

RETENÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA LITERATURA INTERNACIONAL

ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE RETENTION: INTERNATIONAL LITERATURE REVIEW

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Pablo Luiz de Arruda, UNISUL, Brasil, pablo.arruda01@gmail.com

Ademar Dutra, UNISUL, Brasil, ademar.unisul@gmail.com

Clarissa Carneiro Mussi, UNISUL, Brasil, mussi.clarissa@gmail.com

Resumo

O objetivo deste trabalho foi selecionar um fragmento do conhecimento, em nível internacional, sobre o tema retenção do conhecimento organizacional, e identificar as características desses estudos. Metodologicamente, o estudo orienta-se por uma perspectiva construtivista, com abordagem qualitativa-quantitativa e com objetivo exploratório e descritivo. O *Knowledge Development Process – Construtivist* (Proknow-C) foi utilizado para a seleção de um Portfólio Bibliográfico alinhado ao tema de pesquisa e para análise bibliométrica. Dentre os principais resultados, identificou-se um conjunto de 48 autores, dos quais, três possuem duas publicações no Portfólio Bibliográfico. Evidenciou-se, com base na rede de coautorias, pouca relação entre os pesquisadores que publicam sobre o tema. Apesar disso, a rede de citações demonstrou referência constante e historicamente evolutiva entre as pesquisas. O principal periódico foi o *Journal of Knowledge Management*. As principais palavras-chave dos artigos foram: “*knowledge management*”, “*knowledge retention*”, “*knowledge loss*” e “*organizational memory*”. A maior parte das pesquisas tinha como objetivo a ação de identificar ou apresentar aspectos da retenção do conhecimento organizacional. Os principais temas relacionados foram: gestão do conhecimento, gestão de pessoas e estrutura organizacional. As dimensões mais utilizadas foram: retenção do conhecimento, perda do conhecimento, sistemas de informação, memória organizacional e *turnover*. Estados Unidos da América, Austrália e Canadá se destacaram como países sede das organizações onde ocorreram as pesquisas empíricas. Esses resultados evidenciaram os direcionamentos, a dinâmica e as características das pesquisas sobre retenção do conhecimento organizacional na amostra utilizada. Assim, possibilitou-se uma orientação para o caminho de evolução do conhecimento na área.

Palavras-chave: Retenção do conhecimento; Perda do conhecimento; Gestão do conhecimento; Proknow-C; Bibliometria.

Abstract

The aim of this work was to select an international fragment of knowledge, on the theme of organizational knowledge retention, and to identify the characteristics of these studies. Methodologically, this study is guided by a constructivist perspective, with a qualitative-quantitative approach and with an exploratory and descriptive objective. The Knowledge Development Process - Constructivist (Proknow-C) was used to select a Bibliographic Portfolio in line with the research theme and for bibliometric analysis. Among the main results, a set of 48 authors was identified, of which, three have two publications in the Bibliographic Portfolio. Based on the network of co-authors, there was little relationship between researchers who publish on the topic. Despite this, the network of citations has shown constant and historically evolutionary referencing between researchers. The main journal was the Journal of Knowledge Management. The main keywords of the articles were: “knowledge management”,

“knowledge retention”, “knowledge loss” and “organizational memory”. Most researches were aimed at identifying or presenting aspects of organizational knowledge retention. The main related topics were: knowledge management, people management and organizational structure. The most used dimensions were: knowledge retention, knowledge loss, information systems, organizational memory and turnover. United States of America, Australia and Canada stood out as host countries of the organizations where the empirical researches took place. These results showed the directions, dynamics and characteristics of researches on organizational knowledge retention in the sample used. Thus, an orientation was presented for the path of evolution in the area.

Keywords: Knowledge retention; Knowledge loss; Knowledge management; Proknow-C; Bibliometrics.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento cresceu em importância e trouxe desafios às organizações. Percebe-se essa valorização na medida em que o conhecimento é identificado como um ativo com potencial de impactar o desempenho organizacional. Com isso, a retenção do conhecimento, um dos enfoques da gestão do conhecimento, é vista como necessária para mitigar a perda do conhecimento que ocorre com a saída de pessoas da organização (Harvey, 2012; Levallet & Chan, 2019; Levy, 2011; Massingham, 2018).

A retenção do conhecimento relaciona-se com diferentes processos organizacionais. Esse amplo espectro de atuação demanda integração com processos de formação de memória organizacional, de transferência do conhecimento, de gestão de pessoas, de gestão de tecnologias da informação e de outras funções da gestão organizacional (Wikström, Eriksson, Karamehmedovic, & Liff, 2018). Essas integrações são aplicadas em diferentes ambientes organizacionais e com metodologias específicas que evoluem ao longo do tempo. Então, torna-se importante a análise e identificação das características dos estudos relativos à retenção do conhecimento organizacional nas diferentes partes do mundo.

Pesquisadores têm se aprofundado no estudo dos fatores que influenciam a retenção do conhecimento no ambiente organizacional (Adobor, Kudonoo, & Daneshfar, 2019; Levallet & Chan, 2019). Em adição, identificam-se pesquisas que avaliam processos relacionados à retenção do conhecimento em diferentes organizações (Arif, Khalfan, Barnard, & Heller, 2012; Jennex, 2014; Massingham, 2008). Dentre esses estudos, os mais recentes consideram dimensões como *turnover*, construção de memória organizacional, armazenamento do conhecimento, sistemas de informação e de gestão, envelhecimento de pessoas especialistas, aposentadoria e desafios intergeracionais (Costa & Monteiro, 2018; Harvey, 2012; Levallet & Chan, 2019; Massingham, 2018).

Com isso, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as principais características das publicações internacionais empíricas sobre o tema retenção do conhecimento organizacional? Para responder esta questão, estabeleceu-se como objetivo deste trabalho selecionar um fragmento do conhecimento sobre o tema retenção do conhecimento organizacional e identificar as características dos estudos sobre o assunto foco. Para este fim, utilizou-se a ferramenta *Knowledge Development Process – Construtivist* (Proknow-C) (Dutra, Vicente, Arturo, Ensslin, & Ensslin, 2015; Ensslin, Dezem, Dutra, Ensslin, & Somensi, 2018) na seleção da literatura representativa do tema em estudo.

Entende-se que esta pesquisa se justifica pela diversidade de aplicações e dimensões da retenção do conhecimento organizacional. Percebem-se pesquisadores de diferentes partes do mundo dedicando-se a este tema. E, entende-se que informações importantes podem ser evidenciadas a partir das pesquisas empíricas publicadas. Assim, este estudo projeta-se relevante para a compreensão desse assunto.

Este artigo está estruturado em cinco partes. A segunda parte aborda o referencial teórico a respeito de gestão e retenção do conhecimento organizacional. A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos. A quarta parte deste trabalho apresentará os resultados das

análises das variáveis utilizadas no atingimento do objetivo da pesquisa. Por fim, são apresentadas as conclusões advindas da análise dos resultados encontrados.

2. RETENÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão do conhecimento envolve questões relativas aos processos de criação, transferência, retenção e reutilização de conhecimentos específicos (Levallet & Chan, 2019; Levy, 2011; Martins & Meyer, 2012). O conhecimento, compreendido como informações ponderadas por experiências e valores, precisa ser reutilizável e capaz de auxiliar em tomadas de decisões e na execução e formulação de processos nas organizações (Arif et al., 2012; Jennex, 2014).

A gestão do conhecimento dedica-se aos conhecimentos explícito e tácito existentes no ambiente organizacional (Arif et al., 2012; Harvey, 2012). A interação entre o tácito e o explícito ocorre em ambos os sentidos e auxilia no desenvolvimento e na disseminação desse conhecimento pelas pessoas na organização (Agarwal & Islam, 2015; Arif et al., 2012). Disso, resulta-se uma evolução na capacidade das pessoas na execução das suas atividades. (Harvey, 2012).

