

Integração da gestão do conhecimento com OKRs e o desempenho organizacional: revisão sistemática de literatura

Diovani L. Merlo¹

Fernando Zaidan²

Jose Luis Braga³

Resumo:

Em um mundo onde a evolução é contínua, a gestão do conhecimento e a gestão da informação são reconhecidas como importantes pilares estratégicos no desempenho dos negócios. Do mesmo modo, o desempenho organizacional é o resultado da realização dos objetivos e resultados-chave. Frente a esse cenário, o objetivo desse artigo foi verificar a existência de trabalhos que propunham como realizar a integração da gestão do conhecimento, objetivos e resultados-chave e desempenho organizacional. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida em caráter qualitativo e exploratório por meio de uma revisão sistemática da literatura, uma vez que se trata de um método adequado para esse fim, pois garante reprodutibilidade, confiabilidade e métodos explícitos de pesquisa. Como resultado foi possível observar a escassez de publicações relacionando a gestão do conhecimento com a integração do desempenho organizacional e poucas pesquisas associando objetivos e resultados-chave, entretanto identificou-se uma influência das práticas de compartilhamento da informação como potencial à adoção de objetivos e resultados-chave para melhoria do desempenho organizacional. Concluiu-se que a gestão do conhecimento contribui para melhorar o desempenho organizacional por mediação e/ou influência de outras variáveis, como capital social/humano, aprendizagem organizacional, mutação do conhecimento, liderança organizacional, confiança organizacional, criativo organizacional, estilo de tomada de decisão, recursos de processos de negócios de inovação e orientação empreendedora.

¹ Mestrando em Engenharia e Processos e Sistemas, IETEC. Pós graduação em Estratégia de Arquitetura de Sistemas pela PUC Minas, e graduação em Ciência da Computação. email: diovaniluz@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1522537030582212>

² Professor e pesquisador do Mestrado em Engenharia e Gestão de Processos e Sistemas, IETEC – Instituto de Educação Tecnológica - MG. Doutor em Ciência da Informação – UFMG. Mestre em Administração e Bacharel em Ciência da Computação – FUMEC. e-mail: contato@fernandozaidan.com.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4835234239471713> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5715-5562>.

³ Professor e pesquisador do Mestrado em Engenharia e Gestão de Processos e Sistemas, IETEC – Instituto de Educação Tecnológica - MG. Doutor em Informática – DI - PUC-Rio Mestre em Ciência da Computação – DCC/UFMG Engenheiro Eletricista PUC-Minas e-mail: zeluisbraga@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5199789743673693> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1068-7008>

Palavras-chave: gestão do conhecimento; gestão da informação; desempenho organizacional; objetivos e resultados-chave; revisão sistemática de literatura.

Integration of knowledge management with OKRs and organizational performance: systematic literature review

Abstract:

In a world where evolution is continuous, knowledge management and information management are recognized as important strategic pillars in business performance. In view of this scenario, the objective of this article was to verify the existence of works that proposed how to carry out the integration of knowledge management, objectives and key results and organizational performance. Therefore, the research was carried out on a qualitative and exploratory basis through a systematic review of the literature, since it is an adequate method for this purpose, as it guarantees reproducibility, reliability and explicit research methods. As a result, it was possible to observe the scarcity of publications related to knowledge management with the integration of organizational performance and few researches associating objectives and key results, however an influence of information sharing practices was identified as a potential for the adoption of objectives and key results for improving organizational performance. Knowledge management contributes to improving organizational performance through the mediation and/or influence of other variables, such as social/human capital, organizational learning, knowledge mutation, organizational leadership, organizational trust, organizational creativity, decision-making style, business process features of innovation and entrepreneurial orientation.

Keywords: knowledge management; information management; organizational performance; key objectives and results; systematic literature review.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em que a evolução é contínua, a gestão do conhecimento (GC) e a gestão da informação (GI) são reconhecidas tanto no meio acadêmico quanto no contexto das organizações como importantes pilares estratégicos no desempenho dos negócios (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVEN-PORT, 2002; SVEIBY, 2003; CHOO, 2006; FONSECA, 2016; UDEN; HADZIMA; TING, 2018).

O ambiente de negócios se encontra cada vez mais em um vórtice de turbulência imprevisível o qual impacta diretamente as organizações no que tange à busca pela melhoria do desempenho organizacional. Como resultado desse cenário, os executivos estão direcionando sua atenção e investimentos cada vez mais para a GC e como suas práticas podem melhorar o desempenho organizacional (OYEFOLAHAN; DOMINIC, 2010; TABRIZI; EBRAHIMI; DELPISHEH, 2011; OUYANG; YEH; LEE, 2010; BI-RASNAV, 2014).

Na visão de Zaidan (2015), o posicionamento de uma organização é estabelecido em um momento futuro por meio das estratégias traçadas. Entretanto, trata-se de uma tarefa que não é trivial, tendo em vista que existem várias formas para o estabelecimento de um conjunto de diretrizes (missão, visão, princípios e valores da empresa) associado a um posicionamento dinâmico fundamentado por metas, indicadores e ações de desempenho para acompanhamento e medição dos resultados-chave que precisam ser alcançados.

