



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

A GESTÃO DE CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO
DE RECURSOS HUMANOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA PRODUZIDA NO SÉC. XXI

ANA BEATRIZ AZENHA FERREIRA

OUTUBRO DE 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

A GESTÃO DE CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO
DE RECURSOS HUMANOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA PRODUZIDA NO SÉC. XXI

ANA BEATRIZ AZENHA FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

OUTUBRO DE 2019



Índice

1.	Introdução	5
2.	Gestão do Conhecimento	6
2.1.	Criação e Aquisição de Conhecimento	8
2.2.	Armazenamento de Conhecimento	9
2.3.	Partilha de Conhecimento	10
2.4.	Utilização do Conhecimento	11
2.5.	Proteção do Conhecimento	12
3.	Gestão de Recursos Humanos	13
3.1.	Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	15
4.	A Gestão de Conhecimento e o Desenvolvimento de Recursos Humanos	18
5.	Metodologia.....	22
6.	Recolha e tratamento de dados	23
7.	Análise e discussão de resultados	33
8.	Conclusões.....	43
9.	Limitações da pesquisa	45
10.	Sugestões para pesquisas futuras	45
11.	Referências bibliográficas	46
12.	Anexos	i

Lista de Tabelas

Tabela 1: Resumo das pesquisas efetuadas sobre perspetivas de Partilha de Conhecimento	10
Tabela 2: Práticas de proteção de propriedades intelectuais consoante o seu nível de formalidade.....	12
Tabela 3: Uma comparação entre GRH tradicional e GRH estratégica	14
Tabela 4: GRH vs. DRH.....	17
Tabela 5: Áreas de atuação do desenvolvimento de recursos humanos	17
Tabela 6: Fontes de conhecimento por ordem descendente de utilização nas organizações	19
Tabela 7: Modelo de pesquisa	21
Tabela 8: Matriz ilustrativa da relação entre Processos de Gestão do Conhecimento e as tipologias de Desenvolvimento de Recursos Humanos identificadas	xviii
Tabela 9: Número total de artigos enquadrados em cada tipologia de desenvolvimento	42

Lista de Figuras

Figura 1: Esquema do processo metodológico	23
Figura 2: Visão geral do número total de artigos obtidos, de artigos excluídos e de artigos válidos.....	26
Figura 3: Total de artigos obtidos, excluídos e válidos em cada combinação de pesquisa	26
Figura 4: Número de publicações por ano, segundo cada combinação de pesquisa	27
Figura 5: Número de autores por artigo classificado.....	28
Figura 6: Número de artigos segundo localização geográfica.....	29
Figura 7: Número de artigos segundo área de atividade	30
Figura 8: Processos mais frequentemente utilizados consoante a área de atividade	32
Figura 9: Número de artigos que mencionam cada processo de GC em cada combinação de pesquisa	33



Lista de Abreviaturas

- GC – Gestão do Conhecimento
- CC – Criação do Conhecimento
- AQC – Aquisição do Conhecimento
- PC – Partilha do Conhecimento
- AC – Armazenamento do Conhecimento
- UC – Utilização do Conhecimento
- PRC – Proteção do Conhecimento
- PME's – Pequenas e Médias Empresas
- RH – Recursos Humanos
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- RL – Revisão de Literatura
- B-ON – Biblioteca do Conhecimento Online
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- DRH – Desenvolvimento de Recursos Humanos
- HRD – *Human Resources Development*
- C1 – Combinação 1
- C2 – Combinação 2
- C3 – Combinação 3
- C4 – Combinação 4
- C5 – Combinação 5
- C6 – Combinação 6
- C7 – Combinação 7
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- EFD – Educação, Formação e Desenvolvimento
- DI – Desenvolvimento Individual
- DP – Desenvolvimento Profissional
- DO – Desenvolvimento Organizacional



DE – Desenvolvimento Económico

DS – Desenvolvimento Social

DA – Desenvolvimento Ambiental

DT – Desenvolvimento Tecnológico



RESUMO

Este trabalho procura analisar o contributo dos processos de Gestão de Conhecimento (GC) para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) através da análise sistemática da literatura científica produzida, entre 2000 e 2019. Os resultados permitiram construir uma matriz onde se evidencia que os processos de GC contribuem para vários tipos de desenvolvimento, designadamente: individual, profissional, organizacional, económico, social, ambiental e tecnológico. Evidenciou-se que os tipos de desenvolvimento mais produzidos pela GC são o individual e o profissional e que os processos que mais lhes estão associados são a criação e a partilha de conhecimento. Os resultados obtidos, tendo em conta o período estudado, indiciam subaproveitamento da GC a favor da tecnologia, das organizações e da sociedade.

Palavras-chave: Processos de Gestão do Conhecimento; Desenvolvimento de Recursos Humanos;

ABSTRACT

This work aims to analyze the contribution of Knowledge Management (KM) processes to Human Resources Development (HRD), through literature revision comprised between 2000 and 2019. Based on the results, a matrix was elaborated where we can highlight that KM processes contribute to several development types, such as: individual, professional, organizational, economic, social, environmental and technological. KM mostly produces the individual and professional development types, which in turn are related to knowledge creation and knowledge sharing. Given the time range, the results suggested an inefficient use of KM in favour of technology, institutions and society.

Keywords: Knowledge Management Processes; Human Resources Development

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje criar, adquirir, partilhar, armazenar, utilizar e proteger o conhecimento necessário a uma performance organizacional superior requer competências específicas.

Essas competências só podem ser adquiridas por forças de trabalho humanas, daí a importância de se articularem os processos de Gestão do Conhecimento à Gestão de Recursos Humanos e, em particular, ao desenvolvimento destes últimos. Estes dois tipos de Gestão têm, de grosso modo, alguns aspetos em comum: gerem ativos intangíveis fundamentais para uma organização a nível estratégico e contribuem fortemente para a criação e manutenção de vantagem competitiva sustentada. É a partir deste pressuposto que é formulada a questão central e orientadora deste estudo: de que forma contribuem os processos de Gestão de Conhecimento para o Desenvolvimento de Recursos Humanos em contexto organizacional?

