



Qualis B4 ISSN: 2675-0236

RESENHA

Listas de conteúdos disponíveis em [DOAJ](#)

Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social



Resenha do artigo “a influência da cultura, do RH e da alta gerência sobre a gestão do conhecimento”

The influence of culture, HR and top management on knowledge management

ARK: 69772/ppds.v7i14.1502

Recebido: 19/09/2025 | Aceito: 16/11/2025 | Publicado on-line: 25/11/2025

Paulo Cesar Rodrigues Borges¹

<https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

<http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: pcrborges.eng@gmail.com

Elane Coelho Lima²

<https://orcid.org/0009-0005-1223-3850>

<https://lattes.cnpq.br/4149818343109306>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: elanecoelhoelima@gmail.com

Ricardo de Freitas Frateschi Junior³

<https://orcid.org/0009-0000-7168-4380>

<https://lattes.cnpq.br/3226826206960453>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: ricardofrateschijr@gmail.com



Resenha da obra:

ESCRIVÃO, Giovana; DA SILVA, Sergio Luis. A influência da cultura, do RH e da liderança sobre a gestão do conhecimento. Revista de Ciências da Administração, [S. l.], v. 25, n. 65, p. 1–16, 2023.

Resumo

Esta é uma resenha do artigo intitulado “A influência da cultura, do RH e da liderança sobre a gestão do conhecimento”. Este artigo é de autoria de Giovana Escrivão e Sergio Luis da Silva. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Revista de Ciências da Administração (RCA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)”, v. 25 n. 65 (2023).

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Estágios. Cultura. Recursos humanos. Liderança.

¹ Dr em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro pelo IME. Prof. do Me. em Planejamento e Gestão Estratégica das Organizações do IESB e dos cursos de Administração Pública, Contabilidade e Gestões da Faculdade Processus.

² Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Administradora pela União Pioneira de Integração Social – UPIS. Empregada Pública do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR).

³ Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Bacharel em Direito pela UFJF e Administrador pela ESAB. Empregado Público do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR).

Abstract

This is a review of the article entitled “The influence of culture, HR and top management on knowledge management”. The article was written by Giovana Escrivão and Sergio Luis da Silva. The reviewed article was published in the journal “Revista de Ciências da Administração (RCA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)”, Vol. 25, No. 65 (2023).

Keywords: Knowledge management. Stages. Culture. Human resources. Leadership.

Resenha

Este texto, elaborado em formato de resenha, apresenta uma análise crítica do artigo “A influência da cultura, do RH e da liderança sobre a gestão do conhecimento”.

A formação e a experiência dos autores deste artigo demonstram sólida trajetória acadêmica e profissional na área de gestão do conhecimento. Giovana Escrivão (CV: <http://lattes.cnpq.br/6129382416041867>. ORCID: 0000-0002-6348-3199) é pesquisadora vinculada à Universidade de São Paulo (USP) e Sérgio Luís da Silva (CV: <http://lattes.cnpq.br/4164265591178698>. ORCID: 0000-0002-5970-9386) é professor da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), ambos com publicações relevantes sobre inovação, gestão e conhecimento organizacional. Essa formação e vínculo institucional conferem credibilidade ao estudo, pois refletem o envolvimento dos autores com temáticas de pesquisa em inovação, processos organizacionais e aprendizagem corporativa, campos diretamente relacionados ao tema gestão do conhecimento.

O artigo é dividido nos seguintes capítulos: resumo, introdução, desenvolvimento da gestão do conhecimento, métodos da pesquisa, resultados e conclusão. Essa estrutura segue o padrão dos artigos científicos da área, o que possibilita uma leitura clara e sequencial. Na introdução, os autores contextualizaram o problema de pesquisa, ao apontar lacunas teóricas sobre os fatores críticos da gestão do conhecimento (GC).

Em seguida, o desenvolvimento teórico contemplou conceitos de maturidade organizacional e revisão da literatura sobre cultura, gestão de pessoas e apoio da alta gerência. Na sequência, foram apresentados os métodos, os resultados da análise empírica e as conclusões, que consolidam o papel dos fatores humanos no avanço dos estágios de maturidade da gestão do conhecimento (MGC).