Do mesmo modo, o desempenho organizacional é o resultado da realização dos objetivos e resultados-chave (do inglês, objectives and key results – OKRs). Nesse sentido, torna-se importante para as organizações o estabelecimento de objetivos que possam ser medidos através de resultados-chave, tendo em vista que essa abordagem é parte essencial para o engajamento e compromisso dos colaboradores da organização (ABUBAKAR et al., 2019). Nessa direção, Wu et al. (2010) comentam que as organizações que implementam de forma eficiente e eficaz a GC tem seu desempenho organizacional impactado positivamente.

Diante desse contexto, pesquisas sobre GC e desempenho organizacional são temas amplamente discutidos e explorados, porém há poucos trabalhos que se preocupam em realizar a integração da GC e os impactos no desempenho organizacional ou a associação a OKRs nas organizações. Para explorar a integração entre GC, desempenho organizacional e OKRs foi realizada uma revisão sistemática de literatura (RSL).

O principal objetivo da RSL foi verificar a existência de trabalhos que propunham como realizar a integração de OKRs ou desempenho organizacional à GC. Nessa perspectiva, a RSL buscou responder as seguintes questões: quais as relações entre

GC e desempenho organizacional e/ou OKRs? E como a GC pode impactar o desempenho organizacional a partir do estabelecimento de OKRs?

Este artigo foi estruturado da seguinte forma: primeiramente foram apresentados a contextualização do tema, o objetivo e a justificativa da pesquisa na introdução; logo após, a fundamentação teórica; e, em seguida, o percurso metodológico adotado e a revisão de literatura que subsidiou o desenvolvimento do protocolo utilizado para desenvolvimento da RSL. Por fim, foram apresentados os resultados da pesquisa, seguidos das considerações finais e das referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico estão apresentados os principais conceitos que fundamentam este estudo. Inicialmente, discute-se a respeito da GC e, na sequência, é apresentada uma síntese sobre o desempenho organizacional e OKRs.

2.1 Gestão do conhecimento e da informação

A GI tem como principal função a compreensão das necessidades de informação nas organizações para solução de problemas de forma estruturada para processos de negócio existentes e suas evoluções (CHOO, 2006). Uma coletânea de dados, por maior que seja, não é considerada informação. Para que os dados sejam transformados em informações é necessário que eles estejam organizados em tarefas, com finalidades específicas, aplicadas a alguma decisão. Embora dados isolados não tenham significância e propósito, são eles os elementos estruturadores da informação (DRUCKER, 1997).

Em outras palavras, dado é definido como uma sequência de símbolos quantificados, como, por exemplo, um texto, fotos, figuras, sons gravados, dentre outros. Segundo Setzer (1999), os dados, desde que inteligíveis, são sempre incorporados por alguém como informação, porque os seres humanos buscam constantemente por significação e entendimento.

Do mesmo modo, a informação é considerada um dado que faz a diferença dentro de um determinado contexto. Dessa forma, envolve usualmente diversas medições

e obtenção de dados associados – como o do ambiente a que se aplicam as medições feitas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Já a informação contém necessariamente semântica – um significado usado em sua caracterização. Setzer (1999) aponta que a informação pode ser inserida em um computador por meio de uma representação em forma de dados.

Para Davenport (2002), a GI deve ser composta dos seguintes passos: identificação das necessidades da informação; coleta e aquisição; categorização; armazenamento; disseminação e distribuição; e análise de uso. Ainda segundo o autor, o modelo ideal para GI traz consigo uma visão processual que depende diretamente da informação.

Nonaka e Takeuchi (1997), criadores do modelo de socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) para o conhecimento, destacam que, como a informação, o conhecimento diz respeito ao significado. Entretanto, divergindo da informação, o conhecimento está ligado a crenças, compromissos e ações. Depois de vários anos de pesquisa tendo como objeto as empresas do Japão, Nonaka e Takeuchi (1997) acreditavam que o conhecimento tácito que é criado é a fonte mais importante de competitividade para as organizações. Sveiby (2003) corrobora que o conhecimento é um dos principais diferenciais competitivos nas organizações a partir de processos que são personalizados para gerar eficácia e eficiência.

2.2 Desempenho organizacional

O desempenho organizacional (DO) é um tema recorrente nos estudos da administração, sendo muito procurado tanto no meio acadêmico quanto organizacional. O DO pode ser definido por meio da perspectiva financeira, operacional e organizacional, ou seja, o desempenho de uma organização é medido de forma financeira e não financeira. Dentro da perspectiva não financeira, a GC e suas práticas contribuem para os aspectos do DO (WU et al., 2010).

Slater, Olson e Hult (2010) estabelecem que o DO está associado ao alcance ou superação dos objetivos estratégicos definidos pela organização por meio de aspectos financeiros, de mercado e inovação. O desempenho de uma organização é avaliado por seus resultados alcançados em um determinado momento de tempo, sendo objetivamente mensurado por indicadores quantificáveis.