Por outro ponto de vista, as organizações percebem que uma gestão inadequada do conhecimento gera dificuldades no desenvolvimento dos seus processos (Jennex, 2014; Massingham, 2018). O conhecimento gerado ao longo de anos de experiência das pessoas na organização não é facilmente repostado (Jennex, 2014; Levy, 2011). Questões como a perda de conhecimento tem desafiado as organizações no sentido de mitigar as consequências desse tipo de risco (Jennex, 2014; Levy, 2011; Massingham, 2018).

Então, na disciplina de gestão do conhecimento, desenvolve-se o interesse de compreender os aspectos relativos à retenção do conhecimento (Arif et al., 2012; Martins & Meyer, 2012). Este é um caminho para o incremento da gestão do conhecimento organizacional e também a busca pela mitigação de questões que afetem a retenção do conhecimento (Agarwal & Islam, 2015; Raudeliūnienė, Davidavičienė, & Petrusevičius, 2018).

A retenção do conhecimento pode ser considerada como um processo de gestão do conhecimento (Agarwal & Islam, 2015; Levallet & Chan, 2019). Liga-se ao conceito de manter e reutilizar o conhecimento, tácito e explícito, existentes na organização e nas pessoas (Levallet & Chan, 2019; Levy, 2011). A retenção do conhecimento que está nas pessoas é o maior desafio das ações relacionadas ao tema (Agarwal & Islam, 2015; Martins & Meyer, 2012).

O conhecimento apresenta valor para as organizações devido ao seu potencial de gerar soluções e novos conhecimentos a partir das pessoas (Wikström et al., 2018). Porém, por vários motivos, essas pessoas deixam as organizações e o conhecimento que está com elas torna-se inacessível (Levy, 2011; Martins & Meyer, 2012). Essa ocorrência de perda do conhecimento necessita de mitigações, e nesse sentido os processos de retenção desse conhecimento podem ser aplicados (Durst, Bruns, & Edvardsson, 2017; Levallet & Chan, 2019; Levy, 2011).

Entende-se que existe a possibilidade de que nem todo o conhecimento seja retido (Levy, 2011; Martins & Meyer, 2012). Assim, destaca-se que a organização precisa saber quais conhecimentos são importantes para os seus processos (Jennex, 2014). Também se torna necessário saber o risco de perda desses conhecimentos (Massingham, 2018). Essa noção orientará as ações organizacionais na retenção do que é valioso e está inseguro (Daghfous, Belkhodja, & Linda, 2013; Jennex, 2014).

Com isso, os processos de retenção do conhecimento aplicam-se prioritariamente ao conhecimento imprescindível para as organizações (Jennex, 2014; Levy, 2011). Torna-se necessário reconhecer esses conhecimentos junto às pessoas nas organizações (Daghfous et al.,

2013; Jennex, 2014). Assim, ações de transferência e compartilhamento desse conhecimento organizacional buscarão fazê-lo acessível aos demais. (Jennex, 2014; Levallet & Chan, 2019).

A retenção do conhecimento apresenta potencial para influenciar no desempenho das pessoas nas organizações na medida em que evita a perda de conhecimento (Daghfous et al., 2013; Harvey, 2012). Por sua vez, o conhecimento retido facilita a realização dos processos organizacionais e possibilita a criação de mais conhecimento (Costa & Monteiro, 2018). Desta forma, o processo de retenção do conhecimento mostra-se útil e aplicável no ambiente organizacional (Harvey, 2012; Levy, 2011).

3. METODOLOGIA

Este estudo, em forma geral, estrutura-se sob uma perspectiva construtivista. Quanto ao modo de investigação, caracteriza-se como misto, portanto, qualitativo e quantitativo (Creswell & Plano Clark, 2013). Pelo objetivo, enquadra-se como exploratório e descritivo (Yin, 2016).

A perspectiva construtivista surge pela aplicação da metodologia de construção do conhecimento denominada *Knowledge Development Process – Construtivist* (Proknow-C). Utiliza-se este método coordenado para a formação e processamento dos dados secundários, representados pelos artigos internacionais selecionados. Destaca-se que o Proknow-C se mostra um processo estruturado e sistematizado para a identificação e a construção de conhecimento a respeito de determinado tema. O Proknow-C compõe-se de quatro etapas: a) seleção do Portfólio Bibliográfico (PB), b) análise bibliométrica, c) análise sistêmica, e d) pergunta da pesquisa (Dutra et al., 2015; Ensslin et al., 2018). Neste estudo desenvolveram-se as duas primeiras etapas do Proknow-C: a) seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) e b) análise bibliométrica. Na Figura 1 apresenta-se a sequência das etapas desenvolvidas para a formação do PB.

Sob a ideia e conceito do tema da pesquisa, desenvolveram-se dois eixos. Estes eixos aplicam-se ao direcionamento de foco da ferramenta de formação do Portfólio Bibliográfico e à condução de todas as etapas do estudo. Então, definiram-se as palavras-chave de cada eixo para a busca nas bases de dados: a) eixo 1 – retenção do conhecimento: *knowledge retention, knowledge continuity, knowledge loss, knowledge storage* e *organizational memory*; b) eixo 2 – organizações: *organization, firm, institution* e *enterprise*.

O conjunto de palavras-chave definido foi aplicado em língua inglesa nas buscas dos artigos internacionais nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. As bases de dados foram escolhidas pela amplitude de acervo e representatividade. As pesquisas se utilizaram das ferramentas booleanas disponibilizadas em cada base de dados e desenvolveram-se no período entre 19 e 24/03/2020. Comandaram-se as buscas nos títulos, resumos e palavras-chave do acervo de cada base de dados. Focou-se na seleção de artigos publicados em periódicos científicos e em língua inglesa, sem restrições temporais.

Nessa etapa, formou-se o banco de artigos brutos, com 1.075 publicações selecionadas especificamente para este estudo. Obtiveram-se 592 artigos da base de dados *Scopus* e 483 artigos da base *Web of Science*. Seguiu-se com o teste de aderência das palavras-chave. Com isso, verificou-se que as expressões definidas para cada eixo desta pesquisa estavam presentes na amostra selecionada. Assim, validaram-se os conjuntos de palavras-chave escolhidos e o banco de artigos bruto.

Na etapa de filtragem do banco de artigos bruto, empregou-se o *software* EndNote X9®, da *Clarivate Analytics*. Dessa forma, identificaram-se e excluíram-se 259 publicações, sendo 254 artigos duplicados e 5 publicações em conferências. Desta etapa resultou um banco de artigos bruto não repetidos de 816 publicações.

