

## 1 Introdução

O conhecimento é um ativo intangível estratégico essencial para uma organização (NONAKA; TOYAMA, 2015), por contribuir para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (ZHANG; MIN, 2019), o que torna a Gestão do Conhecimento (GC) fundamental para as organizações (NAZAM; HASHIM; BAIG, 2020). A GC é definida como a “coleção de processos que governam a criação, disseminação e aplicação do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais” (LEE; YANG, 2000, p. 784). As principais contribuições da GC são aumentar a inovação e a performance organizacional (MUHAMMED; ZAIM, 2020), mas também auxiliar na facilidade de acesso e reutilização dos conhecimentos tácito e explícito. De acordo com Gomes, Oliveira e Chaves (2017), a gestão do conhecimento é um tópico pouco explorado na gestão de projetos (GOMES; OLIVEIRA; CHAVES, 2017). A relação da gestão de projetos e gestão do conhecimento foi abordada por Jaleel e Giadedi (2019).

A GC em uma organização envolve as quatro formas de conversão do conhecimento tácito e explícito, que são socialização, externalização, combinação e internalização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O êxito da implementação da GC em uma organização se dá a partir da possibilidade de contemplar essas formas de conversão do conhecimento (NONAKA, 1994).

A GC não é um tema novo, apenas não era tratada com este nome quando os artesãos ensinavam seu ofício aos jovens aprendizes na antiguidade (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Ao longo do tempo, várias pesquisas abordaram de forma direta ou indireta a implementação da GC em diferentes contextos como, por exemplo: Zack, McKeen e Singh (2009) apresentam o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional; Fashami e Babaei (2017) identificam fatores sobre a maturidade comportamental de gestores para o estabelecimento da gestão de conhecimento; e, Yap e Toh (2020) renovam o entendimento das práticas de gestão do conhecimento no setor da construção. Diferentes tipos de pesquisa podem auxiliar na implementação da GC: a) fornecem argumentos para justificar a adoção da GC, por exemplo, o artigo de Zack, McKeen e Singh (2009), o qual mostra que ela influencia o desempenho organizacional; b) apresentam frameworks ou guias para implementação, por exemplo, o artigo de Oliveira, Caldeira e Romão (2012), que relata quais aspectos devem ser considerados pelas organizações; c) os modelos de maturidade, por exemplo, o artigo de Lin, Wu e Yen (2012), que mostra o estágio de adoção da GC. O modelo de maturidade pode servir para a organização avaliar a sua situação, mas por outro lado, serve para a organização planejar o que deve ser considerado na implementação ao longo do tempo. Embora esses trabalhos venham sendo desenvolvidos ao longo do tempo, as organizações ainda apresentam dificuldade na implementação da GC (CALITZ; CULLEN, 2017). Desta forma, para ampliar o conhecimento sobre a implementação da GC, é necessário primeiramente conhecer o que já foi pesquisado, e então identificar o que ainda precisa ser desenvolvido. Para conhecer o que já foi pesquisado e as lacunas existentes, as seguintes questões de pesquisa são propostas: 1) Quais os principais pesquisadores e periódicos sobre implementação de GC?; 2) Quais os métodos de pesquisa (qualitativo, quantitativo, misto) adotados? 3) Quais os objetivos das pesquisas sobre implementação de GC?; 4) Quais as sugestões de pesquisa futuras sobre a implementação da GC?

O objetivo desta pesquisa é analisar as pesquisas realizadas sobre implementação de gestão do conhecimento, propondo diretrizes para pesquisas futuras. Esta pesquisa contribui com a academia ao identificar os principais pesquisadores, periódicos, temas pesquisados sobre a implementação da GC, e diretrizes para pesquisas futuras. Em termos práticos, a principal

contribuição deste artigo é mostrar os tópicos já pesquisados em relação à implementação da GC, onde os gestores podem buscar subsídios para os seus projetos de GC. Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: seção 2, procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa; seção 3, análise e discussão dos resultados; e, seção 4, conclusão, limitações e pesquisas futuras.

## 2 Método de pesquisa

Esta seção relata os procedimentos adotados para atingir o objetivo proposto. A revisão sistemática da literatura (SLR) realizada foi baseada em Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013). Estes autores apresentam a SLR em cinco etapas: 1) definição (critério para inclusão dos artigos; forma de busca dos artigos); 2) busca; 3) seleção; 4) análise; e, 5) apresentação.