Na visão de Radonic (2017), o DO relaciona-se com o trabalho em 70% de atividades alinhadas a um objetivo principal, enquanto 20% do esforço deve ser direcionado a atividades secundárias de suporte e 10% de atividades para acompanhamento e/ou eliminação de impedimentos dos times.

Na história recente, a avaliação de DO esteve associada à visão de que os resultados de uma organização poderiam ser representados em relatórios financeiros por meio de medidas como lucratividade, rentabilidade de produtos e retorno sobre o patrimônio. Entretanto, quando essas medidas financeiras são utilizadas de forma isolada, a avaliação da trajetória organizacional torna-se inadequada em ambientes competitivos (ZIVIANI et al., 2019).

O DO é afetado positivamente com a implementação da GC, sendo os resultados potencializados a partir da utilização de um processo de inovação como elemento mediador (DÁVILA CALLE; VAR-VAKIS; NORTH, 2019, 2019; KURNIAWATI et al., 2019). De todo, o DO na perspectiva do aprendizado e crescimento depende diretamente de um ciclo contínuo de inovação nas organizações, sendo este suportado pela GC (KURNIAWATI et al., 2019).

2.3 OKRs

Idealizado pela Intel e utilizado por grandes empresas, como o Google, os OKRs representam um modelo para estabelecimento de metas a serem alcançadas em um curto espaço de tempo. O propósito desse modelo é baseado na inspiração e motivação das equipes de trabalho a partir da especificação de métricas mensuráveis para os objetivos estabelecidos visando alcançar resultados-chave para a organização (DOERR, 2018; BERNARDO, 2019).

É importante destacar que a teoria do gerenciamento proposta por Taylor e Ford, na metade do século XX, partia da premissa de uma visão hierárquica e autoritária (top down) para alcançar resultados e melhorar o desempenho nas organizações, tendo ficado conhecida como Management by Objectives (MBO). Em contraponto a essa visão, Drucker, em 1954, a partir do lançamento de seu livro intitulado “The Practice of Management” foi na direção oposta ao modelo Taylor-Ford, concebendo um modelo de gestão dirigido pelo fator humano para geração de resultados nas

organizações. Essa visão foi o princípio para a definição da metodologia OKRs (DOERR, 2018).

Quando se fala no DO não existe apenas um caminho para avaliar as organizações. Existem métodos efetivos de avaliação do desempenho associados a objetivos e/ou critérios claros que são aceitos no mercado. Dessa forma, a adoção de OKRs é reconhecida e aplicada por várias organizações para promover o crescimento rápido (KANKET, 2019).

De muito, OKRs é uma abordagem que tem como objetivo garantir que as organizações direcionem seus esforços para o que realmente é importante. Um objetivo deve possuir significado, ser concreto, direcionador de ações e inspirador. Além disso, os objetivos possuem um ciclo de vida maior, podendo ter validade de até um ano. Os resultados-chave estabelecem o quão distante a organização está de alcançar seus objetivos. Assim, devem ser agressivos, porém realistas. O grande diferencial dos resultados-chave está no fato que de eles precisam ser mensuráveis, não deixando área de sombra para dúvidas sobre sua conclusão (DOERR, 2018).

Em adição, Bernardo (2019) destaca que o modelo de OKRs permite a participação colaborativa de todos os níveis de uma organização para a formulação das metas, gerando naturalmente engajamento, comprometimento e motivação para alcançar os resultados-chave. Cada equipe de trabalho deve propor seus OKRs normalmente com uma janela de três meses para atingir de forma gradual as diretrizes estratégicas.

Por fim, uma das empresas que mais escalou OKRs em suas estruturas foi o Google. A empresa alcançou vários projetos de sucesso a partir do uso de OKRs, os quais podem ser elencados: máquina de busca, navegador Chrome, sistema operacional móvel Android, serviço de geolocalização Maps, serviço de mídia YouTube, sistema de mensagens eletrônicas Gmail, plataforma de aplicativos para dispositivos móveis Google Play, dentre outros (DOERR, 2018).

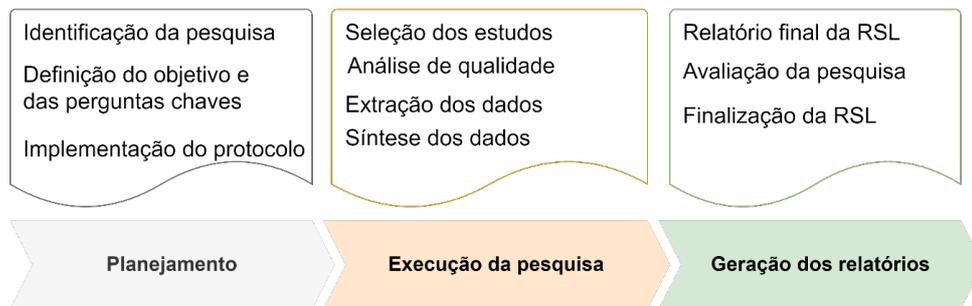
3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em caráter qualitativo e exploratório por meio de uma RSL sobre GC aliada ao DO e OKRs. Bardin (2011) salienta que a pesquisa qualitativa

é baseada em análises qualitativas, sem necessariamente utilizar-se de instrumentos estatísticos na análise de dados. Na visão de Gil (2017), as abordagens qualitativas, apesar de não serem quantificáveis, têm, ao longo do processo de condução da investigação, a garantia de circunscrever o caráter subjetivo do objeto analisado.