O presente trabalho procura responder à questão anteriormente formulada através da análise da literatura científica produzida no século XXI, em específico entre 2000 e 2019, considerando a base de dados bibliográfica *B-ON*. A investigação começa por enquadrar, do ponto de vista teórico, a Gestão do Conhecimento, os processos que lhes estão inerentes, a Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento destes últimos; após este enquadramento, é dada uma explicação das opções e procedimentos metodológicos; seguindo-se a respetiva recolha e análise de dados, conclusões e limitações do estudo, sugestões para pesquisas futuras, referências bibliográficas e, por último, anexos.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento pode expressar-se sob a forma de valores, experiências, rotinas, normas, práticas, processos e está dependente de um tempo e espaço particulares. Ou seja, surge num contexto específico e enquadrado e resulta das interações sociais entre os indivíduos e as organizações. Na ausência de um contexto, de um enquadramento e de uma interpretação, apenas se obtém informação e não conhecimento. É, aliás, a presença destes três conceitos que determina a natureza humanística, dinâmica e subjetiva deste último. Por outras palavras, o conhecimento é um processo humano dinâmico fortemente relacionado com as crenças dos indivíduos, daí ter origem e aplicação na mente dos mesmos, é multifacetado, heterogéneo, com potencialidade de se agregar e ampliar (Davenport e Prusak, 1998; Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Curado, 2005; Dost e Rehman, 2016).

O conhecimento, em contexto de trabalho, pode ser entendido como a capacidade de os indivíduos e organizações atuarem e contribuírem efetivamente para a criação de recursos e ativos valiosos (Scurtu e Neamtu, 2015).

O conhecimento, na sua forma individual e, posteriormente, coletiva e organizacional, assume-se como o motor central de crescimento económico e social que determina a evolução e longevidade do sucesso de uma organização (Buckley e Carter, 2000; Stewart *et al.*, 2000), daí a necessidade de o saber gerir.

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma disciplina científica relativamente nova, com cerca de duas décadas de existência (Serenko e Bontis, 2013; L. E. Scurtu e Neamtu, 2015). Surgiu, não só, como resposta ao aumento da pressão exercida pelas organizações em fazer um uso mais eficaz e eficiente do seu conhecimento, como também do próprio investimento que os investigadores fizeram nesta área. Por um lado, as organizações lançaram iniciativas de GC com intuito de consolidar e explorar os seus ativos de conhecimento, visando competir melhor num ambiente dinâmico e global de negócios. Por outro lado, os investigadores procuraram compreender melhor a natureza da GC, os seus métodos, tecnologias, processos e resultados (Holsapple e Wu, 2008; Serenko e Bontis, 2013).

Nos dias de hoje, a GC é um campo de estudo crítico, de natureza multidisciplinar, tanto para a comunidade académica, como para as organizações, uma vez que permite modernizar práticas de negócio e melhorar a produtividade, os processos internos e a qualidade dos produtos e serviços (Holsapple e Wu, 2008; Serenko e Bontis, 2013).

A GC pode ser entendida como o conjunto de processos de criação, disseminação e alavancagem do conhecimento, que se pressupõe que esteja alinhavada com os objetivos organizacionais e que contribua para o seu alcance. (Carrión, González e Leal, 2004; Curado *et al.*, 2011; Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012). A GC é composta por três elementos: 1) processos; 2) tecnologia e 3) pessoas (Carrión, González e Leal, 2004; Edwards, 2008; Curado *et al.*, 2011). 1) Os processos que lhe são inerentes diferem consoante o autor, mas nesta investigação serão considerados os seguintes: criação, aquisição, partilha, armazenamento, utilização e proteção do conhecimento (Huizing e Bouman, 2002; Serenko e Bontis, 2013; Jafari Navimipour e Charband, 2016; Rodgers, Mubako e Hall, 2017). 2) A tecnologia refere-se ao *software* e *hardware* necessários para suportar os processos anteriormente referidos. O elemento 3) pessoas refere-se à cultura organizacional e ao estabelecimento de papéis e atitudes dos indivíduos (Carrión, González e Leal, 2004; Curado

et al., 2011). A compreensão da relação existente entre os três elementos pode simplificar-se desta forma: as pessoas utilizam a tecnologia; a tecnologia apoia as pessoas; as pessoas ajudam no *design* e operação dos processos; os processos definem o papel e o conhecimento requerido pela pessoa; as pessoas determinam as necessidades tecnológicas; a tecnologia torna alguns processos possíveis (Edwards, 2008; Curado *et al.*, 2011).

Deter o conhecimento certo, por si só, não é suficiente. É necessário saber combinar o conhecimento, no seu melhor estado, com a experiência, o contexto, a interpretação, a reflexão. O resultado da articulação destes fenómenos deve ser, posteriormente, aplicado em ações e processos de decisão (Davenport e Prusak, 1998). A capacidade de o fazer é a essência da Gestão do Conhecimento (Stewart *et al.*, 2000). Nos capítulos seguintes serão explorados os processos, adotados no âmbito deste estudo, inerentes à GC.

2.1. CRIAÇÃO E AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO

A criação do conhecimento refere-se à habilidade organizacional de desenvolver ideias e soluções novas e úteis relacionadas com vários aspetos da atividade organizacional, desde produtos, processos tecnológicos e práticas de gestão (Nonaka e Takeuchi, 1995; Ichijo, 2002; Andreeva e Kianto, 2011) A CC pode, também, ser entendida como o ato de tornar acessível o conhecimento criado pelos indivíduos, amplificando-o em contextos sociais e conectando-o seletivamente com o conhecimento já existente numa organização (Nonaka e von Krogh, 2009). A criação de conhecimento é um processo dinâmico que pressupõe definir, criar e resolver problemas, desenvolver e aplicar novo conhecimento na resolução desses problemas e ainda retirar mais conhecimento proveniente da própria resolução. O conhecimento, ao nível da organização, pode ser produzido de diversas formas, por exemplo, através de processos internos de pesquisa e desenvolvimento ou através de fontes externas, *benchmarking*, redes de contactos, práticas de imitação, replicação e substituição, *outsourcing*, entre outros. (Zaim, 2006; Lyles, 2014). Por isto, depreende-se que as práticas de recursos humanos são um fator-chave na criação de conhecimento organizacional (Collins, 2000).

