D.J. (2000). *New wine in old wineskins: From organic to complex knowledge*
- Sparrow, J. (1998). *Knowledge in Organizations – Access to thinking at work*. London, Sage.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 42-62.
- Sveiby, K.E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro, Campus.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management concept of knowledge. In I. Nonaka, R. Toyama, & N. Konno (Eds.). *Managing industrial knowledge: Creation, transfer, and utilization*. London: Sage.
- Team: an organizational analysis based on the concept of organizational
- Van den Berghe, H., Houben, J., Bruin, R., Moed, H., Kint, A., Luwel, M., & Spruyt, E. (1998). Bibliometric Indicators of University Research Performance in Flanders. *Journal of The American Society for Information*

- Science*, 49(1), 59–67.
- Van Hooydonk, G. (2008). Standardizing Relative Impacts: Estimating the Quality of Research from Citation Counts. *Journal of The American Society for Information Science*, 49(10), 932–941.
- Von Krogh, G. (2002). The communal resource and information systems. *Systems of Strategic Information*, 11 (2), pp. 85-107.
- Wan, L. Y., Zhao, C. L., & Guo, W. (2007). In IFIP International Federation for Information Processing, Volume 252. Integration of e-education and knowledge management. Integration and Innovation Orient to E-society Volume 2, eds. Wang, W., (Boston: Springer), pp. 453-459.
- Wang, L. Xu, J., Xia, G. (2007). The SOA_Based knowledge management in the VROs. *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems*, 2, pp. 1019-1028.
- Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *Mis Quarterly*, 29 (1), pp. 35-37.
- Whitley, K. M. (2002). Analysis of SciFinder Scholar and Web of Science Citation Searches. *Journal of The American Society For Information Science And Technology*, 53(14), pp. 1210-1215.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3-4), pp. 261-279.
- Wong, K.Y. & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Information Science*, 8 (3), pp. 44-61.
- Zabot, J.B & Silva, L.C. (2002). *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a aprendizagem coletiva*. São Paulo, Atlas.

Anexos

Anexo 1. Índice de figuras e anexos

Figura1.....	11
Tabela1.....	14
Figura2.....	17
Tabela2.....	16

**Anexo 2. Artigos recolhidos através da “keyword search” e
“citation search”**

- Alavi, M. & Tiwana, A. (2002). Knowledge integration on virtual terms: The potential role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (12), pp. 1029-1037.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4), pp. 571-582.
- Bate, S. P., & Robert, G. (2002). Knowledge management and communities of practice in the private sector: Lessons for modernizing the national health service in England and Wales. *Public Administration*, 80 (4), pp. 643-663.
- Bahalla, A., & Lampel, J. (2007). Let's get natural – The discourse of community and the problem of transferring practices in knowledge management. *Management Decision*, 45 (7), pp. 1069-1082.
- Benbya, H., Passiante, G., & Belbaly, N. A. (2004). Corporate portal: a tool for knowledge management synchronization. *International Journal of Information*, 24 (3), pp. 201-220.
- Bertino, E., Khan, L. R., Sandhu, R., & Thuraisingham, B. (2006). Secure knowledge management: Confidentiality, trust, and privacy. *IEEE Transactions on Systems Man And Cybernetics Part A-Systems and Humans*, 36 (3), pp. 429-438.
- Bock, G. W., Sabherwal, R., & Qian, Z. J. (2008). The effect of social context on the success of knowledge repository systems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55 (4), pp. 536-531.
- Boh, W. F. (2008). Reuse of knowledge assets from repositories: A mixed methods study. *Information and Management*, 45, pp. 365-375.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (5-6), pp. 457-468.
- Butler, T., & Murphy, C. (2007). Understanding the design of information technologies for knowledge management in organizations: a pragmatic perspective. *Information Systems Journal*, 17 (2), pp. 143-163.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23 (5), pp. 687-710.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource*, 16 (5), pp. 720-735.