Kitchenham e Charters (2007) destaca que a RSL é uma ferramenta que permite avaliar e interpretar dados relevantes com o objetivo de apresentar uma avaliação justa e clara de um tema de pesquisa por meio de uma metodologia confiável, rigorosa, rastreável e aditável. O protocolo estabelecido por Felizardo et al. (2017) propõe que o procedimento metodológico de uma RSL inclua as fases de planejamento, condução e publicação dos resultados. Kitchenham e Charters (2007) afirmam que a estrutura de uma RSL contém três passos essenciais: planejamento, execução da pesquisa e geração dos relatórios. Com isso, o protocolo utilizado nesta pesquisa orientou-se por meio das diretrizes propostas por Kitchenham e Charters (2007) para pautar critérios sistemáticos e garantir o rigor metodológico da pesquisa. A Figura 1 traz a estruturação implementada neste trabalho.

Figura 1 – Estruturação do modelo da RSL



Fonte: Adaptada de Kitchenham e Charters (2007).

De todo, esse modelo foi selecionado por ser didático e ter base em pesquisas anteriores referentes à GC, tendo sido utilizado por diversos autores como bom exemplo de aplicação do método.

3.1 RSL

A RSL foi implementada conforme o protocolo Kitchenham e Charters (2007) por meio das seguintes etapas: planejamento, execução da pesquisa e geração dos

relatórios. Como suporte à fase de desenvolvimento da RSL, utilizou-se como ferramentas os softwares StArt e Zotero, sendo a primeira desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES) do departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) para apoiar o pesquisador no planejamento, execução e sumarização da RSL.

O primeiro passo para realização da RSL foi a especificação do protocolo para compor o planejamento da RSL, tendo posteriormente sido realizada a inserção na ferramenta StArt, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Protocolo para preenchimento no StArt

CAMPOS DO StArt	DADOS PARA INSERÇÃO
<i>Objective*</i>	Verificar a existência de estudos e trabalhos que proponham a utilização de projetos de GC associado a DO através de OKRs
<i>Main question*</i>	Quais as relações entre GC e OKRs?
<i>Secondary question</i>	Como a GC pode impactar o DO a partir do estabelecimento de OKRs?
<i>Keywords and synonyms*</i>	Gestão do conhecimento, DO, OKRs, <i>knowledge management</i> , <i>organizational performance</i>
<i>Sources selection Criteria definition*</i>	Base de dados acadêmicas
<i>Studies languages</i>	Português e inglês
<i>Sources search methods</i>	Execução da <i>string</i> com base nas palavras-chave definidas no protocolo. Modo de busca: booleano/frase; Tipo de busca: avançada/texto completo; Período: janeiro de 2010 a outubro de 2021
<i>Source list*</i>	ACM; IEEEExplore; Science Direct; Google Academic; EBSCO; Scielo
<i>Study selection criteria* (inclusion or exclusion)</i>	(I) Abordar técnicas de aplicação de DO ou OKRs na GC; (I) Artigos cujo resumo/ <i>abstract</i> apresentou contexto, objetivos, metodologia e resultado; (I) Artigos que possuíssem palavras-chave no título e/ou no resumo/ <i>abstract</i> ; (I) Demonstrar contribuições em projetos de GC por meio do DO ou OKRs. (E) Trabalhos que não apresentem associação entre GC e DO ou OKRs; (E) Artigos que não apresentem metodologia e resultados; (E) Não ter acesso ao texto completo do <i>full paper</i> (artigo); (E) Artigos escritos em línguas diferentes de inglês, português ou espanhol.
<i>Quality form fields*</i>	Resumo, resultados alcançados, associação entre GC e DO, associação entre GC e OKRs
<i>Data extration form fields*</i>	Integração entre OKRs ou DO na GC, contribuições da GC para OKRs ou DO, resultados decorrentes da aplicação de GC associado a OKRs ou DO

Fonte: Dos autores (2021).

No segundo estágio, referente à execução da pesquisa, foi implementada uma estratégia de busca a ser realizada em cada base de dados das bibliotecas digitais com a string predefinida. Após os testes preliminares nas bases, a string final foi: (“gestão do conhecimento” OR “knowledge management”) AND (“OKRs”) OR (“Desempenho Organizacional”) OR (“Organizational Performance”)). À frente, efetuou-se o carregamento no StArt das seguintes informações bibliográficas: autor, título, palavras-chave, periódico, ano e tipo resumo, sendo este último realizado de

forma manual para o Google Academic. A Figura 2 traz o processo de desenvolvimento da RSL utilizando os módulos principais do StArt na fase de execução da pesquisa.

Figura 2 – Processo de implementação da RSL no StArt



Fonte: Dos autores (2021).