A CC é um processo que pode ocorrer de forma deliberada e consciente, seguindo metodologias, objetivos concretos e processos criativos, mas também pode surgir de “momentos iluminados”, novas formas de pensar ou adicionar uma ideia a um dado conhecimento já existente (Kao, Wu e Su, 2011; Brix, 2014).

Quando os indivíduos tomam consciência de que o conhecimento foi criado ou renovado, estes últimos começam a codificá-lo e a desenvolvê-lo, tornando-o menos incerto e mais estruturado (von Krogh, Nonaka e Rechsteiner, 2012; O'Connor e Rice, 2013; Brix, 2017). Alguns dos fatores que promovem a criação de conhecimento são as competências, atitudes e agilidade intelectual do colaborador (Wee e Chua, 2013).

Embora considerados comumente de forma conjunta, os processos de criação e aquisição do conhecimento têm especificidades distintas. Dessa forma, a Aquisição de Conhecimento (AQC) é definida como um processo pelo qual as organizações obtêm conhecimento. A AQC pode manifestar-se através de fontes externas de conhecimento, formas de proceder em contexto de mercado, problemas de clientes, etc. (Monteiro, 2016). Ou seja, a AQC refere-se à apropriação de conhecimento disponível fora da organização, proveniente de, por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros (Andreeva e Kianto, 2011). Por isso, este processo é, frequente e positivamente, relacionado com resultados de inovação (Andreeva e Kianto, 2011; Monteiro, 2016). Para que a referida apropriação de conhecimento seja efetivamente conseguida, é necessário aplicar práticas de armazenamento que serão seguidamente explicitadas.

2.2. ARMAZENAMENTO DE CONHECIMENTO

O Armazenamento de Conhecimento (AC) refere-se a práticas de arquivo, estruturação e recolha de dados e informações (Donate e Sánchez de Pablo, 2015). O AC conserva, adquire e cria conhecimento, seletivamente, em repositórios devidamente indexados e interligados, que permitem às organizações acumular ativos valiosos de conhecimento ao longo do tempo (Ranjbarfard *et al.*, 2014). O conhecimento adquirido, criado e partilhado necessita de ser armazenado e documentado, caso contrário, a organização permanece em constante perigo de perda de conhecimento (Andreeva e Kianto, 2011). A memória organizacional pode manifestar-se sob a forma de documentos escritos, bases de dados eletrónicas, sistemas de codificação do conhecimento, processos e procedimentos organizacionais ou na mente dos indivíduos (Andreeva e Kianto, 2011). As organizações podem colocar em causa a sua inovação, criatividade e vantagem competitiva, se o conhecimento não estiver facilmente acessível e no tipo de armazenamento certo (Andreeva e Kianto, 2011). Neste encadeamento, a partilha de conhecimento ocupa, também, um papel preponderante, cujo próximo capítulo se debruça sob este assunto.

2.3. PARTILHA DE CONHECIMENTO

A Partilha de Conhecimento (PC) pode ser definida como um conjunto de atividades de transferência e distribuição de conhecimento de indivíduos específicos, grupos e organizações com outros membros, de diversas formas (Wang e Ko, 2012; Jafari Navimipour e Charband, 2016). A PC tem sido reconhecida como um processo estrategicamente importante para as organizações, uma vez que permite às pessoas aceitar o conhecimento necessário à melhoria de desempenho, beneficiando não só estas últimas, como as próprias organizações (Wang e Ko, 2012). O conhecimento pode ser partilhado através de meios estruturados, e.g. documentos, ou de interações interpessoais formais e/ou informais (Wang e Ko, 2012). Existem várias perspetivas que ajudam à compreensão da PC, resumidas no trabalho de Wang e Ko (2012) (Tabela 1).

Tabela 1: Resumo das pesquisas efetuadas sobre perspetivas de Partilha de Conhecimento

Perspetiva	Abordagem
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • A PC é vista como uma forma de comunicação entre os detetores de conhecimento e os recetores de conhecimento; • Os detetores de conhecimento externalizam o seu conhecimento através de meios de comunicação; os recetores de conhecimento reconstroem, compreendem e internalizam o conhecimento novo, fazendo uso do conhecimento que já possuem;
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • A PC é percebida como um processo de aprendizagem em que os indivíduos tiram partido do conhecimento adquirido através de outros, a fim de desenvolver um terminado <i>know-how</i>, o que, por sua vez, facilita mudanças de comportamento positivas que permitem desenvolver capacidades necessárias a ações efetivas.
Mercado de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Assume-se a existência de mercados de conhecimento inter/intraorganizacionais; • Os processos e razões da PC são abordados do ponto de vista do mercado de oferta e procura;
Fluxo de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na circulação de vários tipos de conhecimento entre diferentes entidades e localizações (e.g. indivíduos, projetos, grupos, departamentos, organizações);

Interação	<ul style="list-style-type: none">• O conhecimento pode ser partilhado através de interações sociais interpessoais que facilitam e organizam o movimento do conhecimento entre os que detêm e os que procuram o conhecimento;
-----------	---

Fontes: Wang e Ko (2012)

A PC é a troca de conhecimento entre indivíduos que permite que o destinatário aplique ou reformule o conhecimento adquirido a um novo contexto (Wee e Chua, 2013). O sucesso da PC depende dos valores, interesses e motivações dos colaboradores (Wee e Chua, 2013). Ambientes com níveis altos de confiança, interação social, proximidade e frequência de comunicação estimulam a PC e o fluxo de recursos (Wee e Chua, 2013). O núcleo da PC é a perceção de que o conhecimento deve mover-se continuamente através de um grupo/organização, utilizando diversos sistemas, processos sociais e técnicas que encorajem e facilitem as interações entre os indivíduos, permitindo a acumulação, reutilização e recombinação de conhecimento, no sentido de gerar potenciais benefícios (Wang e Ko, 2012). A partilha de conhecimento, por sua vez, pressupõe que exista utilização do mesmo, sendo este último processo o foco do próximo capítulo.

2.4. UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A Utilização do Conhecimento (UC) é o processo de capturar e integrar conhecimento a fim de o aplicar numa ação concreta (Wee e Chua, 2013). A UC relaciona-se com a apropriação de conhecimento e o seu conseqüente uso para fins benéficos (Oluikpe, 2015). Este processo da GC coloca o conhecimento dentro de contextos operacionais de forma significativa (Oluikpe, 2015).