- Caldwell, L., Davies, S., Stewart, F., Thain, A., & Wales, A. (2008). Scottish toolkit for knowledge management. *Health Information and Libraries Journal*, 25 (2), pp. 125-134.
- Chadam, J., & Pastuszek, Z. (2005). Marketing aspects of knowledge-based management in groups of companies: case of Poland. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3-4), pp. 459-475.
- Chang, W. C., & Li, S. T. (2007). Fostering knowledge management deployment in R&D workspaces: a five-stage approach. *R & D Management*, 37 (5), pp. 479-493.
- Chinowsky, P., & Carrillo, P. (2007). Knowledge management to learning organization connection. *Journal of Management in Engineering*, 23 (3), pp. 122-130.
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), pp. 1027-1045.
- Currie, G., & Kerrin, M. (2004). The limits of a technological fix to knowledge management – Epistemological, political and cultural issues in the case of intranet implementation. *Management Learning*, 35 (1), pp. 9-29.
- Edmondson, A. C., Winslow, A. B., Bohmer, R. M. J., & Pisano, G. P. (2003). Learning how and learning what: Effects of tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption. *Decision Sciences*, 34 (2), pp. 197-223.
- Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaich, G., & Kenning, P. (2007). Knowledge and management in knowledge-intensive services networks- A strategic management approach. *Management Decision*, 45 (2), pp. 265-283.
- Fang, M. Q., Liu, Y., & Suo, S. G. (2008). Study KM systems from CAS perspective. *Challenges in Information Technology Management*, pp. 93-98.
- Fenwick, T. (2007). Knowledge workers in the in-between: networks identities. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (4), pp. 509-524.
- Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2005). Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of Infosys Technologies. *Mis Quarterly*, 29 (1), pp. 9-33.
- Gibson, C. B., Waller, M. J., Carpenter, M. A., & Conte, J. M. (2007). Antecedents, consequences, and moderators of time perspective heterogeneity for

- knowledge management in MNO teams. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8), pp. 1005-1034.
- Gray, P. H., & Meister, D. B. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, 50 (6), pp. 821-834.
- Gray, P. H., & Meister, D. B. (2006). Knowledge sourcing methods. *Information & Management*, 43 (2), pp. 142-156.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2007). An empirical investigation of knowledge systems success. *Journal of Computer Information Systems*, 48 (2), pp. 121-135.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29 (2), pp. 366-381.
- Hargadon, A., & Fanelli, A. (2002). Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science*, 13 (3), pp. 290-302.
- Henard, D. H., & McFadyen, M. A. (2008). Making knowledge workers more creative. *Research-Technology Management*, 51 (2), pp. 40-46.
- Holsapple, C. M., & Joshi, K. D. (2002) Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study. *Information & Management*, 39 (6), pp. 477-490.
- Hutson, V., & Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or Simply manage what they know?. *International Small Business Journal*, 26 (2), pp. 131-154.
- Huysman, M., & Wulf, V. (2006). IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. *Journal of Information Technology*, 21 (1), pp. 40-51.
- Jafari, M., Akhavan, P., Nour, J. R., & Fesharaki, M. N. (2007). Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factors. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 79 (4), pp. 375-389.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. *International Journal of Information Management*, 23 (4), pp. 277-289.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34 (2), pp. 351-384.
- Ju, T. L., Li, C. Y., & Lee, T. S. (2006). A contingency model for knowledge

- management capability and innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (5-6), pp. 855-877.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wey, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *Mis Quarterly*, 29 (1), pp. 113-143.
- Kjaergaard, A., & Kautz, K. (2008). A process model of establishing knowledge management: Insights from a longitudinal field study. *Omega-International Journal of Management Science*, 32 (2), pp. 282-297.
- Kotlarsky, J., Van, F. P. C., & Willcocks, L. P. (2008). Developing a knowledge-based perspective on coordination: The case of global software projects. *Information and Management*, 45 (2), pp. 96-108.
- Lee, S. M., & Hong, S. G. (2002). An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (1-2), pp. 17-25.
- Lin, L. H., Geng, X. J., & Whinston, A. B. (2005). A sender-receiver framework for knowledge transfer. *Mis Quarterly*, 29 (2), pp. 197-219.
- Liebowitz, J., Ayyavoo, N., & Nguyen, H. (2007). Cross-generational knowledge flows in edge organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (8), pp. 1123-1153.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C., & Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 22 (6), pp. 589-607.
- Lowe, A., & McIntosh, A. (2007). Knowledge management in a New Zealand tree farming company – Ambiguity and resistance to the “technology solution”. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (4), pp. 539-558.
- Majchrzak, A., & Cooper, L. P. (2004). Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, 50 (2), pp. 174-188.
- Malhotra, A., Gosain, S., & El Sawy, O. A. (2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. *Mis Quarterly*, 29 (1), pp. 145-187.
- Massey, A. P., & Montoya-Weiss, M. M. (2006). Unravelling the temporal fabric of knowledge conversion: A model of media selection and use. *Mis Quarterly*, 30 (1), pp. 99-114.
- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (12), pp. 1009-1018.