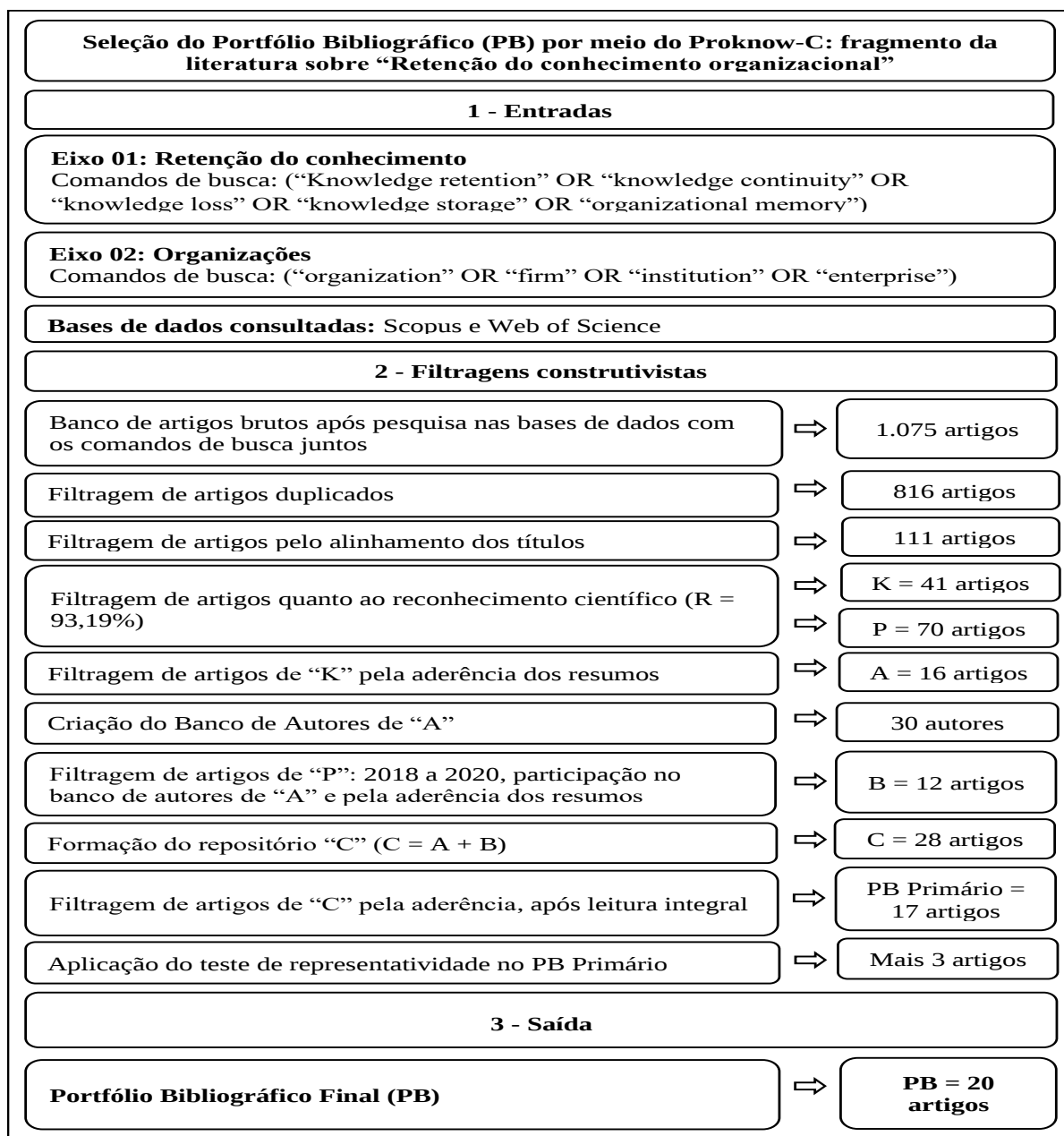


Figura 1 – Processo resumido de seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) com o uso do Proknow-C

De acordo com a sequência apresentada na Figura 1, executou-se a etapa de filtragem quanto ao alinhamento do título dos artigos. Após a leitura de todos os títulos, selecionaram-se 111 artigos alinhados ao tema de pesquisa, retenção do conhecimento nas organizações. Em seguida, efetuou-se a etapa de filtragem desse conjunto de artigos pelo reconhecimento científico. Neste momento do processo, utilizou-se o software Microsoft Excel®. Criou-se uma planilha com os artigos ordenados pela ordem decrescente do número de citações no Google Acadêmico em 04/04/2020. Então, fixou-se um índice de representatividade de 93,19% das citações acumuladas para a formação dos repositórios: a) “K” com os 41 artigos mais citados, e, b) “P” com 70 artigos com menos de 64 citações cada.

Nesta etapa de filtragem, leu-se os resumos dos artigos do repositório “K” e formou-se o repositório “A”, com 16 artigos. Este repositório contém artigos não repetidos, com reconhecimento científico e com títulos alinhados ao tema desta pesquisa. Neste momento, também se desenvolveu o Banco de Autores dos artigos contidos em “A”, com 30 autores.

Tratou-se, então, dos artigos pertencentes ao repositório “P”. Selecionou-se os artigos publicados entre 2018 e 2020. Os demais foram confrontados ao Banco de Autores do repositório “A”, e filtrados pela ocorrência de autores em comum. Então, selecionou-se este conjunto de artigos pela leitura dos seus resumos. Com esta etapa formou-se o repositório “B”, com 12 artigos não repetidos, com reconhecimento científico potencial e alinhados ao tema desta pesquisa.

Nesta etapa, fundiu-se o repositório “A” com o “B”, e formou-se o repositório “C” com 28 artigos. Filtrou-se este conjunto pela leitura integral dos artigos, do que foram excluídos 10 artigos por falta de alinhamento integral com o foco desta pesquisa. Destaca-se que um outro artigo foi descartado por não estar disponível em texto completo. Deste processo, selecionaram-se 17 artigos quanto ao alinhamento integral, e formou-se o Portfólio Bibliográfico Primário (PB Primário).

Nesta fase, executou-se o teste de representatividade sobre o PB Primário. Esta ação consistiu na leitura dos artigos constantes nas referências bibliográficas dos artigos do PB Primário. Com isso, adicionou-se ao PB Primário três artigos aderentes ao tema desta pesquisa. E, assim, desenvolveu-se o Portfólio Bibliográfico Final (PB) com 20 artigos.

Após as fases estruturadas de seleção construtivista por meio do Proknow-C, logrou-se formado um Portfólio Bibliográfico (PB), representado na Figura 1. Esta coleção apresenta-se composta por 20 artigos empíricos internacionais que representam um fragmento do conhecimento a respeito do tema retenção do conhecimento organizacional. Sobre este PB serão aplicadas as análises e procedimentos bibliométricos que se referem a segunda etapa do Proknow-C. As análises e procedimentos bibliométricos aplicados neste estudo buscam evidenciar no PB: a) os autores mais representativos, b) os artigos mais relevantes, c) os periódicos mais frequentes, d) as palavras-chave dos artigos, e) análise temporal das pesquisas, f) rede de autores, g) rede de citações, h) países de realização das pesquisas empíricas, i) rede de colaboração dos países, e o j) mapa da literatura.

4. RESULTADOS

4.1 Autores mais representativos

A partir do Portfólio Bibliográfico identificou-se o banco de autores, constituído por 48 pesquisadores. Passou-se a analisar as frequências dos autores no rol de publicações, e então foi possível apresentá-los graficamente. A Figura 2 traz os principais autores constantes no PB, onde conhecem-se os estudiosos e interessados no tema dentro do universo do portfólio examinado.

Três autores possuem duas publicações no conjunto de artigos selecionados, enquanto os demais 45 autores possuem uma. A ordem de apresentação dos autores na Figura 2 acontece pela frequência de artigos no PB e pela quantidade de citações totais dos artigos analisados nesse portfólio no website do Google Acadêmico em maio de 2020.

O primeiro autor, representado com dois artigos identificados, Dr. Peter Massingham, é professor do Centro de Gestão do Conhecimento da Universidade de Wollongong, na Austrália. Com formação na área de gestão estratégica focada em conhecimento, possui 45 publicações listadas no Google Acadêmico até maio de 2020, sendo a mais antiga de 1994 e a mais atual de 2019. Demonstra uma carreira convergente à gestão do conhecimento, em especial à dimensão da perda do conhecimento.