Os 50 artigos incluídos na etapa de seleção foram transferidos automaticamente para a fase de extração, na qual foi realizada a leitura completa do artigo e verificado se o estudo respondia as questões de pesquisa estabelecidas no protocolo da RSL. Após a leitura completa dos 50 artigos, 20 foram selecionados por responder os questionamentos da RSL e 30 foram rejeitados por não apresentarem informações capazes de complementar as lacunas estabelecidas pelas perguntas da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA RSL

O Quadro 2 apresenta, em ordem decrescente por ano, os trabalhos selecionados consoantes com os objetivos da RSL e a sua questão primária, sendo possível analisar a integração entre o DO ou OKRs à GC.

Quadro 2 – Síntese do resultado da RSL

AUTOR PRINCIPAL	ANO	TÍTULO DO ARTIGO	INTEGRAÇÃO PARA DO OU OKRs
Uyun	2020	<i>Investigation of job satisfaction and worker performance on digital business company</i>	Satisfação e desempenho do trabalhador
Ziviani	2019	O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica	Capacidade de processos de negócio

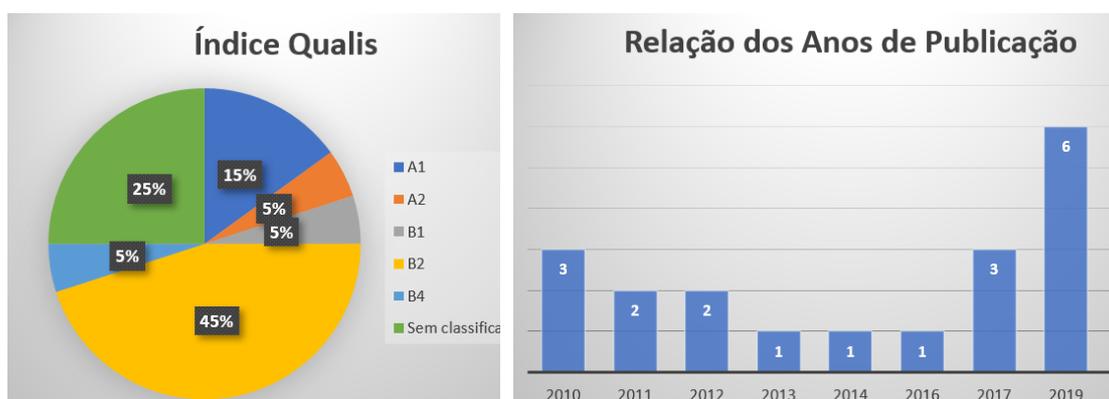
AUTOR PRINCIPAL	ANO	TÍTULO DO ARTIGO	INTEGRAÇÃO PARA DO OU OKRs
Severo	2019	A influência da orientação empreendedora e a gestão do conhecimento na performance organizacional na indústria de metalmeccânica do sul do Brasil	Orientação empreendedora
Kurniawati	2019	<i>Relationship among knowledge management, innovation, and performance: a systematic literature review</i>	Inovação
Kanket	2019	<i>Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRs approach in comparison to KPI approach</i>	OKRs
Dávila Calle	2019	Influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional	Desempenho inovador
Abubakar	2019	<i>Knowledge management, decision-making style and organizational performance</i>	Tomada de decisão
Yuan	2017	<i>How knowledge management impacts performance: an empirical study in Chinese knowledge-intensive enterprises</i>	Práticas da GC
Wojahn	2017	<i>Knowledge, creativity and organizational performance: an investigation in information and communication technology companies</i>	Criatividade
Muthuveloo	2017	<i>The impact of tacit knowledge management on organizational performance: evidence from Malaysia</i>	Conhecimento tácito
Alaarj	2016	<i>Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance</i>	Confiança organizacional
Birasnav	2014	<i>Knowledge management and organizational performance in the service industry: the role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership</i>	Liderança transformacional
Zaim	2013	<i>System dynamics modeling of a knowledge management process: a case study in Turkish airlines</i>	Processos da GC
Zaied	2012	<i>The role of knowledge management in enhancing organizational performance</i>	Estrutura e processos da GC
Han	2012	<i>Knowledge management, knowledge management system, and organizational performance: an empirical study</i>	Sistemas da GC
Tabrizi	2011	<i>KM criteria and success of KM programs: an assessment on criteria from importance and effectiveness perspectives</i>	Critérios de desempenho

AUTOR PRINCIPAL	ANO	TÍTULO DO ARTIGO	INTEGRAÇÃO PARA DO OU OKRs
Chen	2011	<i>Knowledge evolution strategies and organizational performance: a strategic fit analysis</i>	Mutação e cruzamento do conhecimento
OuYang	2010	<i>The critical success factors for knowledge management adoption: a review study</i>	Objetivos e resultados-chave
Wu	2010	<i>Missing link between knowledge management and organizational performance: empirical evidence in Taiwan</i>	Aprendizado organizacional
Oyefolahan	2010	<i>Conceptualization of the antecedents and impacts of KMS utilization: a preliminary framework</i>	Sistemas da GC

Fonte: Dos autores (2021).