- Mengis, J., & Eppler, M. J. (2008). Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: An analysis of the roles and rules of face-to-face conversations in organizations. *Organization Studies*, 29 (10), 1287-1313.
- Menon, T., & Pfeffer, J. (2003). Valuing internal vs. external knowledge: Explaining the preference for outsiders. *Management Science*, 49 (4), pp. 497-513.
- Mitchell, V. L. (2006). Knowledge integration and information technology project performance. *Mis Quarterly*, 30 (4), pp. 919-939.
- Mitsuru, K. (2007). Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan. *Tecnovation*, 27, pp. 115-132.
- Nevo, D., & Chan, Y. E. (2007). A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements. *Information & Management*, 44 (6), pp. 583-597.
- Nevo, D., Furneaux, B., & Wand, Y. (2008). Towards an evaluation framework for knowledge management systems. *Information Technology & Management*, 9 (4), pp. 233-249.
- Ngai, E. W. T., Jin, C., & Liang, T. (2008). A qualitative study of inter-organizational knowledge management in complex products and systems development. *R & D Management*, 38 (4), pp. 421-440.
- Nune, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B., & Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62 (1), pp. 101-119.
- Ong, C. S., & Lai, J. Y. (2007). Measuring user satisfaction with knowledge management systems: Scale development, purification, and initial test. *Computers in Human Behavior*, 23 (3), pp. 1329-1346.
- Orzano, A. J., McInerney, C. R., Tallia, A. F., Scharf, D., & Crabtree, B. F. (2009). Family medicine practice performance and knowledge management. *Health care management Review*, 31 (1), pp. 21-28.
- Palanisamy, R. (2007). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: An empirical study. *Journal of Computer Information Systems*, 48 (2), pp. 100-120.
- Patnayakuni, R., Rai, A., & Tiwana, A. (2007). Systems development process improvement: A knowledge integration perspective. *IEEE Transactions on Systems Man And Cybernetics Part A-Systems and Humans*, 54 (2), pp. 286-300.
- Peleg, M. & Tu, S. (2006). Decision support, knowledge representation and

- management in medicine. *Methods of Information in Medicine*, 45, pp. 72-80.
- Poston, R. S., & Speier, C. (2005). Effective use of knowledge management systems: A process model of content ratings and credibility indicators. *MIS Quarterly*, 29 (2), pp. 221-244.
- Rangachari, P. (2008). Knowledge sharing networks related to hospital quality measurement and reporting. *Health Care Management Review*, 33 (3), pp. 253-263.
- Ravishankar, M. N., & Pan, S. L. (2008). The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM). *Omega-International Journal of Management Science*, 36 (2), pp. 221-234.
- Rebernic, M., & Sirec, K. (2007). Fostering Innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes*, 36 (3), pp. 406-419.
- Rodriguez, P. E. R. (2007). Knowledge management and organizational performance: An empirical study in public institutions. *Interciencia*, 32 (12), pp. 820-826.
- Sabherwal, R., & Sabherwal, S. (2005). Knowledge management using information technology: Determinants of short-term impact on firm value. *Decision Sciences*, 36 (4), pp. 531-567.
- Sabherwal, R., & Sabherwal, S. (2007). How do knowledge management announcements affect firm value? A study of firms pursuing different business strategies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54 (3), pp. 409-422
- Sagsan, M. (2007). Knowledge management from application to discipline: A field study. *Amme Idaresi Dergisi*, 40 (4), pp. 103-120.
- Sandars, J., & Heller, R. (2006). Improving the implementation of evidence-based practice: a knowledge management perspective. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 12 (3), pp. 341-346.
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions. *MIS Quarterly*, 26 (3), pp. 213-242.
- Shin, M. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information & Management*, 42 (1), pp. 179-196.
- Shaw, D., & Edwards, J. S. (2005). Building user commitment to implementing a knowledge management strategy. *Information & Management*, 42 (7), pp. 977-988.