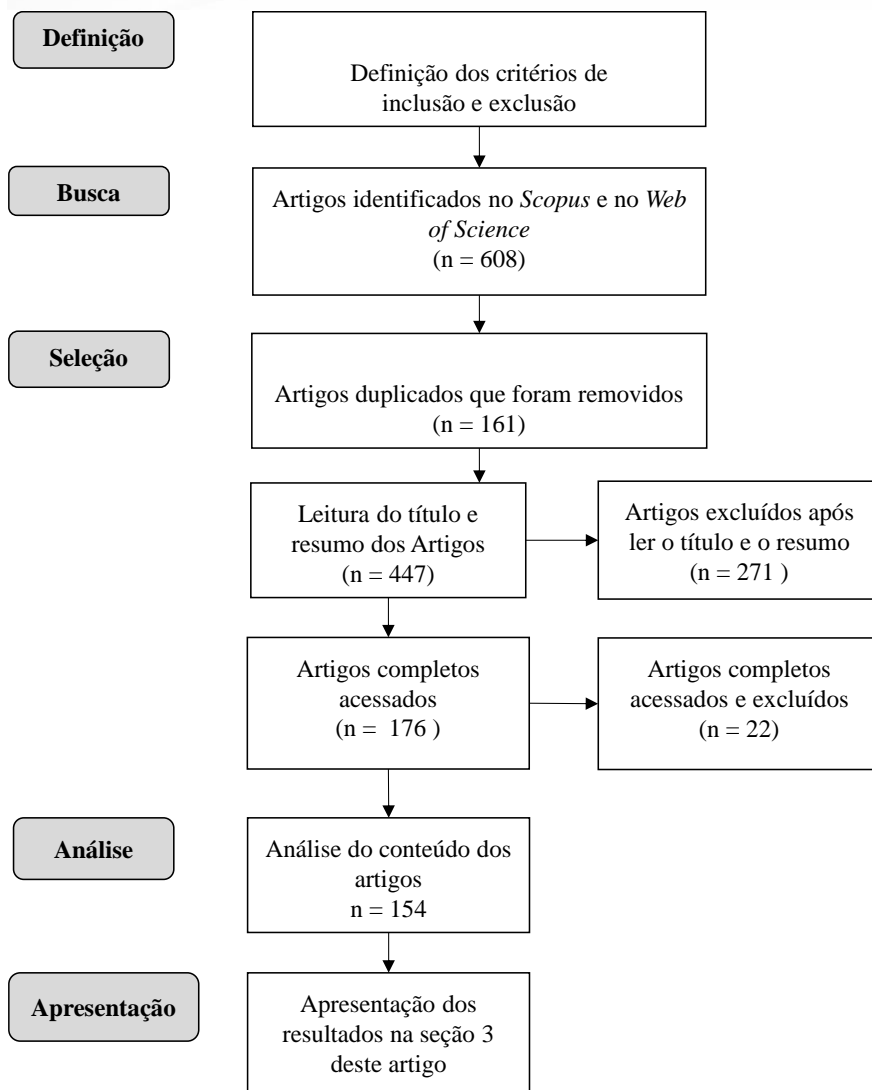
Na primeira etapa, o critério adotado para a inclusão foi definido, assim como a forma de buscar os artigos. As bases de dados utilizadas para as buscas foram o *SCOPUS* e *Web of Science* e, os termos de busca no título foram ((framework OR maturity model OR implementation) AND (knowledge management)), refinado por idiomas Inglês, Português ou Espanhol. O período de tempo adotado foi livre nas duas bases. A pesquisa nas bases de dados foi realizada no mês de novembro de 2020.

Na etapa da busca, os artigos foram obtidos, de acordo com os critérios estabelecidos na primeira etapa. O número total de artigos encontrados nas duas bases de dados foi de 608. Ainda na etapa de busca, foi realizada uma primeira verificação com o intuito de localizar e excluir artigos duplicados, oriundos de ambas as bases. Esta etapa resultou em 161 artigos removidos.

A etapa de seleção consistiu em ler os títulos e resumos e classificar através das cores vermelha, os que seriam excluídos, e verde, os artigos que passariam a ser lidos na íntegra na próxima etapa. O motivo para exclusão dos artigos foi não ter o objetivo do trabalho com foco em diretrizes para a implementação da GC, em modelos de maturidade da GC ou em fatores relevantes para a implementação. Essas informações foram registradas em uma planilha *Microsoft Excel*. Esta seleção partiu da leitura do título e resumo de 447 artigos, resultando na exclusão de 271 após realizada a etapa. Com isso, 176 artigos foram acessados por completo. As informações coletadas foram: autores; nome do periódico; *h index* e *JCR (Journal Citation Report)* do periódico; países das instituições dos autores; número de autores; método de pesquisa (qualitativo, quantitativo ou misto); objetivo e sugestão de pesquisas futuras. Após a coleta dessas informações, 22 artigos foram excluídos por não estarem de acordo com o objetivo da pesquisa.

A partir deste conjunto final composto por 154 artigos, deu-se início à análise por meio de codificação dos dados. Seguindo a orientação de Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013), ao acessar cada um dos artigos foi realizada a codificação aberta dos dados. Os códigos emergiram da leitura dos artigos na codificação aberta. Na sequência foi realizada a codificação axial e a seletiva. A estabilidade e a reprodutibilidade são procedimentos recomendados para aumentar a confiabilidade da codificação (Krippendorff, 1994). A estabilidade da codificação foi obtida pela repetição da codificação por um dos autores, e a reprodutibilidade foi alcançada pela realização da codificação por dois autores e discutidas as diferenças encontradas.

Na etapa de apresentação, os resultados são descritos e interpretados na seção do artigo denominada “Análise e discussão dos resultados”. A Figura 1 apresenta o desenho de pesquisa.