A UC é influenciada pela capacidade de absorção dos colaboradores e é facilitada pela familiaridade destes últimos com o contexto (Wee e Chua, 2013). O propósito da UC é promover o uso de práticas comprovadas provenientes de experiências e projetos passados, no sentido de reduzir/eliminar erros de duplicação ou outros semelhantes (Wee e Chua, 2013). A UC pressupõe integrar o novo conhecimento na implementação de processos de negócio e torná-lo acessível a todos os indivíduos da organização (Qasrawi, Almahamid e Qasrawi, 2017). Apenas o uso produtivo do conhecimento se poderá traduzir em ativos valiosos e intangíveis e, por isso, a UC pressupõe uma performance competente em benefício da organização (Rivera e Rivera, 2016). Tendo em conta esta última ilação, faz sentido afirmar que é imprescindível proteger os resultados de conhecimento e compreender quais

as estratégias para o fazer, sendo este o tema do último processo de GC considerado neste âmbito, no capítulo seguinte.

2.5. PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO

As organizações que se ocupam de negócios e serviços intensivamente baseados em conhecimento encaram um dilema: por um lado, é necessário que as referidas organizações sejam abertas e recetivas a relações externas e giram efetivamente as trocas de conhecimento entre fornecedores/clientes; por outro lado, é necessário que protejam o desenvolvimento e capitalização dos seus ativos cognitivos internos que, por sua vez, constituem os seus recursos competitivos principais (Bolisani, Paiola e Scarso, 2013).

A Proteção do Conhecimento pode ser entendida como o conjunto de possíveis abordagens, métodos ou ferramentas utilizadas não só para proteger os resultados intangíveis provenientes da exploração do conhecimento, como o próprio conhecimento em si (Bolisani, Paiola e Scarso, 2013). Na pesquisa levada a cabo por Päällysaho e Kuusisto (2011) acerca da proteção da propriedade intelectual, os autores apresentam um quadro concetual onde se podem verificar vários métodos de proteção do conhecimento, designadamente, formais, semiformais e informais (Tabela 2).

Tabela 2: Práticas de proteção de propriedades intelectuais consoante o seu nível de formalidade

<p style="text-align: center;">Métodos de proteção formal/legal:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Copyright</i> (direitos de autor);• Patentes;• Direitos de design;• <i>Utility model</i> (modelos patenteados);• <i>Trademark</i> (marca registada)• <i>Right to business name</i>;
<p style="text-align: center;">Métodos de proteção semiformal:</p> <ul style="list-style-type: none">• Secretismo;• Publicação (a cópia/imitação desta é vista como não ética);• Restrição do acesso à informação;• Proteção de redes e bases de dados;• Documentação (reduz a perda de conhecimento);• Proteção técnica (codificação, encriptação);• <i>Trade organisation membership</i>;
<p style="text-align: center;">Métodos de proteção informal:</p> <ul style="list-style-type: none">• Divisão de tarefas e rotação de <i>staff</i> (o colaborador controla apenas uma fração do serviço);

- Cultivar compromisso e lealdade;
- Gestão das relações com o consumidor;
- Partilha efetiva de informação;
- Ciclo de inovação rápido (limita os efeitos negativos da imitação);
- Design de produtos complexos;

Fontes: Päällysaho e Kuusisto (2011)

Outros autores referem-se aos mesmos métodos com designações diferentes, tais como práticas estratégicas, pioneiras ou baseadas no mercado (de Faria e Sofka, 2010). Estes métodos de proteção do conhecimento consideram-se bem-sucedidos se permitirem obter, por parte da organização, o retorno económico do investimento que se fez na produção de conhecimento, através de atividades de Investigação & Desenvolvimento (I&D) (de Faria e Sofka, 2010). As estratégias de proteção do conhecimento variam amplamente consoante a capacidade das organizações para as aplicar (de Faria e Sofka, 2010) e, por isso, este pode ser um processo difícil (Elliott *et al.*, 2016). A título de exemplo, no caso dos métodos de proteção legal, estes últimos podem ser menos atrativos para organizações de pequena dimensão, uma vez que se tratam de processos demorados e que exigem recursos específicos (e.g. consultoria especializada por parte de advogados) (de Faria e Sofka, 2010). No que diz respeito aos processos menos formais, a proteção do conhecimento pode também depender das especificidades da organização, uma vez que o conhecimento reside na mente dos indivíduos e isso, por si só, pode ser uma barreira à efetiva implementação deste processo (Elliott *et al.*, 2016). É, também, neste domínio que a Gestão de Recursos Humanos, em particular as práticas de desenvolvimento destes últimos, poderá interceder. Daí a necessidade de compreendermos teoricamente esta área da gestão. O enquadramento teórico da GRH e a própria relação entre deste tipo de gestão com o conhecimento serão explorados até ao ponto 4 (inclusive) desta investigação.

3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um assunto bastante estudado, tanto nos limites da academia, como em ambientes práticos de trabalho (Mcdonnell e Sikander, 2017). A GRH consiste num conjunto de atividades que pressupõem gerir o capital e recursos humanos, no sentido de atingir os objetivos de uma dada organização (Medina e Medina, 2015). A GRH pode apoiar e contribuir para a criação de vantagem competitiva sustentada se alinhar práticas organizacionais à estratégia da empresa (Medina e Medina, 2015; Lim, Wang e Lee, 2017). Wang, Chiang e Tung (2012) acrescentam que as organizações que

estabelecem sistemas de GRH baseados em conhecimento facilmente transformam informações e experiências, novas e antigas, em mudanças organizacionais eficazes de forma coordenada.

Os responsáveis pelos Recursos Humanos (RH) têm vindo a adotar novos papéis e responsabilidades no sentido de atender às crescentes expectativas face à adição de valor que a função de RH representa e a sua legitimidade no local de trabalho (Mcdonnell e Sikander, 2017).