- Sinthavalai, R. (2008). Knowledge management practice and the selection of approaches: A Thailand study. *IEMC, Europe 2008: International Engineering Management Conference, Europe, Conference Proceedings- Managing Engineering, Technology and Innovation for Growth*, pp. 531-535.
- Spiegler, I. (2003). Technology and knowledge: bridging a "generating" gap. Source: *Information & Management*, 40 (6), pp. 533-539.
- Stefanelli, M. (2002). Knowledge management to support performance-based medicine. *Methods of Information in Medicine*, 41 (1), pp. 36-43.
- Stefanelli, M. (2004). Knowledge and process management in health care organizations. *Methods of Information in Medicine*, 43 (5), pp. 525-535.
- Styhre, A. (2004). Rethinking knowledge: A Bergsonian critique of the notion of tacit knowledge. *British Journal of Management*, 15 (2), pp. 177-188.
- Sveiby, K. E. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of manager's behaviours. *Management Decisions*, 45 (10), pp. 1636-1655.
- Taylor, W. A. (2004). Computer-mediated knowledge sharing and individual user differences: an exploratory study. *European Journal of Information Systems*, 13 (1), pp. 52-64.
- Thompson, M. P. A., & Walsham, G. (2004). Placing knowledge management in context. *Journal of Management Studies*, 41 (5), pp. 725-747.
- Wan, L. Y., Zhao, C. L., & Guo, W. (2007). Integration of e-education and knowledge management. *Integration and Innovation Orient to E-society 2*, pp. 453-459.
- Wang, T. C., & Chang, T. H. (2007). Application of consistent fuzzy preference relations in predicting the success of knowledge management implementation. *European Journal of Operational Research*, 182 (3), pp. 1313-1329.
- Wang, L., Xu, J. Y., Li, J. Z., & Xia, G. P. (2008). The SOA – based knowledge in the VROs. *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II*, 255, pp.1019-1028.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *Mis Quarterly*, 29 (1), pp. 35-57.

- Wei, C. C., Choy, C. Siong., & Yeow, P. H. P. (2006). KM implementation in Malaysian telecommunication industry – An empirical analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), pp. 1112-1132.
- Widen-Wulff, G., Gimnam, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, 30 (5), pp. 448-458.
- Wild, R. H., Griggs, K. A., & Downing, T. (2002). A framework for e-learning as a tool for knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (7), pp. 371-380.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3-4), pp. 261-279.
- Von Krogh, G. (2002). The communal resource and information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 11 (2), pp. 85-107.
- Von Lubitz, D. K. J. E., Beakley, J. E., & Patricelli, F. (2008). All hazards approach to disaster management: the role of information and knowledge management, Boyd's OODA Loop, and network-centricity. *Disasters*, 32 (4), pp. 561-585.

Anexo 3. Totalidade das revistas que publicaram os artigos da amostra 2002 a 2008

Revistas 2001-2006	Número de Artigos
<i>Journal of the American Society for Information Science and Technology</i>	1
<i>Public Administration</i>	1
<i>International Journal of Information</i>	1
<i>IEEE Transactions on Systems Man And Cybernetics Part A Systems and Humans</i>	1
<i>Information Systems Journal</i>	1
<i>Organization Studies</i>	1
<i>International Journal of Human Resource</i>	1
<i>Health Information and Libraries Journal</i>	1
<i>R & D Managment</i>	1
<i>Journal of Management in Engineering</i>	1
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	1
<i>Management Learning</i>	1
<i>Challenges in Information Techonology Management</i>	1
<i>Journal of Organizational Change Management</i>	1
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	1
<i>Journal of Computer information Systems</i>	1
<i>Tourism Management</i>	1
<i>Organization Science</i>	1
<i>Resourch-Techonoly Management</i>	1
<i>International Small BussinessJournal</i>	1
<i>Journal of Information Technology</i>	1
<i>Aircraft Engineering and Aerospace Techonology</i>	1
<i>International Journal of Information Management</i>	1
<i>Omega-International Journal of Management Science</i>	1
<i>Journal of Operations Management</i>	1
<i>Tecnhovation</i>	1
<i>Journal of Documentation</i>	1
<i>Computers in Human Behavior</i>	1
<i>Health care management Review</i>	1
<i>Methods of Information in Medicine</i>	1
<i>Kybenertes</i>	1
<i>Interciencia</i>	1
<i>Journal of Evaluation in Clinical Practice</i>	1
<i>IEMC, Europe 2008: International Engineering Management Conference, Europe, Conference Proceedings-Managing Enginnering, Techonology and Innovation for Growth</i>	1
<i>British Journal of Management</i>	1
<i>European Journal of InformationSystems</i>	1
<i>Journal of Management Studies</i>	1
<i>European Journal of Operational Research</i>	1
<i>Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II</i>	1
<i>Journal of Strategic Information Systems</i>	1
<i>Disasters</i>	1