No delineamento do trabalho, os autores estabeleceram como objetivo geral identificar e descrever a influência da cultura organizacional, da gestão de recursos humanos e da alta gerência sobre o desenvolvimento da gestão do conhecimento. A pesquisa buscou compreender como esses três elementos, considerados críticos pela literatura (Sheikhshoei, Naserib, Jahandoost, Mousavinezhadd, Vafadare, Khosravi e Taleghani, 2022), comportam-se nos diferentes estágios de maturidade da GC. Trata-se, portanto, de um estudo que relaciona fatores humanos e culturais à evolução de práticas organizacionais voltadas ao aprendizado e à inovação, ao ressaltar a importância de compreender a GC não apenas como tecnologia, mas como fenômeno social e estratégico (Terra, 2005).

A escolha da temática pelos autores foi fundamentada na constatação de que, embora a gestão do conhecimento seja amplamente discutida, ainda há uma lacuna na compreensão de como os aspectos humanos e culturais influenciam a maturidade nas organizações (Demchig, 2020; Sabino, Todescat, Santos e Costa, 2020; Pereira, Fernandes, Sempiterno, Dias, Lopes da Costa, Antônio, 2021; Bougoulia e Glykas,

2022). Os autores argumentaram que a literatura tradicionalmente priorizou as dimensões técnicas e estruturais, deixando em segundo plano os elementos subjetivos, como colaboração, aprendizado e liderança (Bougoulia e Glykas, 2022). Ao analisar essas dimensões, o artigo buscou contribuir para o desenvolvimento de modelos mais completos de maturidade da GC, que considerem o comportamento organizacional e o papel das pessoas no processo.

Os autores utilizaram como metodologia um estudo de caráter quantitativo e descritivo, baseado em levantamento aplicado a 125 gestores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). A escolha da instituição justificou-se por seu perfil inovador e pela forte ênfase em conhecimento e tecnologia, fatores que a tornam um ambiente propício à análise de práticas de gestão do conhecimento. O questionário foi desenvolvido com base na revisão sistemática da literatura e validado por especialistas das áreas de GC e estatística. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva uni e bivariada e do teste exato de Fisher, buscando identificar associações entre os fatores estudados e os estágios de maturidade da GC.

Na parte de revisão de literatura do trabalho, os pesquisadores discorreram sobre os principais conceitos e estudos que fundamentam a gestão do conhecimento e os modelos de maturidade (Davenport, De Long e Beers, 1998; Lee, Kim e Yu, 2001). A literatura é utilizada para identificar os fatores críticos de sucesso da GC (Neves, Varvakis e Fialho, 2018), dentre os quais cabe assinalar a cultura organizacional, a gestão de pessoas e o apoio da alta gerência. A revisão teórica também contextualizou o ciclo de vida organizacional, ao apresentar os quatro estágios de maturidade da GC (Lee, Kim e Yu, 2001) e ao apontar a necessidade de evidências empíricas que validem o comportamento desses fatores ao longo dos estágios.

Na contextualização da estratégia, os autores explicaram que a pesquisa foi aplicada em diferentes unidades descentralizadas da Embrapa, o que permitiu comparar estágios distintos de maturidade da GC dentro de uma mesma organização. Além disso, a abordagem quantitativa e a análise estatística conferiram rigor científico ao trabalho, permitindo generalizar tendências e identificar padrões de comportamento organizacional.

Os pesquisadores discorreram sobre os resultados empíricos obtidos. No que se refere à cultura organizacional, observaram que a colaboração e o trabalho em equipe aumentam conforme a maturidade da GC avança, indicando que a cultura se torna mais voltada à aprendizagem. Em relação à gestão de recursos humanos, identificaram crescimento progressivo das práticas de treinamento e participação, enquanto as recompensas apresentaram queda no segundo estágio e retomada no terceiro. Quanto ao apoio da alta gerência, verificou-se que a coordenação e o incentivo aumentam com o avanço dos estágios, sendo o segundo estágio decisivo para a formalização e consolidação da GC dentro das unidades estudadas.