**Figura 1. Desenho de pesquisa**

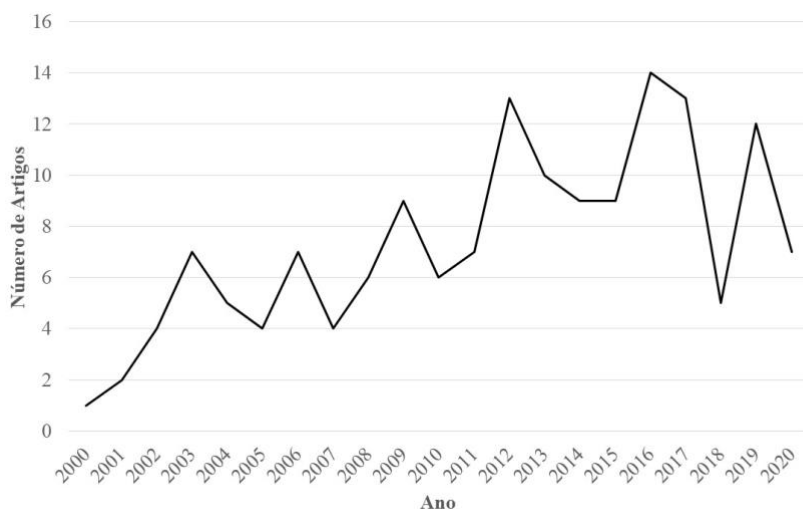
Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

### 3 Análise e discussão dos resultados

Esta seção está organizada da seguinte forma: resultados bibliométricos (3.1); objetivo das pesquisas sobre implementação de GC (3.2); e, sugestões de pesquisas futuras nos artigos analisados (3.3).

#### 3.1 Resultados bibliométricos

O número de artigos ao longo do tempo mostra uma tendência de crescimento, como se observa na Figura 2. Isso pode estar indicando que os artigos estão focando aspectos ou contextos específicos, fazendo com que exista a necessidade da continuação das pesquisas nesta temática.



**Figura 2. Número de artigos por ano**

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Os artigos analisados foram publicados em 93 periódicos. Os periódicos com apenas um artigo analisado foram 77 (82,8%). Fazer o levantamento dos principais periódicos que publicam sobre um determinado tema, favorece informações que servem como base para pesquisas futuras. Assim, autores interessados em desenvolver pesquisas sobre um determinado tema, têm uma base para encontrar os dados necessários. Na Tabela 1 são apresentados os periódicos com 2 ou mais artigos analisados. Os 16 periódicos com 2 ou mais artigos analisados possuem index H, e 6 deles possuem também *Journal Citation Report (JCR)*. Estes índices mostram que esta temática está sendo publicada em periódicos de destaque quanto às citações de seus artigos.

Tabela 1:

**Número de artigos publicados em cada periódico**

Periódico	Número de artigos	JCR and/or H
Journal of Information & Knowledge Management	14	- / 019
Journal of Knowledge Management	12	4.745 / 106
Knowledge Management Research & Practice	7	1.583 / 034
Knowledge and Process Management	7	- / 041
International Journal of Knowledge Management	6	- / 022
International Journal of Innovation and Learning	5	- / 026
Vine	4	- / 028
International Journal of Production Research	3	4.577 / 125
International Journal of Knowledge Management Studies	3	- / 012
Advanced Science Letters	3	- / 026
JMIR Research Protocols	2	- / 000
International Journal of Information Management	2	8.210 / 099
International Journal of Business Information System	2	- / 24
Information Systems Management	2	1.556 / 55
Gestão e Produção	2	- / 16
Expert Systems with Applications	2	5.452 / 184

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

O número total de autores foi de 361, sendo que a maioria dos artigos analisados possui 2 ou 3 autores (Tabela 2). Os autores com participação em dois ou mais artigos é igual a 20, e F. Jaleel é o autor com maior presença na autoria dos artigos analisados, ou seja, 11 artigos.

Tabela 2:  
**Número de autores por artigo**

<b>Número de autores por artigo</b>	<b>Número de artigos</b>
1	25
2	61
3	41
4	22
5	4
6	1
7	1

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

A Tabela 3 apresenta os países das instituições dos autores. O número de diferentes países pode estar indicando que as pesquisas possuem como contexto o país da instituição dos autores, o que também pode explicar o número crescente de artigos sobre o tema. As pesquisas estão divididas, mas merece destaque o Reino Unido, a Malásia, o Irã, a Índia e os Estados Unidos, que juntos somam quase a metade das pesquisas, com o total de 47,4%. Por outro lado, em 18 diferentes países estão presentes pesquisas isoladas sobre o tema, o que pode ser entendido como uma oportunidade de ampliar o campo de pesquisa em Gestão do Conhecimento.

Tabela 3:  
**Países das instituições do primeiro autor**

<b>País das instituições do primeiro autor</b>	<b>Número de artigos</b>
Reino Unido	16
Malásia e Irã	15
Índia	14
Estados Unidos	13
Austrália e Brasil	9
Indonésia	7
Taiwan	6
Arábia Saudita e China	5
França	4
Colômbia e Espanha	3
Alemanha, Canadá, Dinamarca, Nigéria, Paquistão, África do Sul	2
Croácia, Bahrein, Egito, Emirados Árabes, Grécia, Holanda, Irlanda, Israel, Marrocos, Namíbia, Peru, Polônia, Sérvia, Singapura, Eslovênia, Tailândia, Turquia e Venezuela	1

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Para entender um determinado fenômeno, pesquisadores têm se utilizado da pesquisa qualitativa. Segundo Miles e Huberman (1984) dados de pesquisas qualitativas são uma fonte de descrições e explicações ricas e bem fundamentadas dos processos humanos, o que ajuda os pesquisadores a irem além das concepções iniciais e gerar ou revisar estruturas conceituais. A pesquisa quantitativa, por sua vez, é utilizada com o intuito de medir determinado fenômeno.