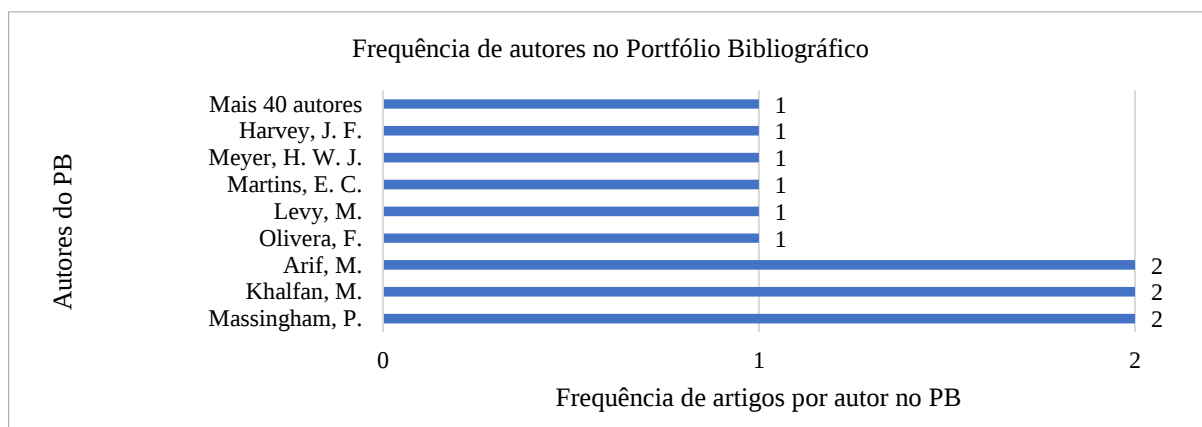


Figura 2 – Frequência de autores no Portfólio Bibliográfico

O segundo autor, Dr. Malik Khalfan, é professor associado da Universidade RMIT, na Austrália. Em maio de 2020 possui registros no Google Acadêmico de pelo menos 169 publicações. A sua área de pesquisa envolve gestão de projetos, gerenciamento de construções, sustentabilidade e gestão do conhecimento no segmento de construção. No contexto desta pesquisa, possui duas publicações em coautoria com o terceiro autor representado.

Dr. Mohammed Arif atuou como professor na Universidade de Salford, no Reino Unido, no período entre 2007 e 2017, quando escreveu os artigos constantes nesse PB. Possui 176 artigos publicados nas áreas de sustentabilidade na construção, gestão de tecnologia da informação, sistemas gerenciais e gestão do conhecimento, conforme dados do Google Acadêmico em maio de 2020. Os seus artigos em coautoria com o Dr. Malik Khalfan, neste portfólio, utilizam dimensões da gestão do conhecimento aplicada em empresas de construção.

4.2 Artigos mais relevantes

Evidenciaram-se os artigos mais relevantes a respeito de retenção do conhecimento organizacional nesse PB internacional. Para o grau de relevância na classificação dos artigos considerou-se o número de citações obtidas no Google Acadêmico na data de 12/05/2020.

O Quadro 1 apresenta as dez publicações mais importantes da área, nesse fragmento do conhecimento. Identifica-se que os seis artigos mais citados do PB possuem mais de 100 citações cada. Ao se considerar os dez primeiros, o número mínimo de citações de um artigo foi de 53 referências.

ARTIGOS	PERIÓDICO	CITAÇÕES
(Olivera, 2000)	Journal of management studies	471
(Levy, 2011)	Journal of knowledge management	192
(Martins & Meyer, 2012)	Journal of knowledge management	148
(Harvey, 2012)	Journal of knowledge management	130
(Massingham, 2008)	Management learning	113
(Daghfous et al., 2013)	Journal of knowledge management	112
(Fiedler & Welpe, 2010)	Organization studies	92
(Arif, Egbu, Alom, & Khalfan, 2009)	Engineering, construction and architectural management	64
(Jennex, 2014)	VINE	64
(Agarwal & Islam, 2015)	VINE	53

Quadro 1 – Rol de artigos mais relevantes do Portfólio Bibliográfico

O artigo mais citado, nesse estudo, tem 471 citações. Foi publicado no ano de 2000 e conta com a autoria de apenas um pesquisador. O segundo artigo mais citado no PB possui 192

referenciações, teve sua publicação no ano de 2011, e, assim como o primeiro, também possui a autoria de uma pesquisadora.

Ainda se identifica nos dados apresentados no Quadro 1 que o terceiro e quatro artigos mais citados possuem publicação no ano de 2012. Enquanto o terceiro artigo possui 148 citações e foi desenvolvido por duas autoras, o quarto artigo possui 130 e advém da pesquisa de um único autor.

4.3 Periódicos mais frequentes

Na análise bibliométrica do Portfólio Bibliográfico buscou-se saber quais periódicos publicaram mais artigos internacionais da área foco desse estudo. Para o mapeamento dos periódicos mais representativos no PB desenvolveu-se uma análise de frequência de cada publicação. A Figura 3 apresenta os três principais periódicos por número de artigos publicados do PB. Também indicam-se os níveis de importância de cada periódico com a informação dos respectivos fatores de impacto por meio do índice SJR de dados internacionais (SCImago, 2020).

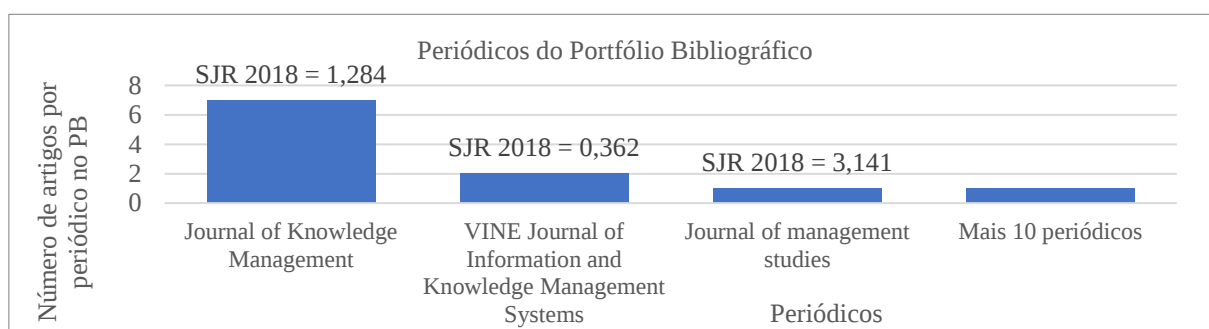


Figura 3 – Periódicos mais relevantes do Portfólio Bibliográfico por número de artigos

A partir das informações da Figura 3, visualiza-se que o principal periódico a publicar os artigos internacionais do tema retenção do conhecimento nesse PB é o *Journal of Knowledge Management*. De 20 artigos, este periódico publicou 7, com uma representatividade de 35% das publicações do PB em estudo. O segundo periódico mais frequente é o *VINE Journal of Information and Knowledge Management System*, com 2 publicações nesse PB, e assim com 10% de representatividade dessas publicações. O terceiro periódico apresentado graficamente é o *Journal of Management Studies*. Ele conta com um artigo no PB, mas apresenta o maior fator de impacto, com índice SJR 2018 de 3,141. Este periódico publicou o artigo que se destacou pelo número de citações nesta pesquisa (Olivera, 2000), conforme analisado anteriormente.

4.4 Palavras-chave dos artigos

Na análise de frequência das palavras-chave dos artigos participantes do Portfólio Bibliográfico encontram-se as expressões mais significativas e seus entrelaçamentos. Somaram-se 94 palavras-chave em todos os artigos estudados. As seguintes palavras-chave foram utilizadas com mais frequência: a) “knowledge management”, com 13,83%; b) “knowledge retention”, com 9,57%; c) “knowledge loss”, com 6,38%; e, d) “organizational memory”, com 4,26%. Essas palavras-chave, juntamente com “knowledge continuity” e “knowledge storage”, representam os eixos e palavras-chave inicialmente escolhidos para a aplicação desse estudo.

Após identificadas as palavras-chave mais frequentes no PB, utilizou-se o software VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010) para construir um mapa com os relacionamentos das expressões por clusters, esclarecendo-se as proximidades dos termos, conforme a Figura 4.