A Figura 3 demonstra a relação dos títulos dos periódicos e os índices Qualis dos artigos selecionados. Os estudos recuperados durante a RSL apresentaram nota Qualis A1, A2, B1, B2, B4 e uma parcela pouco expressiva sem classificação. Destaca-se que A1 é a nota máxima da avaliação que um periódico pode receber, sendo C a nota mínima. Conclui-se, portanto, que a maioria dos estudos analisados durante a RSL foi publicada em periódicos com nota mediana para a nota máxima.

Figura 3 – Relação de Qualis e ano de publicação dos artigos selecionados



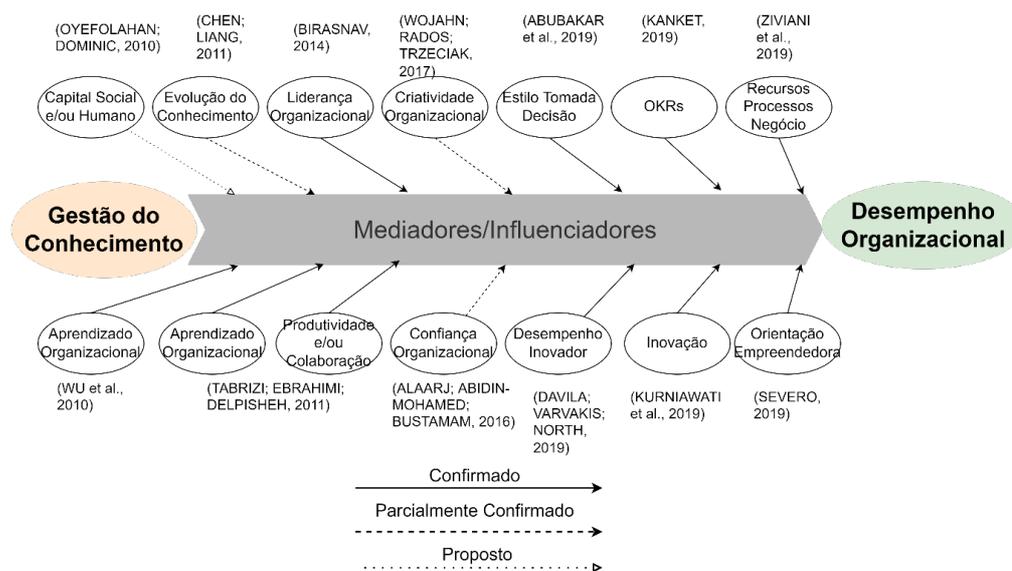
Fonte: Dos autores (2021).

Em relação ao ano das publicações, identificou-se um maior volume de publicações sobre o tema a partir do ano de 2017 e 2019 e um artigo no ano de 2020 demonstrando pesquisas no estado da arte sobre o tema de DO e OKRs relacionado

à GC. Além disso, tendo em vista a questão primária da pesquisa sobre a integração de DO e OKRs à GC, observou-se que, dentre os 20 artigos selecionados, nove realizavam a integração entre a GC e o DO de forma direta ou mediado por outras variáveis. Somente um artigo foi encontrado na relação entre OKRs e GC, o que pode estar relacionado ao fato de OKRs ser uma abordagem relativamente recente no ambiente da GC.

Conforme Figura 4, pode-se observar que o capital social/humano, aprendizado organizacional, evolução do conhecimento, produtividade e/ou colaboração, liderança organizacional, confiança organizacional, criatividade, desempenho inovador, estilo de tomada de decisão, inovação, recursos de processos de negócio e orientação empreendedora foram objetos de estudo para influenciar e/ou mediar a integração entre GC e DO.

Figura 4 – Mediadores/influenciadores do DO na GC



Fonte: Dos autores (2021).

Quanto à questão secundária dessa RSL sobre o impacto da GC no DO a partir do estabelecimento de OKRs, identificou-se que a integração entre OKRs e GC parte do compartilhamento de conhecimento por meio da aprendizagem prática no processo de avaliação do desempenho alcançado nos resultados-chave e como estes colaboraram ou não para completar um determinado objetivo organizacional. Nesse processo, o ciclo de compartilhamento envolvendo a socialização, externalização,

combinação e internalização acontecem de forma cíclica, permitindo que a aprendizagem aconteça (KANKET, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se realizar uma RSL com o objetivo de verificar a existência de trabalhos que propunham como realizar a integração do DO e OKRs à GC com o apoio da ferramenta computacional StArt e Zotero.

Em primeiro lugar, encontrou-se apenas um resultado direto obtido na pesquisa sobre a questão primária da RSL sobre a existência de estudos que propunham a utilização da GC associada ao DO por meio de OKRs. Esses resultados permitiram concluir que há uma carência de publicações relacionando a GC com o DO por meio de OKRs, o que ajudou a responder parcialmente as questões de pesquisa.