Este tipo de estudo, conforme Creswell (1994) investiga os problemas humanos ou sociais baseados no teste de teoria composto de variáveis com números e analisa com procedimentos estatísticos a fim de determinar se as generalizações preditivas da teoria são verdadeiras. Outra possibilidade é a utilização de métodos mistos. A pesquisa mista possui uma etapa quantitativa e outra qualitativa que podem ser em paralelo ou sequencial. A Tabela 4 apresenta o número de artigos que utilizaram o método qualitativo, quantitativo e misto. Um aspecto que chama a atenção é o baixo número de artigos com método misto. Isso pode estar associado ao tamanho dos artigos, o que pode tornar mais difícil dar o detalhamento necessário da pesquisa no tamanho máximo definido pelos periódicos, quando a pesquisa tem duas etapas (qualitativa e quantitativa). Outro aspecto a ressaltar é o número de artigos que não detalham o método utilizado. Foram 23 artigos nos quais os autores não citaram qual o método de pesquisa.

Tabela 4:  
**Qualitativo, Quantitativo ou Misto**

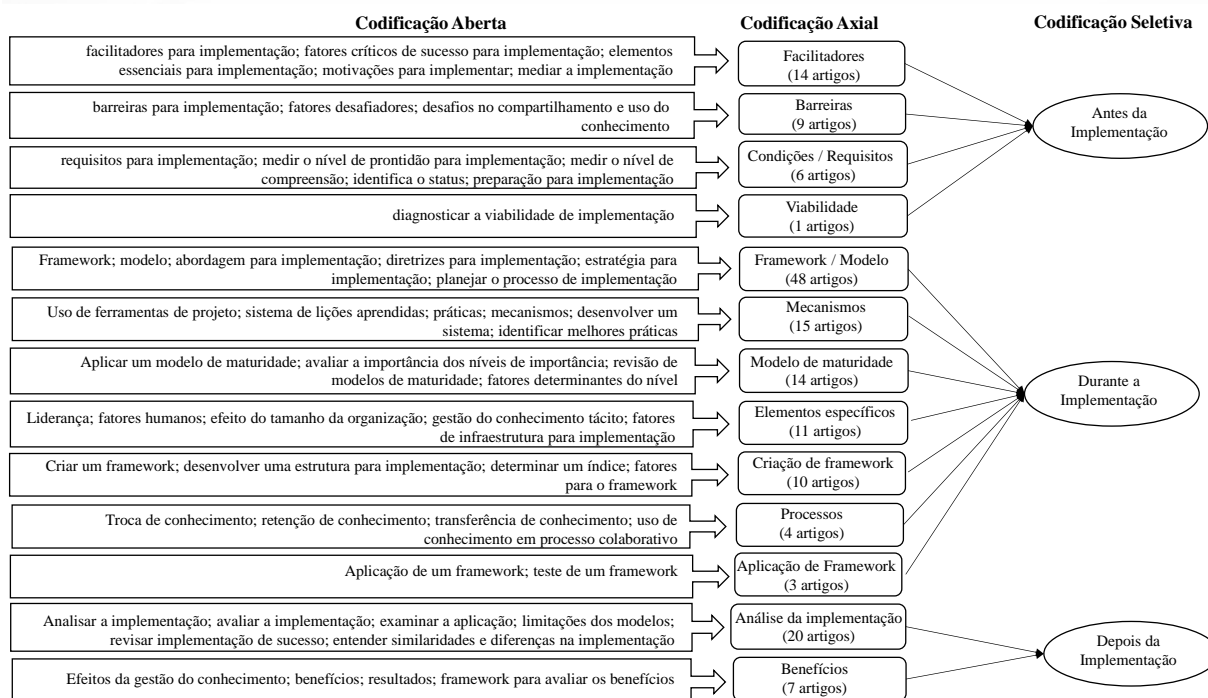
<b>Método</b>	<b>Número de artigos</b>
Quantitativo	45
Qualitativo	72
Misto	14

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

### 3.2 Objetivo das pesquisas sobre implementação da GC

O objetivo em pesquisas científicas pode ser definido como a meta que o estudo em questão deve atingir (CRESSWELL, 2010). O objetivo indica quais os resultados que se pretende alcançar.

Os objetivos propostos nos 154 artigos desta revisão sistemática foram codificados. Primeiramente, foi realizada a codificação aberta. Os objetivos foram codificados utilizando códigos, os quais emergiram da leitura dos objetivos. Na sequência, na codificação axial, os códigos foram revistos e agrupados quando diferentes nomenclaturas estavam representando o mesmo conteúdo. Os eventos considerados parecidos são agrupados sob conceitos abstratos, denominados categorias. As categorias, por sua vez, foram agrupadas na codificação seletiva, considerando a linha do tempo da implementação: antes, durante e depois da implementação. Assim, na Figura 3 é possível conferir a codificação aberta, axial e seletiva.



**Figura 3. Sugestões de pesquisas futuras associadas ao método**  
 Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Além dos aspectos relacionados com a implementação, os objetivos também apresentaram o setor da pesquisa (por exemplo, RAMHORST, 2001; HU; HOU; CHIEN, 2019; YAP; TOH, 2020), o país (por exemplo, ZHAO, 2010; ABUKHADER, 2016; KHIAT; KHIAT, 2019) e o porte das organizações (por exemplo, WONG; ASPINWALL, 2004; ABUKHADER, 2016; OMAR; RAMLAN; WEI; KASIM, 2017).