Gestores e académicos, cada vez mais, têm vindo a reconhecer e aceitar que os RH, são os ativos mais críticos de uma organização, uma vez que são as pessoas que possuem conhecimento e competências (Lopez-Cabralez, Pérez-Luño e Cabrera, 2009; Castaneda e Toulson, 2013). A reconção de que os ativos baseados em conhecimento (recursos intangíveis) são fundamentais para o sucesso futuro das organizações, criou uma consciencialização face à importância do capital humano (Castaneda e Toulson, 2013). O capital humano pode ser entendido como o conhecimento, capacidades e habilidades que os indivíduos têm e usam (Lopez-Cabralez, Pérez-Luño e Cabrera, 2009).

As práticas de GRH são capazes de aumentar o valor e unicidade do conhecimento através de desenvolvimento interno e influência no comportamento do colaborador, orientando este último para o caminho desejado (Lopez-Cabralez, Pérez-Luño e Cabrera, 2009). Esta abordagem de GRH é claramente estratégica (Lopez-Cabralez, Pérez-Luño e Cabrera, 2009). O termo estratégia refere-se a um sistema planeado e formalizado de práticas que estão relacionadas com a visão, missão e outros valores inerentes a uma dada organização (Swarnalatha e Tephillah, 2014). No âmbito deste trabalho, apenas será considerada essa perspetiva de GRH. Pode observar-se, adiante, na Tabela 3, uma comparação entre as perspetivas de GRH tradicional e estratégica.

Tabela 3: Uma comparação entre GRH tradicional e GRH estratégica

	GRH tradicional	GRH estratégica
Foco de análise	Aspetos psicológicos e motivacionais dos indivíduos;	Efeitos da relação entre práticas de GRH e estratégias na performance organizacional;

Âmbito de análise	Visão micro e fragmentada (otimização local de práticas de GRH individualizadas);	Visão macro e abrangente (otimização global através da integração vertical e horizontal de práticas de GRH);
Período de tempo	Processos de resolução de problemas a curto prazo;	Desenvolvimento de capital humano a longo prazo;
Funções e papéis da GRH	Não existe relação entre os objetivos organizacionais e as estratégias; Mecanismo de controlo;	Forte relação com os objetivos e estratégias organizacionais; Incentivos ao empoderamento e à autonomia;

Fontes: Lim, Wang e Lee (2017)

No sentido de desenvolver e promover o conhecimento e as competências dos colaboradores a GRH deve desenvolver e implementar sistematicamente processos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de recompensas (Wang, Chiang e Tung, 2012; Yong e Mohd-Yusoff, 2016; Lim, Wang e Lee, 2017). As competências são consideradas na maior parte destas práticas (Castaneda e Toulson, 2013). A importância das competências reside no facto de que estas últimas descrevem conteúdos valiosos sobre o que as pessoas devem saber e fazer no seu local de trabalho, em termos de conhecimento, capacidades e motivações (Castaneda e Toulson, 2013). A definição e listagem de competências associadas a um posto de trabalho devem tomar como ponto de partida a análise e descritivo de funções, pois são estas últimas que determinam a natureza do trabalho a executar e formalizam os deveres e tarefas individuais de um posto de trabalho (Canals, 2014). No entanto, esta forma de proceder é tendencialmente estática e é, por isso, necessário que haja, também, um perfeito alinhamento entre a missão, visão e estratégia da organização. Considerar estes aspetos na definição de funções, modelos de competências e programas de desenvolvimento de recursos humanos confere às organizações uma estrutura muito mais ágil em diversos níveis.

3.1. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Tal como se pode ler no trabalho de Han *et al.*, 2017, existem numerosas definições da conceção de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) o que, por um lado, demonstra

a juventude deste campo de estudo e, por outro, o esforço em estabelecer uma visão mais clara do próprio conceito. Nesse mesmo trabalho pode ler-se que, dependendo da definição que é dada, o propósito e produto de desenvolvimento podem ser diferentes. Ou seja, cada definição pode remeter para um desenvolvimento, *e.g.*, mais individual ou organizacional ou pode visar mudança comportamental, alcance de determinados objetivos organizacionais ou competências, melhoria de performance, etc. O Desenvolvimento de Recursos Humanos surgiu da expansão da Formação e Desenvolvimento e do seu alinhamento ao nível organizacional e estratégico (Han *et al.*, 2017).

De forma a obter um entendimento, o mais holístico possível, deste conceito optou-se por definir o DRH como qualquer processo, planeado, sistemático ou até mesmo não estruturado, com tempo delimitado ou não, que tenha potencial para desenvolver conhecimento, especialização, produtividade e satisfação relacionados com o trabalho do indivíduo, a fim de obter ganhos pessoais, grupais, organizacionais e até mesmo a nível da comunidade, da nação e da humanidade (McLean e McLean, 2001; Han *et al.*, 2017).

O DRH pressupõe, através das suas práticas, cumprir alguns propósitos, designadamente: i) endereçar processos de mudança; ii) facilitar as aprendizagens, competências e habilidades relacionadas com o trabalho dos colaboradores, de acordo com as especificidades de cada organização (Dirani, 2012; Stewart e Sambrook, 2012; Richman, 2015) iii) desempenhar um papel decisivo na melhoria dos comportamentos individuais; iv) otimizar a produção e utilização das forças de trabalho; v) disseminar conhecimento, através do desenvolvimento de pessoas; e vi) melhorar globalmente o desempenho organizacional (Alhalboosi, 2018). Importa saber que se consideram práticas de DRH todas as atividades intencionais que apoiem mudanças comportamentais e oportunidades de aprendizagem (Stewart e Sambrook, 2012; Richman, 2015).

O DRH assume-se, desta forma, como um integrante da GRH e, por isso, importa compreender quais as especificidades comuns e distintas destes dois conceitos, uma vez que são usualmente confundidos entre académicos e comunidades de prática (Richman, 2015). A GRH e o DRH surgiram da carência de processos de aprendizagem, não só devido à identificação de necessidades práticas de conhecimento, como também da própria vontade de obter conhecimento, por si só, em contexto organizacional (Richman, 2015). A Tabela 4 esquematiza resumidamente as diferenças entre os dois conceitos.