Em segundo lugar, em relação à questão secundária da RSL sobre o impacto da GC no DO a partir do estabelecimento de OKRs, identificou-se no estudo que a integração entre GC e OKRs acontece por meio das práticas de compartilhamento de conhecimento na etapa de planejamento para definição dos OKRs. Ademais, a partir da externalização de conhecimentos tácitos para explícitos na etapa de execução dos resultados-chave aliada à contínua avaliação de desempenho dos OKRs, promoveu-se uma melhora no DO. Acrescenta-se também que o trabalho aponta que outras variáveis, como capital social/humano, aprendizado organizacional, evolução do conhecimento, produtividade e/ou colaboração, liderança organizacional, confiança organizacional, criatividade, desempenho inovador, estilo de tomada de decisão, inovação, recursos de processos de negócio, orientação empreendedora, comunicação, proatividade e trabalho em equipe, foram diferenciais observados nos estudos em questão e que potencializaram o aumento do DO.

Em síntese, este estudo demonstrou que a GC pode ser utilizada para apoiar na implantação de OKRs para potencializar o DO dentro das organizações por meio do compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores e na aprendizagem prática no processo de avaliação do desempenho alcançado nos resultados-chave e como estes colaboraram ou não para completar os objetivos organizacionais nas

empresas impactando diretamente variáveis financeiras (ativos tangíveis) e não financeiras (ativos intangíveis).

Como oportunidades de continuidade dos estudos, sugerem-se pesquisas voltadas para o aprofundamento do processo de definição, execução e avaliação dos OKRs nas organizações sustentados pelas práticas da GC. Dentro dessa perspectiva, o estudo do uso de ferramentas visuais como um Canvas do conhecimento pode ser explorado como possibilidade para verificar o impacto nas formas de externalização e compartilhamento de conhecimento nas organizações para potencializar o DO.

No que tange às limitações deste estudo, foram encontradas poucas pesquisas nacionais e internacionais relacionando diretamente a GC e suas capacidades e práticas com OKRs como mediador e/ou influenciador do DO.

REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, Abubakar Mohammed; ELREHAIL, Hamzah; ALATAILAT, Maher Ahmad; ELÇI, Alev. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 4, n. 2, p. 104-114, abr. 2019.
- ALAARJ, Saad; ABIDIN-MOHAMED, Zainal; BUSTAMAM, Umami Salwa Binti Ahmad. Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 235, p. 729-738, nov. 2016.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERNARDO, Samuel Moretti. *Proposição de um método para a integração de múltiplas ferramentas gerenciais para a excelência organizacional em médias e grandes empresas*. 2019. 188 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2019.
- BIRASNAV, Muthuraj. Knowledge management and organizational performance in the service industry: the role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, Elsevier, v. 67, n. 8, p. 1622-1629, ago. 2014.
- CHEN, Deng-Neng; LIANG, Ting-Peng. Knowledge evolution strategies and organizational performance: a strategic fit analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 10, n. 1, p. 75-84, jan. 2011.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

DAVENPORT, Thomas Hayes. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, Thomas Hayes; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DÁVILA CALLE, Guilherme Antonio; VARVAKIS, Gregório; NORTH, Klaus. Influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, v. 16, n. 3, p. 239-254, 2019.

DOERR, John. Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. New York: Portfolio/Penguin, 2018.

DRUCKER, Peter. O melhor de Peter Ducker sobre Administração: fator humano e desempenho. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ERMINE, Jean-Louis. Knowledge management: the creative loop. New Jersey: John Wiley & Sons, 2018.

FELIZARDO, Katia Romero; NAKAGAWA, Elisa Yumi; FABBRI, Sandra Camargo Pinto Ferraz; FERRARI, Fabiano Cutigi. Revisão sistemática da literatura em Engenharia de Software: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FONSECA, Kleber Netto. A relação da inovação, do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores das star-tups de tecnologia da informação. 2016. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Fumec, Belo Horizonte, 2016.

GARCÍA-PEÑALVO, Francisco José. Revisión sistemática de literatura en los Trabajos de Final de Máster y en las Tesis Doctorales. Grupo GRIAL, 2017. Disponível em: <http://repositorio.grial.eu/handle/grial/813>. Acesso em: 30 out. 2021.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAN, Weihe; WANG, Yi. Knowledge management, knowledge management system, and organizational performance: an empirical study. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS AND INFORMATICS (ICSAI), 2012, Yantai. Proceedings [...], Yantai: IEEE, 2012. p. 2488-2492. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/6223559/>. Acesso em: 28 out. 2021.

KANKET, Wiraiwan. Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRs approach in comparison to KPI

approach. 2019. 56 p. Master's Thesis (Business Innovation) – Universidade de Bangkok, Bangkok, 2019.

KITCHENHAM, Barbara; CHARTERS, Stuart. Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. Evidence-Based Software Engineering (EBSE). Technical report. Keele: Keele University, Durham: University of Durham, 2007.

KURNIAWATI, Amelia; WIRATMADJA, Iwan Inrawan; SUNARYO, Indryati; SAMADHI, Ari. Relationship among knowledge management, innovation, and performance: a systematic literature review. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND APPLICATIONS (ICIEA), 6., 2019, To-kyo. Proceedings [...], Tokyo: IEEE, 2019. p. 700-704. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8714825/>. Acesso em: 28 out. 2021.