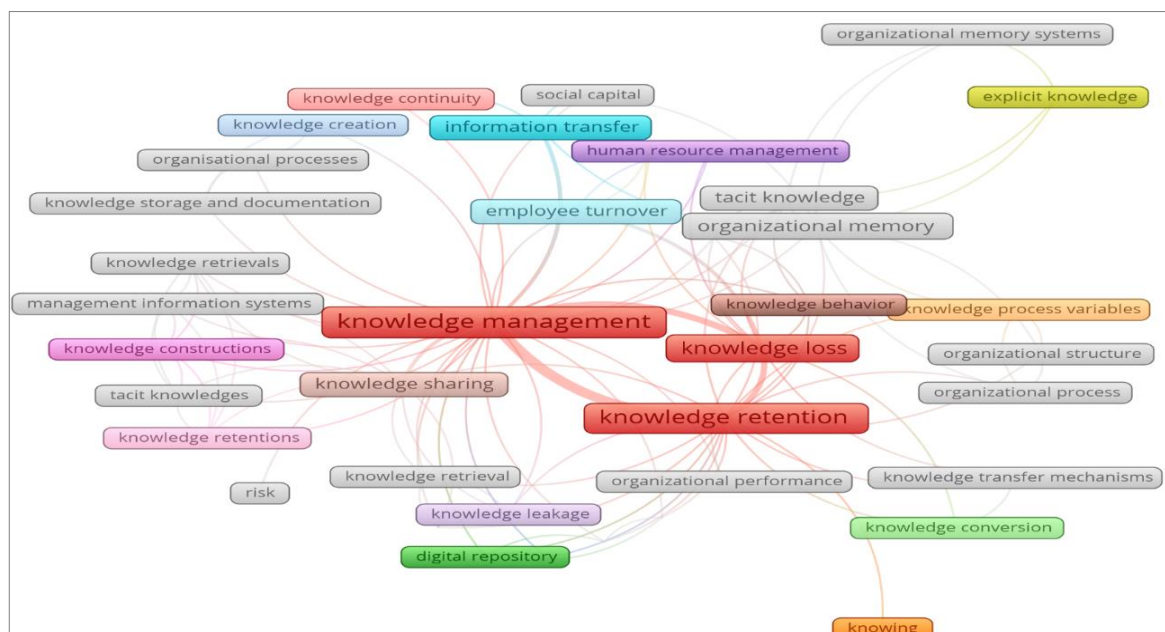


Figura 4 – Mapa de relacionamento por clusters das palavras-chave dos artigos do PB

Da representação da Figura 4 infere-se que os termos mais frequentes no rol do PB, “*knowledge management*” e “*knowledge retention*”, que juntos representam 23,40% do total de palavras-chave, estão localizados próximos. As expressões “*knowledge loss*” e “*organizational memory*”, respectivamente terceira e quarta posições de frequência no PB, mostram-se ligadas, cada qual, aos termos principais dessa análise. Estas relações demonstram os elos entre os conceitos e suas aplicabilidades, pois este estudo trata artigos empíricos a respeito da retenção do conhecimento organizacional.

4.5 Análise temporal da pesquisa

O portfólio bibliográfico formou-se a partir de um fragmento do conhecimento no tema, portanto constituiu-se de artigos com uma amplitude temporal de aproximadamente duas décadas. Estas características advêm também do ferramental construtivista que se utilizou na seleção das publicações. Destacando-se a ocorrência longitudinal das publicações, elaborou-se uma linha do tempo dos artigos desse PB. Com um período que inicia no ano de 2000 e percorre até 2019, evidencia-se um contínuo, porém inconstante, interesse dos pesquisadores na área do conhecimento nesse conjunto.

A partir da Figura 5 evidencia-se que existe interesse em pesquisas no tema de retenção do conhecimento organizacional. Demonstra-se graficamente a continuidade das pesquisas no tema, e de forma mais constante a partir do ano de 2008. Identifica-se uma tendência de aumento das pesquisas nos últimos dois anos dos registros históricos do PB. Recorda-se neste instante que se trata de um registro temporal histórico a partir de um fragmento da área de conhecimento.

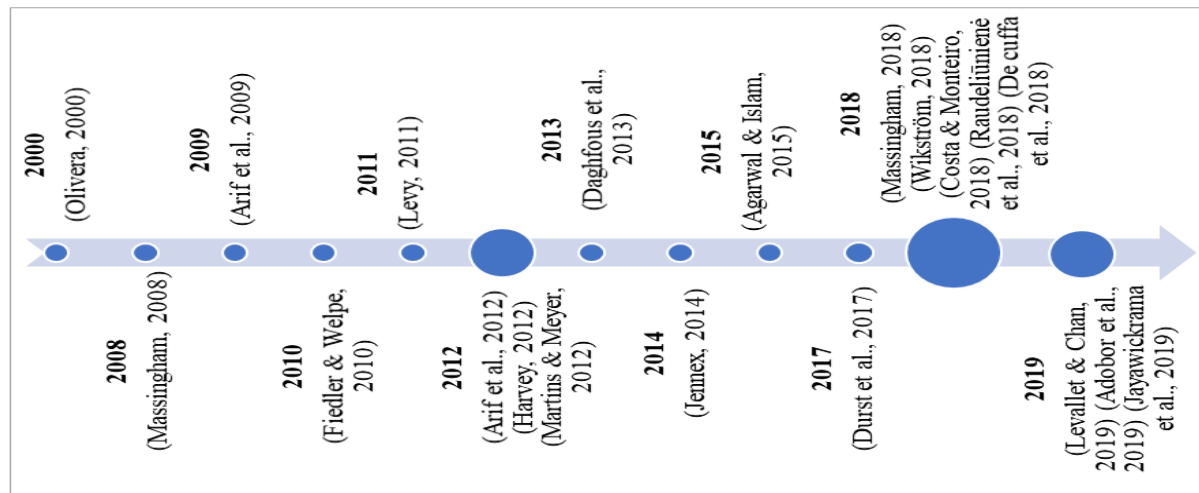


Figura 5 – Linha temporal das publicações do PB entre 2000 e 2019

De acordo com a Figura 5, registraram-se 5 artigos no PB no ano de 2018, participando com 25,00% das frequências de publicações no período. No ano seguinte, em 2019, constatarem-se 3 artigos no PB, com uma frequência de 15,00% no intervalo. Em 2012 também se registraram 3 publicações no PB, repetindo-se a frequência de 15,00% no histórico. Nos demais anos de publicações no PB contou-se um artigo em cada.

4.6 Rede de autores

Em análise ao Portfólio Bibliográfico, constata-se que os 20 artigos possuem um banco de 48 autores. Desses artigos, 6 possuem apenas um autor, 5 têm 2 autores, outros 5 têm 3 autores, 3 contam 4 autores e um tem 5 autores. Esses dados remetem a possibilidade de que um mesmo autor participe de grupos diferentes de autores, integrando assim uma rede de autoria.

Para estudar este comportamento, utilizou-se o software VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010) como ferramenta para construir um mapa da rede de autores do PB, apresentado na Figura 6. A partir disto, identifica-se que existe uma tendência dos autores do PB em não atuarem em grandes redes de coautoria nos artigos.