Tabela 4: GRH vs. DRH

Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento de Recursos Humanos
Conjunto de práticas, com objetivos definidos, que permitem responder às questões: que tipo de recursos humanos são necessários? Como os captamos? O que fazemos com eles?	Conjunto de atividades planeadas/sistemáticas que pressupõem enriquecer os colaboradores a nível de competências, conhecimentos e experiências, a fim de identificar as necessidades correntes e futuras para o cumprimento de objetivos.
Inclui: <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento de recursos humanos; • Recrutamento e seleção; • Formação; • Compensação; • Desenvolvimento; • Desenvolvimento de carreira; • Gestão de desempenho; 	Inclui: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento organizacional; • Desenvolvimento de carreira; • Formação e desenvolvimento;

Fonte: Alhalboosi (2018)

A Tabela 5 sintetiza as áreas nucleares de atuação e preocupação do DRH.

Tabela 5: Áreas de atuação do desenvolvimento de recursos humanos

1. Questões de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Empregabilidade; • Número e diversidade de colaboradores; • Alocação/movimentação de recursos diversificados, segundo a região, nível de necessidade, tipo de estabelecimento ou género;
2. Educação e formação	<ul style="list-style-type: none"> • Coerência entre as competências existentes e as necessárias; • Programas e currículos; • Estratégias de aprendizagem; • Disponibilidade de professores e formadores; • Infraestruturas adequadas;
3. Gestão de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção e melhoria da qualidade dos serviços; • Definição de normas, sistemas de gestão de informação e outras práticas de gestão;

4. Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Recrutamento e seleção;• Definição e análise de funções e carga de trabalho;• Promoções e mobilidade na carreira;• Sistemas de incentivos e remuneração;• Outras condições de serviço, gestão de pessoal e relações de trabalho;
---------------------------------	--

Fonte: Alhalboosi (2018)

No âmbito desta investigação, e segundo a definição de DRH supracitada, este último não se restringe às esferas individual e organizacional. Por esse motivo, o DRH é aqui entendido como um eixo sobre o qual outras funções de gestão giram e se apoiam e que, por sua vez, contribui de forma integrada para outras formas de desenvolvimento (Singh, 2016). Por outras palavras, através da melhoria das capacidades, conhecimentos e competências dos indivíduos, o DRH aumenta a produtividade dos mesmos, nas suas respetivas áreas de trabalho; estas melhorias repercutem diretamente no desenvolvimento económico e social (Singh, 2016). Desenvolver recursos humanos, de forma integrada e holística, significa conceber ações com propósitos definidos, com intuito de ampliar o nível de competências, maximizar oportunidades e, conseqüentemente, beneficiar a sociedade como um todo (Singh, 2016)

4. A GESTÃO DE CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Svetlik e Costea (2007), no seu trabalho onde é estudada a conexão entre GRH e GC, afirmam que o problema prático, mais desafiador, para a compreensão e avanço da GC é dar prioridade aos fatores humanos. Sendo estes últimos o núcleo de preocupação da GRH e sendo o DRH, como já dito acima, um integrante deste tipo de gestão (Richman, 2015), parece expectável que a área do DRH, se compreender as práticas e processos da GC, pode ser altamente beneficiada, particularmente nas questões relacionadas com a performance (Parise, 2007). A relação entre estes dois conceitos reflete reciprocidade e complementaridade, na medida em que as práticas de DRH são geradoras de conhecimento, sobretudo, quando nelas estão envolvidas equipas de competências múltiplas; e a GC, através dos seus processos, fornece ao DRH suporte à interação humana necessária ao desenvolvimento (Figueiredo e Cardoso, 2012).

Os conceitos de conhecimento e competências estão estritamente associados (Kimble, de Vasconcelos e Rocha, 2016). O conhecimento sobre como as tarefas devem ser executadas está frequentemente enquadrado nas rotinas, normas sociais e cultura da organização (Kimble, de Vasconcelos e Rocha, 2016). As competências podem ser vistas como um resultado prático tanto do conhecimento individual, como coletivo (Kimble, de Vasconcelos e Rocha, 2016).

As competências representam o conhecimento, as capacidades e comportamentos que podem ser usados a fim de prever a performance futura (Kimble, de Vasconcelos e Rocha, 2016).

No estudo de Thanurjan e Seneviratne (2009), os autores categorizam as fontes de conhecimento em (1) internas à organização e (2) externas à organização (Tabela 6), sendo que as competências se enquadram na primeira categoria. Dessa forma, pode concluir-se que o desenvolvimento de competências é a fonte de conhecimento interna à organização mais significativa (Thanurjan e Seneviratne, 2009). Rabeah, Jimenez-Jimenez e Martinez-Costa (2013) afirmam que as competências se relacionam com domínios específicos do conhecimento.

Tabela 6: Fontes de conhecimento por ordem descendente de utilização nas organizações

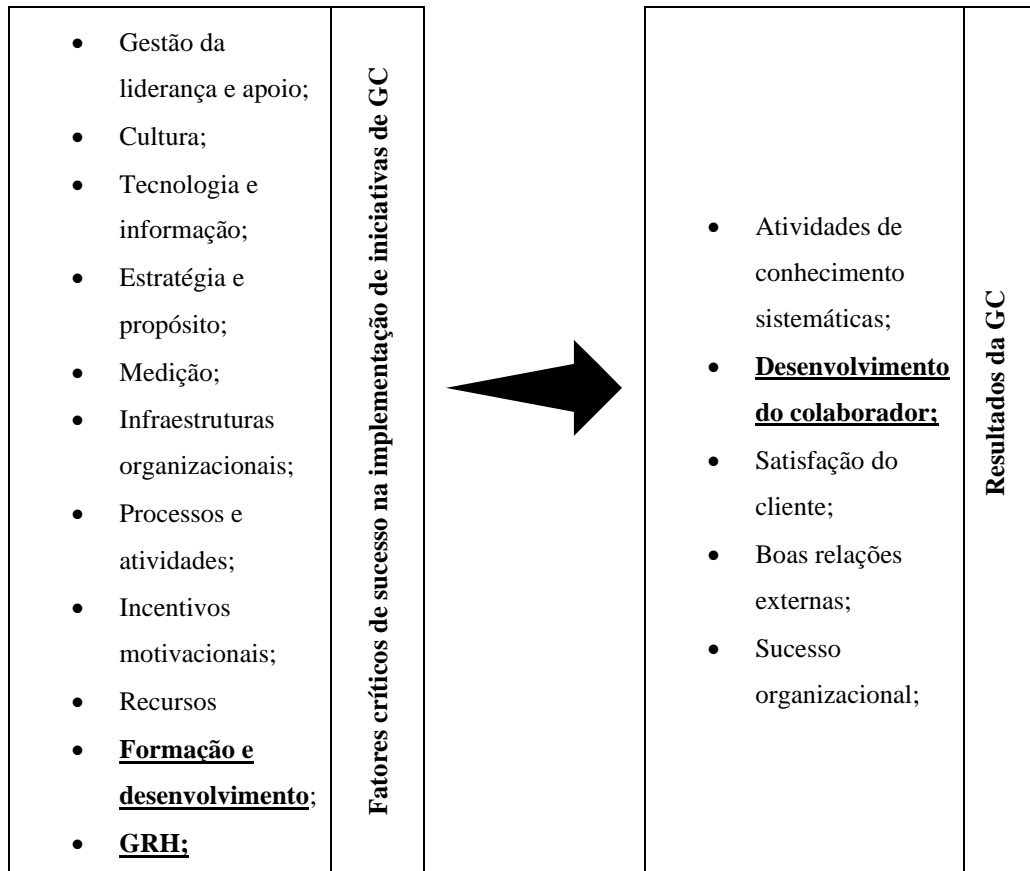
Fontes de conhecimento	
Internas à organização	Externas à organização
<ul style="list-style-type: none"> • Competências; • Lições aprendidas; • Repositórios; • Equipas; • Outros indivíduos; • Rotinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositórios; • Comunidades de prática; • Outros indivíduos; • Outras redes de trabalho; • Portais de conhecimento;