Na parte referente às críticas, explanaram sobre as limitações e as lacunas identificadas. Os autores reconheceram que o estudo foi realizado em apenas uma instituição, o que pode limitar a generalização dos resultados. Ainda assim, argumentaram que a Embrapa possui unidades com autonomia e características distintas, o que confere diversidade interna à amostra. As críticas também se voltaram a alguns resultados específicos, como a estabilização da aprendizagem e a queda das recompensas no estágio intermediário, aspectos que merecem ser investigados em pesquisas futuras. Tais apontamentos demonstraram o rigor e a transparência dos autores na análise de seus próprios achados.

Em relação aos resultados, concluiu-se que há uma forte coerência entre o avanço dos estágios de maturidade da GC e o fortalecimento dos fatores humanos e culturais. A cultura colaborativa, o investimento em capacitação e o engajamento da liderança se mostraram fundamentais para o desenvolvimento sustentável da GC. De forma empírica, o estudo comprovou que esses fatores, frequentemente tratados de forma teórica, têm impacto real na evolução das práticas de gestão do conhecimento dentro das organizações.

Entende-se que a leitura do artigo é importante e útil, porque oferece uma visão abrangente e fundamentada sobre como a gestão do conhecimento depende da integração entre pessoas, cultura e liderança. Além de atualizar a discussão sobre maturidade organizacional, o artigo apresenta dados empíricos relevantes para gestores e pesquisadores interessados em implementar ou aprimorar práticas de GC. Sua contribuição prática está em demonstrar que a tecnologia, sozinha, não garante a criação e disseminação de conhecimento, pois é a interação humana que sustenta o processo.

Sob o ponto de vista teórico, verificou-se que o artigo reforça e amplia as abordagens existentes sobre maturidade da GC, ao incorporar de maneira consistente as dimensões humanas e comportamentais. Ao combinar fundamentos clássicos com evidências empíricas, os autores fortalecem o entendimento de que o desenvolvimento da GC é um processo gradual, sustentado por uma cultura de colaboração e aprendizado contínuo. O estudo também contribui para aprimorar modelos teóricos, ao evidenciar empiricamente o papel da liderança e das práticas de RH no avanço da maturidade do conhecimento organizacional.

Por fim, como aspectos relevantes, é digno de nota a originalidade do estudo ao investigar simultaneamente os efeitos da cultura, do RH e da alta gerência sobre a gestão do conhecimento, além da robustez metodológica e da clareza na apresentação dos resultados. O artigo confirma que o fortalecimento da GC depende de ações coordenadas entre indivíduos, equipes e liderança, e sugere que futuras pesquisas ampliem o escopo para outros contextos organizacionais. Trata-se, portanto, de uma leitura essencial para compreender como as dimensões humanas e culturais moldam a capacidade das organizações de aprender, inovar e evoluir.

Referências

- Bougoulia, E., & Glykas, M. (2022). Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. *Knowledge and Process Management*, 32(1), 1–32.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- Demchig, B. (2020). A holistic conceptual model of organizational knowledge management maturity. In *Proceedings of the 17th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* (pp. 142–146). Toronto, Canada.
- Lee, J. H., Kim, Y. G., & Yu, S. (2001). Stage model for knowledge management. In *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 136–155). Maui, HI, United States.



- Neves, M. L. C., Varvakis, G. J., & Fialho, F. A. P. (2018). Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. *Revista de Ciências da Administração*, 20(51), 152–167.
- Pereira, L., Fernandes, A., Sempiterno, M., Dias, Á., Lopes da Costa, R., & António, N. (2021). Knowledge management maturity contributes to project-based companies in an open innovation era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(126).
- Sabino, M. M. F. L., Todescat, M., Santos, N., & Costa, A. M. (2020). Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. *Revista de Ciências da Administração*, 21(55), 69–85.
- Sheikhshoei, M., Naserib, A., Jahandoost, S., Mousavinezhadd, H., Vafadare, V., Khosravif, M. R., & Taleghani, M. (2022). Investigation and evaluation of factors affecting knowledge management maturity: Case study gilian customs. *Journal Contribution*, 13(2), 836–851.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*.