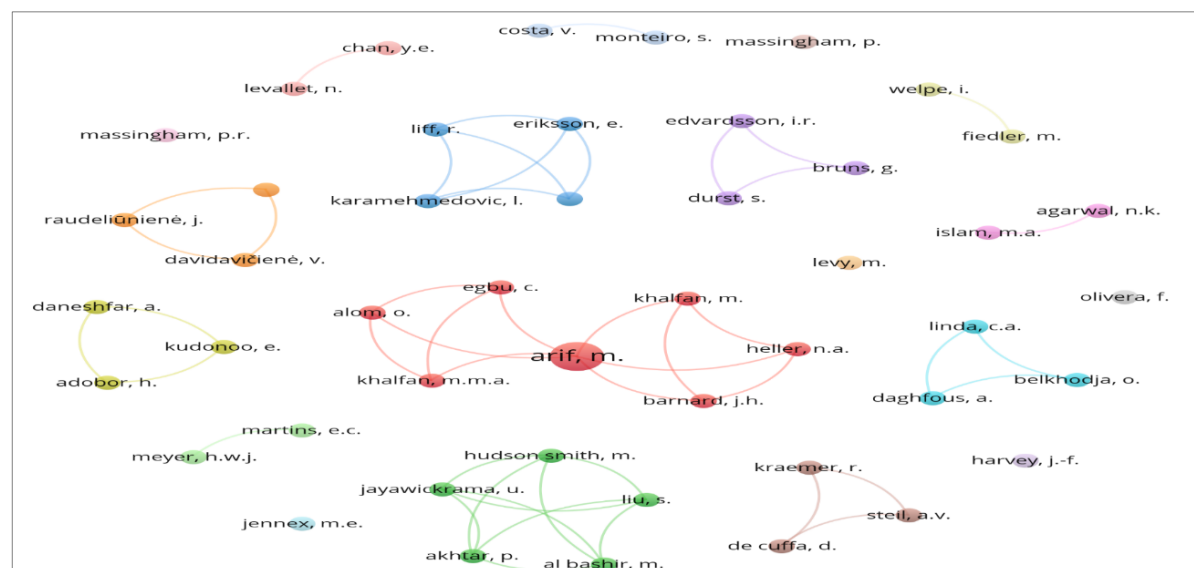


Figura 6 – Mapa da rede de relacionamento de coautorias no PB

Na Figura 6 demonstra-se que os grupos de autores representados graficamente trabalham, em sua maioria, nos seus núcleos ou individualmente, como o caso de um autor com frequência de dois artigos de autoria individual (Massingham, 2008; Massingham, 2018). Contrapondo essa tendência, percebe-se que dois coautores que contam com dois artigos no PB estão registrados com seus grupos conectados (Arif et al., 2009; Arif et al., 2012).

4.7 Rede de citações

Com o registro das características dos autores do PB de não atuarem em grandes grupos de coautorias entre as publicações, e considerando-se a frequência histórica de distribuição das publicações ao longo do período registrado no PB, procedeu-se ao estudo da rede de citações entre os artigos selecionados. Utilizou-se nesta etapa da análise bibliométrica a linguagem de programação em R por meio do pacote *Bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017). Com isso formou-se a Figura 7 que apresenta a rede histórica de citações entre os artigos do PB em todo o período de ocorrência das publicações.

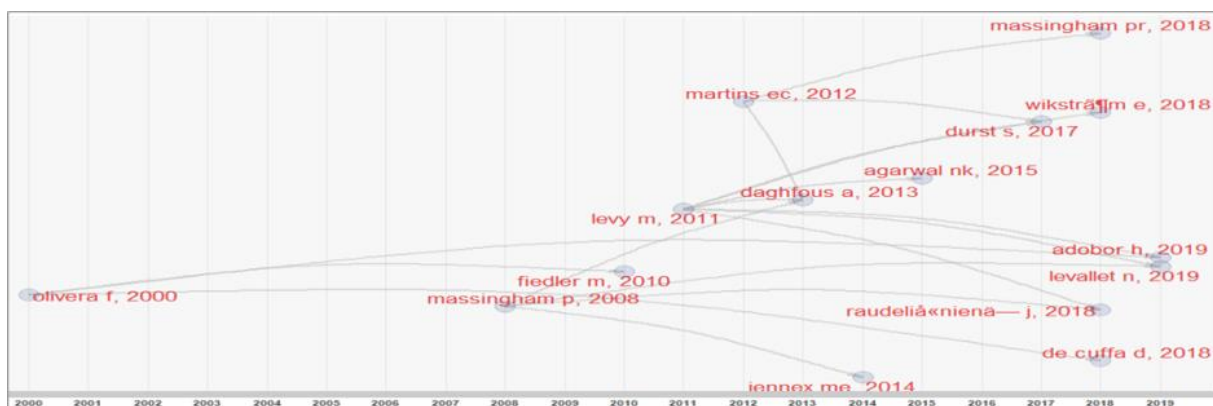


Figura 7 – Rede histórica de citações entre os artigos do PB no período entre 2000 e 2019

Examinando-se a Figura 7, visualiza-se a tendência das publicações influentes do PB ao longo do período de aproximadamente duas décadas. Como verificou-se anteriormente, percebe-se que o artigo mais antigo do PB (Olivera, 2000), o qual é o mais citado dentre a coleção, tem influência sobre produções de anos mais recentes do estudo.

Da investigação dos dados da Figura 8 ainda é possível inferir que os artigos mais citados pelos pares do PB são: a) Levy (2011) com 7 citações, e b) Massingham (2008) com 4 citações. Constata-se que os artigos que mais se utilizaram de fontes do PB foram: a) com 3 referências, Daghfous, Belkhodja e Linda (2013), b) com 2 referências, Raudeliuniene, Davidaviciene e Petrusевичius (2018), Adobor, Kudonoo e Daneshfar (2019) e Levallet e Chan (2019).

4.8 Países de realização das pesquisas empíricas

Desenvolveu-se uma análise a respeito dos países de realização das pesquisas. A partir dos textos dos artigos, registraram-se os locais dos estudos empíricos. Com isto, constituiu-se um estrato da frequência dos países de acontecimento das pesquisas. Junto com esses dados, na Tabela 1, apontou-se o número de citações que o conjunto de pesquisas em cada país possuía no Google Acadêmico na data de 12/05/2020.

Na Tabela 1 identifica-se que alguns países registraram mais pesquisas desenvolvidas em seu território do que outros, nesse PB. Deve-se considerar que a execução de pesquisas em países diferentes daqueles de localização dos pesquisadores envolvem orçamentos e cronogramas maiores, além de muitas vezes demandar autorizações e burocracias diversas. Estas são variáveis que impactam nas decisões de local de execução da pesquisa empírica.

PAÍSES DE REALIZAÇÃO DAS PESQUISAS DO PB	FREQUÊNCIA DOS PAÍSES	SOMA DAS CITAÇÕES DAS PESQUISAS POR PAÍS
Canadá	3	610
Emirados Árabes Unidos	3	189
Austrália	2	135
USA	2	117
Israel	1	192
África do Sul	1	148
Alemanha	1	92
Suécia	1	6
Portugal	1	3
Áustria	1	3
Reino Unido	1	1
Gana	1	1
Lituânia	1	1
Brasil	1	0
Total	20	1498

Tabela 1 – Países de realização das pesquisas do PB

No PB, conforme a Tabela 1, existe uma predominância de realização de pesquisas no Canadá, com 3 ocorrências (Harvey, 2012; Levallet & Chan, 2019; Olivera, 2000). Também é o país com o maior somatório de citações por conjunto de pesquisas realizadas em seu solo. Com isso, por tratar-se de um estudo empírico, e por concentrar 40,72% das citações totais do PB, percebe-se uma importante fonte de influência das práticas em retenção do conhecimento organizacional no conjunto desse estudo.

4.9 Rede de colaboração dos países

Nota-se que no Portfólio Bibliográfico selecionado para este estudo existem artigos com autores de diferentes países e de diferentes instituições. A partir dessa constatação, buscou-se a evidenciação dessa rede de colaboração entre os países. Essa informação esclarece por onde o conhecimento do tema analisado está circulando no mundo, no âmbito do PB.

Nesta análise utilizou-se a ferramenta em linguagem de programação R por meio do pacote *Bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017) e produziu-se a Figura 8.

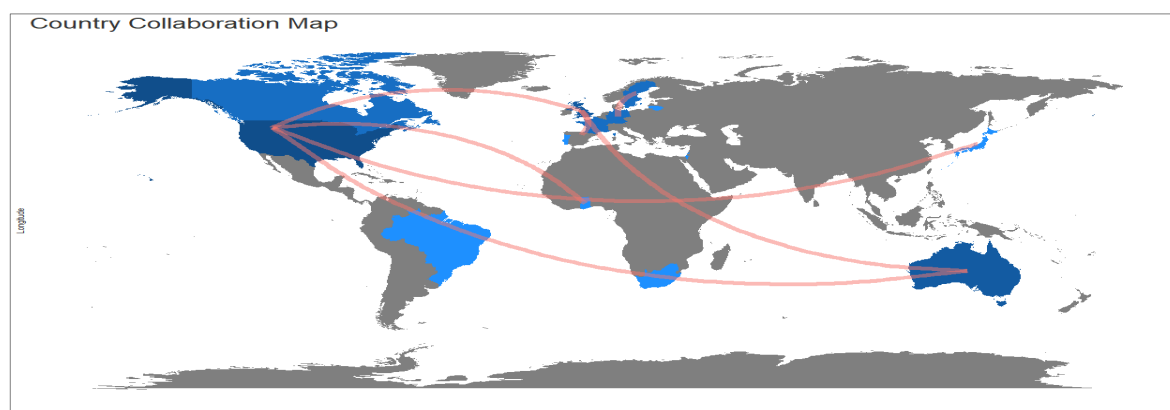


Figura 8 – Rede de colaboração entre países na construção do conhecimento do Portfólio Bibliográfico

Depreende-se da Figura 8 que existe uma rede de colaboração entre os países na construção das pesquisas sobre o tema retenção do conhecimento organizacional, nesse PB. Percebe-se que o país com maior número de colaborações internacionais é os Estados Unidos da América, com quatro conexões. Reino Unido segue com três e Austrália com duas conexões internacionais,

cada. Destacam-se os países com uma conexão internacional identificada no PB: França, Gana, Suécia, Alemanha e Japão. O Canadá, apesar de possuir três pesquisas no PB, não registra colaboração internacional no desenvolvimento das suas pesquisas listadas.