Através da análise de conteúdo, chegou-se a três dimensões: antes, durante e depois da implementação. A dimensão “antes da implementação” considera diferentes aspectos que podem facilitar ou dificultar a implementação da gestão do conhecimento. Assim, para Akhavan, Reza Zahedi e Hosein (2014) que tratam de aspectos anteriores à implementação, as barreiras apresentadas em organizações baseadas em projetos são de categorias individual, organizacional, tecnológica e contextual. Os mesmos autores propõem um framework conceitual para melhorar essa atitude. Há também facilitadores, como percebido em De Freitas e Yaber (2015) que apresentam facilitadores que devem ser levados em conta na hora de iniciar um processo de GC e durante todo o desenvolvimento, em Instituições de Ensino Superior. Diagnósticos de viabilidade são propostos por Ribeiro Jr. e Stano (2010) para a implementação de um programa de GC em Instituições de pesquisa e inovação.

A dimensão “durante a implementação” aborda a aplicação da implementação, frameworks, modelos de maturidade, mecanismos, processos da gestão do conhecimento, além de pesquisas que abordam aspectos específicos relacionados à implementação, como por exemplo, o papel da liderança na implementação. Daghfous e Kah (2006) propõem um modelo de framework normativo, que sugere que uma organização constrói a infraestrutura necessária para estar em posição de embarcar no caminho para uma implementação bem-sucedida da Gestão do Conhecimento. Jaleel, Daim e Giadedi (2019) identificam e validam as melhores práticas para capturar, organizar e compartilhar a GC de projetos. Além disso, sugerem como aprimorar as capacidades dos modelos de maturidade do gerenciamento de projetos, tornando-os capazes de avaliar até que ponto uma organização está seguindo as práticas de gerenciamento

do conhecimento dos projetos. Segundo Narazaki, Chaves e Pedron (2020), a integração de mídias sociais é um facilitador que possibilita coletar naturalmente lições aprendidas durante o ciclo de vida de um projeto, bem como o gerenciamento do conhecimento em projetos e entender a relação e integração entre processos.

A dimensão “depois da implementação” trata da análise da implementação para entender o que teve sucesso e o que precisa melhorar e os benefícios da implementação da gestão do conhecimento. A pesquisa de Del-Rey-Chamorro *et al.* (2003) propôs desenvolver um framework para avaliar a contribuição das soluções de Gestão do Conhecimento dentro de uma empresa em relação aos seus objetivos corporativos. Jabeen, Al Dari e Taghreed (2020) analisam a relação entre os benefícios da Gestão do Conhecimento e as capacidades de Gestão do Conhecimento, as práticas de recursos humanos que melhoram o compartilhamento do conhecimento e o aprendizado organizacional. Nesse sentido, verificam que as capacidades de gestão do conhecimento, motivação intrínseca e aprendizagem organizacional foram úteis para melhorar positivamente a GC. Também Nur, Fauzi e Sukoco (2017) propõem uma análise da forma de implementação e o nível de maturidade da GC, além de formular recomendações de estratégias de implementação para a melhoria dos serviços e entregas da GC nos serviços acadêmicos de Universidades da Indonésia.

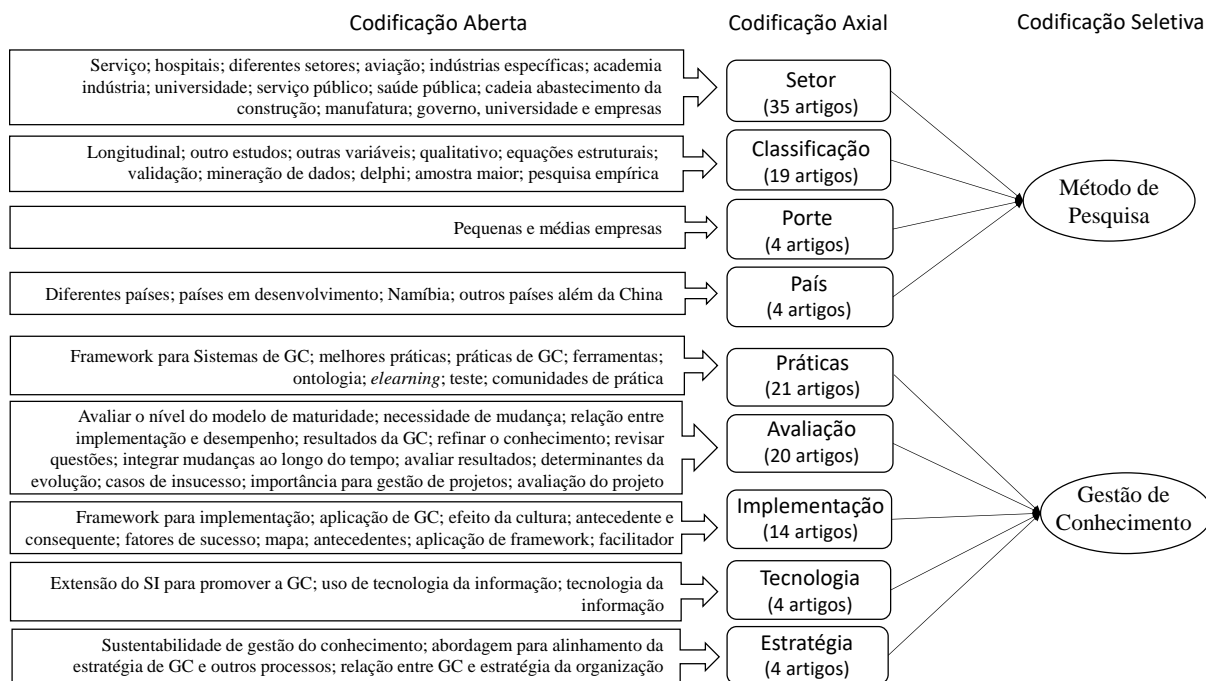
Assim, as dimensões propostas na codificação aberta, axial e seletiva buscaram categorizar, a partir de uma dimensão temporal, uma linha do tempo da implementação: antes, durante e depois da implementação.