Fontes: Thanurjan e Seneviratne (2009)

O estudo de Edgar & Lockwood (2011) evidenciou que as competências nucleares são tipos intermediários de conhecimento organizacional. Outros estudos evidenciam que as competências organizacionais incluem a aplicação do conhecimento sob a forma de capacidades operantes específicas (Edgar & Lockwood, 2007). Além disso, os mesmos

autores concluem que as competências constituem um tipo de *know-how* corporativo; essas habilidades representam a aplicação do conhecimento; as competências organizacionais permitem a criação de produtos e serviços extraordinariamente valiosos que, conseqüentemente, resultam em vantagem competitiva (Edgar & Lockwood, 2007). Um estudo, realizado no âmbito da indústria automóvel iraniana, procurou averiguar a relação entre elementos de GC (infraestruturas, estratégias e processos) e competências nucleares e determinou que a GC é a força primária por detrás de todas as competências e capacidades (Shaabani, Ahmadi & Yazdani, 2012). No mesmo estudo pode ler-se que este é o primeiro a investigar como as estratégias e estruturas de GC influenciam a aquisição de competências nucleares através de processos de GC (Shaabani, Ahmadi e Yazdani, 2012). No trabalho de Wong e Aspinwall (2005), os autores elaboram uma listagem de 11 fatores críticos para o sucesso das iniciativas de GC onde a formação e desenvolvimento e a GRH ocupam o 6º e 7º lugar respetivamente, evidenciando implicitamente a relação positiva entre os processos de GC e o DRH. Migdadi (2009) tomando a referida lista como ponto de partida, no seu estudo de hipóteses, aplicou-a no contexto das pequenas e médias empresas (PME's) e concluiu que o DRH tem sido identificado como um dos indicadores de resultados de GC mais comuns. Tal como representado na Tabela 7, pode afirmar-se que o DRH é simultaneamente um fator crítico de sucesso para as iniciativas de GC e um resultado da própria GC. Em conformidade com Yahya e Goh (2002), a GC é uma forma evoluída da GRH e, por sua vez, o DRH é responsável pela construção de organizações de aprendizagem e conhecimento.

Tabela 7: Modelo de pesquisa



Fonte: Migdadi (2009)

Na análise de conteúdo de Jeung *et al.* (2011), os autores identificam de que forma o DRH tem vindo a contribuir para as bases de conhecimento de disciplinas das Ciências Sociais, entre os anos de 1990 e 2009. Para esta investigação, os autores consideraram as 4 maiores revistas patrocinadas pela *Academy of Human Resources Development*. Deste estudo, resultaram 3 temas considerados fulcrais para o DRH e para o próprio investimento nesta área, sendo eles a transferência de formação e avaliação, a aprendizagem organizacional e a criação e partilha de conhecimento. Jeung *et al.* (2011) explicam que a transferência de formação e avaliação inclui todos os assuntos organizacionais associados a este conceito, isto é, a transferência de modelos de avaliação, formação, sistemas, construtos, etc.; a aprendizagem organizacional engloba a aprendizagem da cultura, dos comportamentos e características da organização, bem como a própria facilitação dos processos de aprendizagem; e por último, a criação e partilha de conhecimento, refere-se aos processos de criação, partilha e transferência de conhecimento em si mesmos. Este estudo ajuda a compreender a geração de valor que a investigação em DRH tem para os processos criação de conhecimento, através da sua interação com outras disciplinas.

5. METODOLOGIA

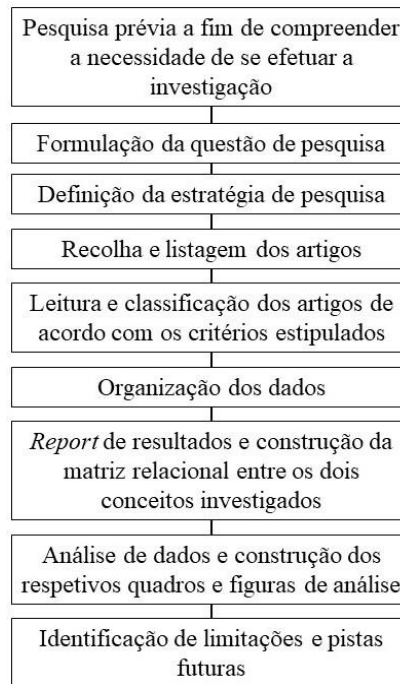
O presente trabalho, de natureza teórica, adotou como metodologia a análise sistemática de literatura de dois conceitos: a Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento de Recursos Humanos. Através desta investigação, pretende-se obter resposta para a seguinte questão: de que forma contribuem os processos de GC para o DRH em contexto organizacional?