4.10 Mapa da literatura

Este estudo analisou o Portfólio Bibliográfico de maneira que se obtivesse um mapa da literatura desta coleção sobre o tema de retenção do conhecimento organizacional. Dessa forma, examinaram-se as metodologias utilizadas nos artigos do PB. Verifica-se que 13 pesquisas, ou 65% do total, utilizaram abordagem qualitativa. Destas pesquisas, 10 aplicaram estudos de casos únicos e 3 estudos de casos múltiplos. A abordagem quantitativa foi usada por 7 pesquisas, ou 35% do total. Nestas, a técnica *survey* foi empregada em todos.

Então, exploraram-se os objetivos, temas e dimensões utilizados nas pesquisas que compõe esse PB. Considerou-se como temas as grandes áreas tratadas pelos autores dos artigos estudados, relacionadas à gestão. Por sua vez, entendeu-se como dimensões os desdobramentos que os autores utilizaram nos seus estudos para a aplicação dos temas no alcance dos objetivos. Com esta análise, criou-se um mapa das estruturas das pesquisas, ilustrado na Figura 9.

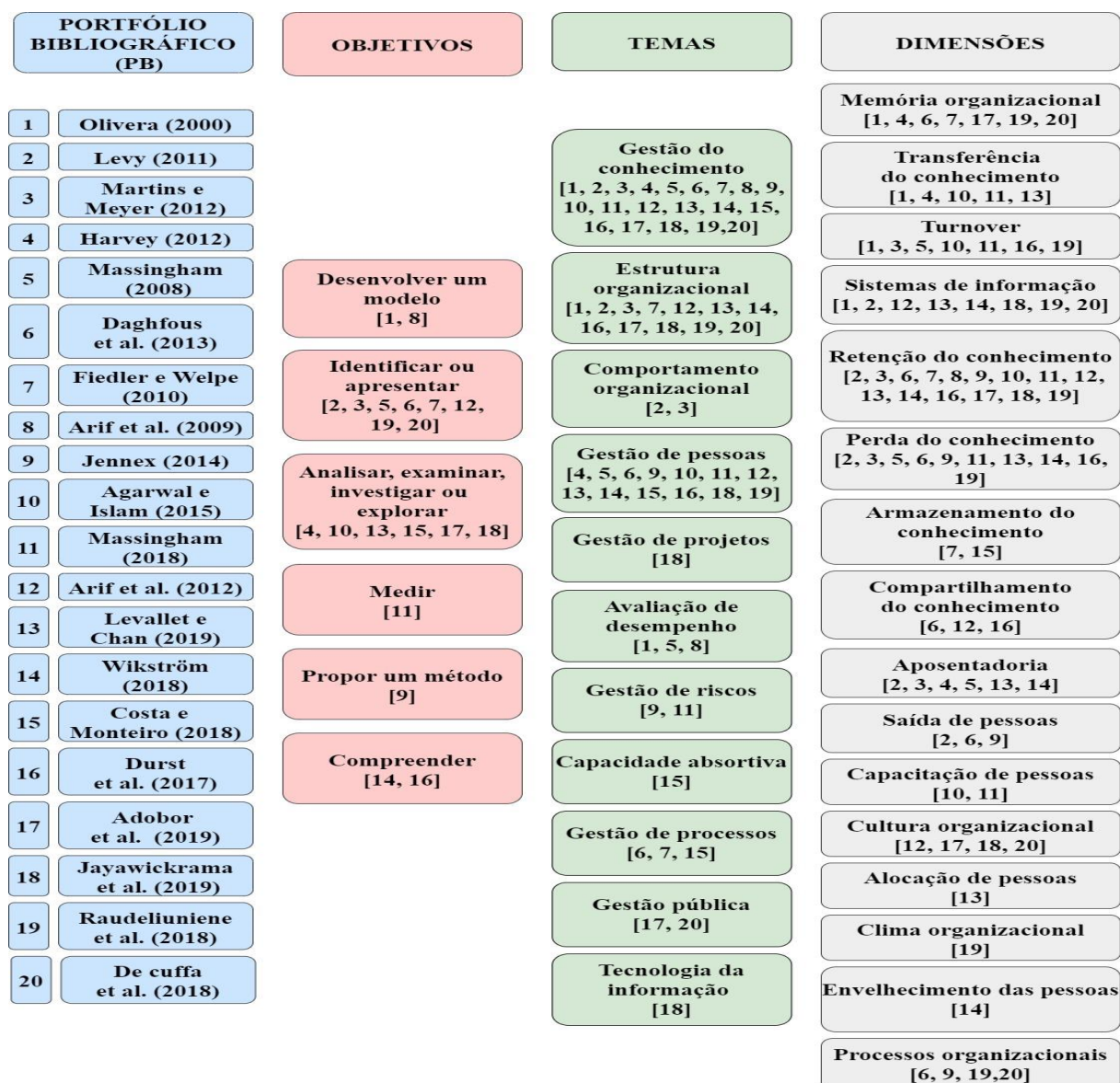


Figura 9 - Mapa da literatura do Portfólio Bibliográfico

Constata-se do mapeamento da literatura, ilustrado na Figura 9, que nos objetivos tratados pelos autores dos artigos do PB predomina a ocorrência dos verbos “identificar” e “apresentar”, com 40% do total. Numa sequência decrescente de frequência, têm-se as ações “analisar”, “examinar”, “investigar” ou “explorar” (30% do total), “compreender” e “desenvolver um modelo” (10% do total, cada), “propor um método” e “medir” (5% do total, cada). Atrela-se ao verbo “identificar” aspectos relacionados à perda do conhecimento, à retenção do conhecimento e à memória organizacional. Dentre os aspectos mais vinculados aos verbos dos objetivos dos artigos, de maneira geral, constata-se, em ordem decrescente de frequência: retenção do conhecimento (75% do total), perda do conhecimento (50% do total), tecnologia da informação (40% do total), memória organizacional e *turnover* (35% do total, cada), aposentadoria (35% do total) e transferência do conhecimento (25% do total).

Dentre as 60 ocorrências de temas nas pesquisas, identifica-se a “gestão do conhecimento” em todos os artigos do PB, representando 33% do total de temas do PB. Segue-se pelo tema “gestão de pessoas”, que participa de 13 estudos, o que significa 22% do total de temas. Com 12 ocorrências, tem-se o tema “estrutura organizacional”, com 20% do total de temas do PB. Seguem-se com 3 ocorrências cada, ou 5% do total cada, os temas “gestão de processos” e “avaliação de desempenho”. Com 2 participações cada, ou 3% do total de temas, tem-se “comportamento organizacional”, “gestão de riscos” e “gestão pública”. Com 1 participação cada, representando 2% do total de temas do PB cada, aparecem “gestão de projetos”, “tecnologia da informação” e “capacidade absorptiva”.