### 3. 3 Sugestão de pesquisas futuras nos artigos analisados

As sugestões de pesquisas futuras foram apresentadas em 80 artigos, em muitos casos, mais de uma por artigo, enquanto 74 artigos analisados não apresentaram nenhuma sugestão de pesquisa futura. Da mesma forma que para o objetivo, a análise de conteúdo considerou a codificação aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta foram criados, a partir dos textos analisados, 72 códigos. Na codificação axial, estes códigos foram revistos e agrupados quando representavam o mesmo conteúdo, ficando um total de 63 códigos, os quais foram agrupados em duas categorias na codificação seletiva.

A Figura 4 apresenta as sugestões de pesquisas futuras categorizadas através da análise de conteúdo. Estas sugestões consideram aspectos metodológicos: setor, classificação do método, porte da organização e país. Essas sugestões relacionadas às decisões metodológicas parecem ser para reduzir o peso da limitação que elas causam aos resultados da pesquisa. O setor se destaca por ter sido citado em 35 artigos, sugestão de pesquisa futura mais citada entre os artigos analisados. Isto talvez esteja associado ao fato de que os frameworks, modelos ou implementações sejam testados em um setor, necessitando verificar sua validade em outros setores devido às particularidades de cada setor.





**Figura 4. Sugestões de pesquisas futuras associadas ao método**

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Em relação ao método de pesquisa, ao tratar da sugestão da realização da pesquisa em outro setor, Singh e Kant (2009) justificam que devido algumas restrições, não puderam focar no setor de serviços, mas pesquisas futuras podem ser focadas nas práticas de GC no setor de serviços. Enquanto Castillo e Cazarini (2014) sugerem que o modelo proposto poderia ser reconfigurado para se adequar às organizações do setor público.

A possibilidade de utilizar outro método de pesquisa também foi recorrente em 19 artigos. A utilização de métodos qualitativos foi citada por Yap e Toh (2020) e Abukhader (2016), enquanto Rai (2011) e Narazaki, Chaves e Pedron (2020) propõem a aplicação de uma pesquisa longitudinal. A pesquisa longitudinal é relevante, ao ser considerado que a implementação da gestão do conhecimento não ocorre completamente num momento do tempo.

O porte das organizações foi sugerido em quatro artigos, onde os autores mencionaram as pequenas e médias empresas como foco de futuras pesquisas como, por exemplo, Lin (2011). As empresas de grande, médio e pequeno porte são diferentes em termos do número de colaboradores, documentação, recursos financeiros, entre outros aspectos que podem influenciar a implementação da gestão do conhecimento.

A coleta de dados em países diferentes para a realização das pesquisas foi sugerida em 4 artigos como, por exemplo, Wei, Choy e Yew (2009). A cultura do país é uma variável que pode influenciar na implementação da gestão do conhecimento.

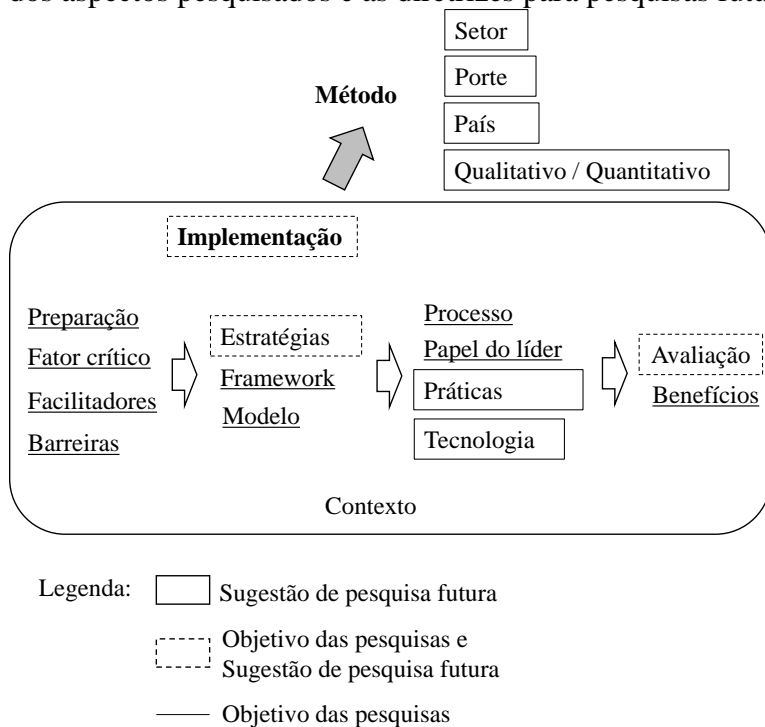
As sugestões relacionadas com a gestão do conhecimento foram: estratégia, implementação, práticas, tecnologia e avaliação. Ganha relevância a sugestão de práticas, com 21 artigos. Alguns artigos, como é o caso de Abukhader (2016); Calitz e Cullen (2017); Bosua e Venkitachalam (2013), sugerem que as melhores práticas sejam implantadas em outros ambientes. O estudo de Calitz e Cullen (2017) identifica uma metodologia para implementação de GC, que está além do escopo do seu estudo, mas apresenta esta oportunidade para estudos futuros. Além disso, recomenda que este estudo seja repetido em nível nacional e internacional para fornecer uma amostra maior e uma indicação das práticas de GC em toda a indústria