MUTHUVELOO, Rajendran; SHANMUGAM, Narendran; TEOH, Ai Ping. The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Re-view*, v. 22, n. 4, p. 192-201, dez. 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OUYANG, Yen-Ching; YEH, Jen-Yin; LEE, Te-Chun. The critical success factors for knowledge management adoption: a review study. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE ACQUISITION AND MODELING (KAM), 3., 2010, Wuhan. Proceedings [...], Wuhan: IEEE, 2010. p. 445-448. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5646266/>. Acesso em: 28 out. 2021.

OYEFOLAHAN, Ishaq Oyebisi; DOMINIC, Dhanapal Durai. Conceptualization of the antecedents and impacts of KMS utilization: A preliminary framework. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON INFORMATION TECHNOLOGY (ITSIM 2010), 2010, Kuala Lumpur, Proceedings [...], Kuala Lumpur, 2010. p. 1485-1489. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5561481/>. Acesso em: 28 out. 2021.

RADONIC, Milenko. OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *Eco-nophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, v. 7, n. 2, p. 28-37, 2017.

SETZER, Valdemar Waingort. Dado, informação, conhecimento e competência. *DataGramZero: Re-vista de Ciência da Informação*, v. 0, n. 0, p. A01, 1999.

SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; GOMES, Luís Henrique Nóbrega de Faria; AMARAL, Fernando Roberto Cavalcante Bandeira de; NASCIMENTO, Taíze Aparecida Teixeira do; AN-DRADE, Thaís Barbosa Ferreira. A influência da orientação empreendedora e a gestão do conhecimento na performance organizacional na indústria de metamecânica do sul do Brasil. *Revista de Administração Unimep*, v. 17, n. 3, 2019.

SLATER, Stanley Fant; OLSON, Eric; HULT, Tomas. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, v. 53, n. 5, p. 469-479, 2010.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TABRIZI, Reza Sigari; EBRAHIMI, Nazli; DELPISHEH, Maryam. KM criteria and success of KM programs: an assessment on criteria from importance and effectiveness perspectives. *Procedia Computer Science*, v. 3, p. 691-697, 2011.

UDEN, Lorna; HADZIMA, Branislav; TING, I-Hsien. Knowledge management in organizations. In: *KMO INTERNATIONAL CONFERENCE*, 13., 2018, Žilina, Slovakia, 2018, p. 117-127.

UYUN, Atika; SEKARHATI, Dwinanda Kinanti Suci; IBRAHIM, Mohamad Yusup Dias; LUSA, Sofian; SEN-SUSE, Dana Indra; SAFITRI, Nadya; ELISABETH, Damayanti. Investigation of job satisfaction and worker performance on digital business company. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER AND INFORMATICS ENGINEERING (IC2IE)*, 3., 2020, Yogyakarta. *Proceedings [...]*, Yogyakarta: IEEE, 2020. p. 330-335. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9274648/>. Acesso em: 28 out. 2021.

WOJAHN, Rafael Matte; RADOS, Gregório Jean Varvakis; TRZECIAK, Dorzeli Saete. Knowledge, creativity and organizational performance: an investigation in information and communication technology companies. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 16, n. 3, p. 197-212, dez. 2017.

WU, Chi-Chuan; LIAO, Shu-hsien; CHANG, Wen Jin; WIDOWATI, Retno; HU, Da-Chian. Missing link between knowledge management and organizational performance: Empirical evidence in Taiwan. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT*, 2010, Macao. *Proceedings [...]* Macao: IEEE, 2010. p. 1052-1056. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5674243/>. Acesso em: 28 out. 2021.

YUAN, Yana; CHAI, Huaqi; LIU, Liang. How knowledge management impacts performance: An empirical study in Chinese knowledge-intensive enterprises. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT (IEEM)*, 2017, Singapore. *Proceedings [...]*, Singapore: IEEE, 2017. p. 1103-1107. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/8290063/>. Acesso em: 28 out. 2021.

ZAIDAN, Fernando Hadad. *Aportes da arquitetura corporativa para o ambiente dos sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos: aplicação em companhia de energia elétrica*. 2015. 176 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

ZAIDAN, Fernando Hadad. *Processo de desenvolvimento de sistemas de informação como forma de retenção do conhecimento organizacional para aplicação estratégica: um estudo de múltiplos casos*. 2008. 129 f. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – FUMEC, Belo Horizonte, 2008.

ZAIED, Abdel Nasser; HUSSEIN, Gawaher Soliman; HASSAN, Mohamed. The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, v. 4, n. 5, p. 27-35, out. 2012.

ZAIM, Selim; BAYYURT, Nizamettin; TARIM, Mehves; ZAIM, Halil; GUC, Yunus. System dynamics modeling of a knowledge management process: a case study in Turkish airlines. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 99, p. 545-552, 2013.

ZIVIANI, Fabrício; AMARANTE, Erik Paixão; FRANÇA, Renata de Souza; ISNARD, Paulo; FERREIRA, Eric de Paula. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 24, n. 1, p. 61-83, mar. 2019.