No rol das 79 dimensões utilizadas pelos autores, a “retenção do conhecimento”, ligada ao tema de “gestão do conhecimento”, representa 15 ocorrências, ou 19% do total de dimensões do PB. A dimensão “perda do conhecimento”, também ligada ao tema de “gestão do conhecimento”, retrata 10 ocorrências, ou 13% do total de dimensões do PB. A dimensão “sistemas da informação”, ligada aos temas “estrutura organizacional” e “tecnologia da informação”, participa com 8 ocorrências, ou 10% do total de dimensões do PB.

As dimensões “memória organizacional” e “*turnover*”, respectivamente ligadas aos temas “gestão do conhecimento” e “gestão de pessoas”, contam 7 ocorrências cada, ou 9% do total, cada. Tem-se ainda, a dimensão “aposentadoria”, ligada ao tema de “gestão de pessoas”, com 6 registros, ou 8% do total. Nota-se a participação da dimensão “transferência do conhecimento”, conectada ao tema “gestão do conhecimento”, com 5 registros, ou 6% do total.

5 CONCLUSÕES

Neste estudo desenvolveu-se um mapeamento da literatura internacional a respeito do tema retenção do conhecimento organizacional. Utilizou-se uma metodologia construtivista para a seleção do Portfólio Bibliográfico, o qual representa um fragmento do conhecimento internacional na área pesquisada. Analisaram-se as variáveis desse conjunto de artigos para o mapeamento bibliométrico e identificação das características dessas publicações empíricas.

Identificou-se que dos 48 autores do PB, apenas três constam em mais de um artigo. E, na análise da rede de coautorias, evidenciou-se pouca relação entre os pesquisadores, nesse portfólio. Percebeu-se, então, que a maior parte dos autores desse PB trabalham isoladamente ou em pequenos grupos não conectados. Apesar destas conclusões, na rede de citações do PB, constatou-se que os autores se citaram ativamente. Demonstrou-se, assim, que as pesquisas mais antigas serviram de base para as mais novas. Depreendeu-se desse achado que existe uma possível evolução do conhecimento nessa área, de acordo com estes resultados.

Dos periódicos registrados, o *Journal of Knowledge Management* é o mais representativo, com 35% das publicações. Isto o destacou como uma importante fonte de conhecimento desse tema. Na análise das palavras-chave dos artigos do PB, constatou-se a participação dos principais

termos: a) “*knowledge management*”, com 13,83%; b) “*knowledge retention*”, com 9,57%; c) “*knowledge loss*”, com 6,38%; e, d) “*organizational memory*”, com 4,26%. Essas expressões se alinham com as palavras-chave dos eixos de seleção do PB.

A partir do mapa da literatura dos artigos do PB, verificou-se que a maior parte dos objetivos das pesquisas relacionou-se com a ação de identificar ou apresentar aspectos da retenção do conhecimento organizacional. Os temas predominantemente utilizados com estes objetivos foram: a) “gestão do conhecimento” (33%), b) “gestão de pessoas” (22%), e c) “estrutura organizacional” (20%). Aprofundou-se esta análise, e observaram-se as dimensões mais utilizadas nos temas descritos: a) “retenção do conhecimento” (19%), b) “perda do conhecimento” (13%), c) “sistemas de informação” (10%), d) “memória organizacional” e “*turnover*” (9% cada), e) “aposentadoria” (8%), e f) “transferência do conhecimento” (6%). Com estas análises das pesquisas do PB, possibilita-se a evolução do conhecimento no tema.

Analisaram-se os países relacionados às pesquisas do PB sob diferentes aspectos. Assim, percebeu-se que os Estados Unidos da América e a Austrália são os países que se evidenciaram nos dois quesitos estudados, relativos a esse PB: a) países de realização das pesquisas empíricas, e b) rede de colaboração dos países. Destaca-se que o Canadá não registrou colaboração internacional nesse estudo, apesar de ter se destacado no outro quesito.

A identificação das particularidades do assunto foco proporcionou a compreensão dos direcionamentos do conhecimento ao longo do tempo e a maneira como é construído. Buscou-se entender a dinâmica do tema retenção do conhecimento organizacional nesse Portfólio Bibliográfico internacional selecionado sistematicamente. Salienta-se que este conjunto de artigos representa um fragmento do conhecimento selecionado pela lente construtivista. Isto evidencia que, apesar de constatar-se o alinhamento desta pesquisa, existe a limitação dos resultados a esse PB.

Entende-se que o conhecimento gerado nesse estudo possibilita a assimilação das características do tema. E assim, acredita-se que existe o potencial de orientar os pesquisadores no caminho de evolução das fronteiras do conhecimento, nessa área. Neste sentido, recomenda-se a realização de análises sistemáticas no tema retenção do conhecimento organizacional, afim de aprofundar a compreensão das pesquisas existentes em nível mundial e no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Adobor, H., Kudonoo, E., & Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 671-687. doi:10.1108/IJPSM-10-2018-0225
- Agarwal, N. K., & Islam, M. A. (2015). Knowledge retention and transfer: How libraries manage employees leaving and joining. *VINE*, 45(2), 150-171. doi:10.1108/VINE-06-2014-0042
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. doi:10.1016/j.joi.2017.08.007
- Arif, M., Egbu, C., Alom, O., & Khalfan, M. M. A. (2009). Measuring knowledge retention: A case study of a construction consultancy in the UAE. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(1), 92-108. doi:10.1108/09699980910927912
- Arif, M., Khalfan, M., Barnard, J. H., & Heller, N. A. (2012). Assessing knowledge retention in construction organisations: Cases from the UAE. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 12(2), 55-71.
- Costa, V., & Monteiro, S. (2018). From Potential Absorptive Capacity to Knowledge Creation in Organisations: The Mediating Role of Knowledge Storage and Realised Absorptive Capacity. *Journal of Information and Knowledge Management*, 17(1). doi:10.1142/S0219649218500065

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2013). *Pesquisa de métodos mistos* (2 ed.). Porto Alegre: Penso.
- Daghfous, A., Belkhodja, O., & Linda, C. A. (2013). Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 639-660. doi:10.1108/JKM-12-2012-0394
- Durst, S., Bruns, G., & Edvardsson, I. R. (2017). Retaining knowledge in smaller building and construction firms. *International Journal of Knowledge and Systems Science*, 8(3), 1-12. doi:10.4018/IJKSS.2017070101
- Dutra, A., Vicente, M. R., Arturo, G. F., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269. doi:10.1108/IJPPM-01-2014-0015
- Ensslin, L., Dezem, V., Dutra, A., Ensslin, S. R., & Somensi, K. (2018). Seaport-performance tools: an analysis of the international literature. *Maritime Economics & Logistics*, 20(4), 587-602.
- Fiedler, M., & Welpel, I. (2010). How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. *Organization Studies*, 31(4), 381-407. doi:10.1177/0170840609347052
- Harvey, J. F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417. doi:10.1108/13673271211238733
- Jennex, M. E. (2014). A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. *VINE*, 44(2), 185-209. doi:10.1108/VINE-07-2012-0028
- Levallet, N., & Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 176-199. doi:10.1108/JKM-08-2017-0358
- Levy, M. (2011). Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582-600. doi:10.1108/13673271111151974
- Martins, E. C., & Meyer, H. W. J. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 77-96. doi:10.1108/13673271211198954
- Massingham, P. (2008). Measuring the Impact of Knowledge Loss: More Than Ripples on a Pond? *Management Learning*, 39(5), 541-560. doi:10.1177/1350507608096040
- Massingham, P. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 721-758. doi:10.1108/JKM-08-2016-0338
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832. doi:10.1111/1467-6486.00205
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Petrusevičius, R. (2018). Factors influencing knowledge retention process: case of Lithuanian armed forces. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(3), 1104-1124. doi:10.3846/20294913.2017.1309598
- SCImago. (2020). SJR - SCImago Journal & Country Rank.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. doi:10.1007/s11192-009-0146-3
- Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., & Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1510-1526. doi:10.1108/JKM-09-2017-0442
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.