automotiva. Em relação à avaliação, Wu, Guo e Shi (2013) indicam que uma direção de pesquisa futura interessante é explorar os efeitos negativos da gestão do conhecimento do cliente usando casos de menos sucesso. Sugerem também examinar os componentes, antecedentes e consequências da capacidade de gestão do conhecimento do cliente sobre inovação do modelo de negócios na área de TI.

#### 4 Conclusão, Limitações e Pesquisas Futuras

Este estudo analisou as pesquisas sobre implementação de gestão do conhecimento (GC), propondo diretrizes para pesquisas futuras na área. Os 154 artigos analisados foram selecionados no *Scopus* e *Web of Science*, publicados de 2000 até 2020, em 93 periódicos, com 361 autores envolvidos, sendo que a maioria dos artigos tem 2 ou 3 autores. Os países das instituições dos autores dos artigos analisados com mais de 10 artigos são Reino Unido, Malásia, Irã, Índia e Estados Unidos.

Os artigos analisados foram classificados de acordo com o seu objetivo em três categorias (antes, durante e depois da implementação). A dimensão “antes da implementação” agrupa 4 categorias: facilidades, barreiras, condições para implementação e viabilidade. A dimensão “durante a implementação” agrupa 7 categorias: framework, modelos de maturidade, mecanismos, elementos específicos, processos, criação de framework e aplicação de framework. Na categoria mecanismos identificou-se os dois artigos que focam na gestão de projetos. A terceira dimensão, “depois da implementação” possui 2 categorias: benefícios e análise da implementação. Além de mostrar as pesquisas realizadas, este artigo também considerou as sugestões de pesquisas futuras identificadas em 80 artigos, classificando os nas seguintes categorias: método de pesquisa, e gestão do conhecimento. A Figura 5 apresenta um resumo dos aspectos pesquisados e as diretrizes para pesquisas futuras.



**Figura 5. Pesquisas realizadas e futuras**

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

As pesquisas analisadas mostram que a aprendizagem está relacionada com a gestão do conhecimento. A implementação do conhecimento é um conjunto de processos que por gerar mudança e ter como um de seus elementos as pessoas, ocorre ao longo do tempo nas organizações. Para a implementação foram pesquisados facilitadores, barreiras e fatores críticos de sucesso, mostrando que existe a necessidade de uma preparação da organização antes de iniciar a implementação da GC. Na sequência, existem estratégias, modelos e frameworks que foram desenvolvidos e que podem auxiliar na implementação em diferentes culturas e contextos. Aqui surge algumas necessidades de pesquisas futuras, pois as estratégias são apontadas como sugestão de pesquisas futuras, assim como aplicação de modelos e frameworks em diferentes países e setores e porte das organizações. Estes resultados apontam para a necessidade de uma análise detalhada dos modelos e frameworks, verificando as características metodológicas e do ambiente onde foram desenvolvidos, para verificar a possibilidade de aplicação dos mesmos em outras condições, ampliando sua validação.

A implementação da GC inclui os diferentes processos (criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação), e o papel do líder é fundamental para que eles ocorram. Como sugestão de pesquisas futuras, as práticas e tecnologias que suportam os processos precisam ser investigadas. Os benefícios da GC são conhecidos, mas como avaliar a GC é um dos tópicos para pesquisas futuras. A avaliação da GC é relevante, à medida que a avaliação pode ser um motivador para os gestores investirem na GC.

Esta pesquisa contribui com a academia ao mostrar os tópicos relacionados com a implementação da GC e aspectos a serem investigados. Em termos práticos, os modelos e frameworks desenvolvidos podem ser úteis para os gestores interessados em implementar a GC. A análise dos modelos e frameworks será realizada como continuidade desta pesquisa, o que permitirá contribuir ainda mais com os gestores e com a academia.

## Referências

Abukhader, S. (2016) Exploring knowledge management implementation in large-sized service organizations – Saudi Arabia as a case. *Knowledge Management Research & Practice*, 14, 412–421.

Akhavan, P., Zahedi, M. R. & Hosein, S. H. (2014) A conceptual framework to address barriers to knowledge management in project-based organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 7(2/3), 98-119.

Al-Shammari, M. (2008) Toward a knowledge management strategic framework in the Arab Region. *International Journal of Knowledge Management*, 4(3), 44-63.

Bem, R. M. de, Coelho, C. C. de S. R., & Dandolini, G.A. (2016) Knowledge management framework to the university libraries. *Library Management*, 37(4), 221–236.

Bosua, R., & Venkitachalam, K. (2013) Aligning strategies and processes in knowledge management: a framework. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 331-346.

Calitz, A. P., & Cullen, M. (2017) The application of a knowledge management framework to automotive original component manufacturers. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 12, 337-365.

Castillo, L., & Cazarini, E. (2014) Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 12, 145–160.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008) *Basic of qualitative research*: Techniques and procedures for developin grounded theory. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cresswell, J. H. (2010) *Projeto de Pesquisa*: método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed.

Creswell, J. W. (1994) *Research design*: Qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage Publications. p. 1-16.

Daghfous, A., & Kah, M. M. O. (2006) Knowledge Management Implementation in SMEs: A Framework and a Case Illustration. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(2), 107-115.

Del-Rey-Chamorro, F. M., Roy, R., van Wegen, B., & Steele, A. (2003) A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 46-62.

Fashami, C. S., & Babaei, M. (2017) A behavioral maturity model to establish knowledge management in an organization. *Engineering Technology & Applied Science Research*, 7(3), 1725-1731.

Freitas, V. D. & Yaber, G. (2015) An taxonomy of key success factors for implementation of knowledge management systems in higher education institutions. *Revista Internacional de Gestion Del Conocimiento Y La Tecnologia*, 3(1), 69-86.

Gomes, F., Oliveira, M., & Chaves, M. (2018) An analysis of the relationship between knowledge sharing and the project management process groups. *Knowledge Process and Management*, 25, 168-179.

Gooijer, J. D. (2000) Designing a knowledge management performance framework. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 303-310.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, 77(2), 106-121.

Jabeen, F. & Dari, T. A. (2020) A framework for integrating knowledge management benefits in the UAE organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-15.

Jaleel, F.; Daim, T. & GIadedi, A. (2019) Exploring the impact of knowledge management (KM) best practices for project management maturity models on the project management capability of organizations. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 14(1), 47-52.

Konstantinou, E., & Fincham, R. (2011) Not sharing but trading: Applying a Maussian exchange framework to knowledge management. *Human Relations*, 64(6), 823-842.



- Krippendorff, K. (1994) *Content analysis: An introduction to its methodology*. London: Sage Publications.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1992) *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Lee, C. C., & Yang, J. (2000) Knowledge value chain. *Journal of Management*, **19**(9), 783-793.
- Lin, H.-F. (2011) The effects of employee motivation, social interaction, and knowledge management strategy on KM implementation level. *Knowledge Management Research & Practice*, **9**(3), 263-275.
- Lin, C., Wu, J.-C., & Yen, D. C. (2012) Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information and Management*, **49**, 10-23.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1984) *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Newbury Park: Sage.
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020) Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, **24**(10), 2455-2489.
- Narazaki, R. S., Chaves, M. S., & Pedron, C. D. (2020) A project knowledge management framework grounded in design science research. *Knowledge Process & Management*, **27**, 197– 210.
- Nazam, M., Hashim, M., & Baig, S. A. (2020) Modeling the key barriers of knowledge management adoption in sustainable supply chain. *Journal of Enterprise Information Management*, **33**(5), 1077-1109.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, **5**(1), 14-37.
- Nonaka, I.; Toyama, R. (2015) The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. In J. S. Edwards (Ed.). *The essentials of knowledge management* (95-110). London: Palgrave Macmillan.
- Nur, R. N. N., Fauzi, A. M. & Sukoco, H. (2017) Strategies of knowledge management implementation for Academic Services Improvement of Indonesian Higher Education. *Journal of Information & Knowledge Management*, **16**(4), 1-23.
- Oliveira, M., Caldeira, M., & Romão, M. (2012) Knowledge Management Implementation: An Evolutionary Process in Organizations. *Knowledge and Process Management*, **19**, 17-26.



Pour, M. J., Manian, A., & Yazdani, H. R. (2016) A theoretical and methodological examination of knowledge management maturity models: A systematic review. *International Journal of Business Information Systems*, *23*(3), 330-352.

Rai, R. K. (2011) Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, *15*(5), 779-801.

Ribeiro Junior, H. J., & Stano, R. C. M. T. (2010). Laboratório Nacional de Astrofísica do Ministério da Ciência e Tecnologia: Um diagnóstico para implantação do programa de gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, *17*, 111-121.

Sanchez, R. (2001) Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organisation. In: R. Sanchez (Ed). *Knowledge management and organisational competence* (pp. 3-38). New York: Oxford University Press, Inc.

Singh, M. D., & Kant, R. (2009) Selected knowledge management implementation issues: A sectorial analysis. *International Journal of Innovation and Learning*, *6*(5), 550-567.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008) Criação e dialética do conhecimento. In: H. Takeuchi, & I. Nonaka. *Gestão do conhecimento* (17-38). Porto Alegre: Bookman.

Wei, C. C., Choy, C. S., & Yew, W. K. (2009) Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation? *Journal of Knowledge Management*, *13*(1), 69-87.

Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wildderom, C. P. M. (2013) Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, *22*(1), 45-55.

Wu, J., Guo, B., & Shi, Y. (2013) Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China. *European Management Journal*, *31*(4), 359-372.

Yap, J. B. H., & Toh, H. M. (2020) Investigating the principal factors impacting knowledge management implementation in construction organisations. *Journal of Engineering, Design and Technology*, *18*(1), 55-69.

Yeh, Y.-J. Y., & Chou, L.-H. (2007) Transforming a semiconductor company into a learning organization: A bottom-up approach of knowledge management implementation. *International Journal of Technology Management*, *39*(1-2), 219-234.

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009) Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, *13*(6), 392-409.

Zhang, Z., & Min, M. (2019) The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: the roles of project work attributes. *International Journal of Project Management*, *37*(2), 225-238.



**IX SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302



**CYRUS** Institute of  
Knowledge  
MAKE A DIFFERENCE

**9TH INTERNATIONAL CONFERENCE**