A revisão de literatura (RL) é um aspeto essencial da investigação académica (Xiao e Watson, 2017). Este tipo de revisão é particularmente útil para a integração de estudos sobre temas emergentes (Jabbour, 2013). O avanço do conhecimento deve ser construído, considerando trabalhos anteriores (Xiao e Watson, 2017). Através de RL relevante, entende-se a amplitude e profundidade do trabalho existente e identificam-se lacunas a explorar (Xiao e Watson, 2017). A RL permite também avaliar a validade e qualidade do trabalho existente ou, pelo contrário, revelar fraquezas, inconsistências e contradições (Paré *et al.*, 2015; Xiao e Watson, 2017). Tal como as investigações empíricas, a RL deve ser válida e confiável. (Xiao e Watson, 2017).

A fim de cumprir os objetivos do estudo, procedeu-se à análise da literatura produzida entre os anos 2000 e 2019, sobre os temas supracitados. Utilizou-se a base de dados bibliográfica “Biblioteca do Conhecimento Online” (B-ON), uma vez que reúne um conjunto vasto das principais editoras de revistas científicas internacionais e devido à sua facilidade de acesso e utilização. Os dados foram recolhidos, selecionados e analisados considerando alguns limites e critérios que irão ser descritos no capítulo seguinte.

Esta pesquisa pressupõe a construção de uma matriz onde seja evidenciada a relação entre Gestão de Conhecimento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo em conta o setor de atividade e localização geográfica das organizações em estudo.

Figura 1: Esquema do processo metodológico



Fonte: Elaboração própria

6. RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

A primeira tentativa de recolha de dados foi efetuada na base de dados Proquest. Contudo, verificou-se que, em termos de filtros e resultados, esta base de dados não atendia às necessidades da investigação. Comparativamente à Biblioteca do Conhecimento Online, adiante B-ON, que foi a base de dados selecionada para o estudo, a Proquest não permitia filtrar os dados de forma tão rigorosa, comprometendo os resultados. Assim, a recolha de dados foi feita através do **Serviço de Pesquisa da Biblioteca Online do Conhecimento (B-ON)** a 19 de Dezembro de 2019 selecionando a combinação de palavras-chave adequadas ao objetivo de estudo.

Para a obtenção dos artigos necessários à investigação foram efetuadas, através da **busca avançada**, sete combinações de palavras-chave, localizadas no campo do *abstract*.

Consideraram-se as seguintes combinações de palavras-chave: 1. *knowledge management* e *human resources development*; 2. *knowledge creation* e *human resources development*; 3. *knowledge acquisition* e *human resources development*; 4. *knowledge sharing* e *human resources development*; 5. *knowledge storage* e *human resources development*.

development; 6. knowledge use e human resources development; 7. knowledge protection e human resources development.

Para todas as combinações, foram utilizados os filtros que permitiam restringir as áreas de conhecimento às **Ciências Sociais e Humanas e Economia; localizar todos os termos de pesquisa**; considerar apenas os resultados cujo **texto fosse integral, disponível na coleção da Biblioteca, revisto por especialistas, em língua inglesa e publicados entre os anos de 2000 a 2019**, cobrindo assim a literatura dos primeiros 20 anos do século XXI.

Uma vez obtidos os resultados, para as várias combinações, o serviço de pesquisa avançada permite refiná-los ainda mais. Através dessa funcionalidade, procedeu-se à seleção de, somente, artigos empíricos e estudos de caso e à identificação de todos os assuntos que, de alguma forma, foram abordados no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Entre os assuntos possíveis, para a Combinação 1 (C1), selecionaram-se os seguintes *personnel management, management, human resources, human capital, economics as a science, knowledge management, business, human resource management, strategic planning, performance, education, knowledge sharing, social sciences, business enterprises, competitive advantage in business, information, information technology, resource management, competence, decision making, employee training, human resource, human resources management, innovation, knowledge e knowledge society*. Este refinamento permitiu reduzir 199 resultados iniciais para 100.

Para a Combinação 2 (C2), optou-se pelos assuntos *human capital, business, economics as a science, economic development, intelectual capital, information economy, management, personnel management, training, human resources, strategic planning, decision making, knowledge management, assessment, business development, critical success factor, critical success factors, development economics, economic competition, economic trends, economics, education, human factor, information society, information technology, intangible property, job creation, knowledge based economy e learning*. A seleção destes assuntos permitiu reduzir 38 resultados iniciais para 34.

Para as Combinações 3, 4 e 5 (C3; C4 e C5) optou-se por não refinar por assunto, uma vez que o número de resultados iniciais obtidos foi bastante reduzido.

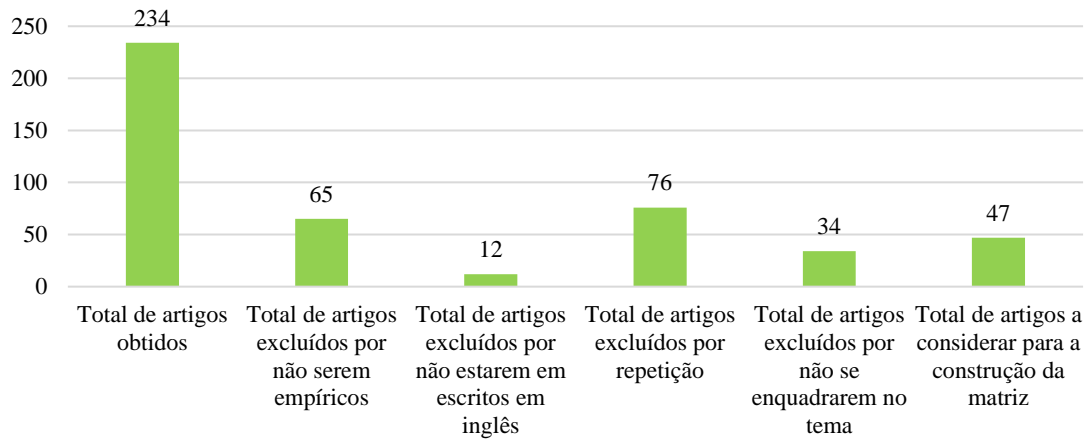
Para a Combinação 6 (C6), foram selecionados os assuntos *economics as a science, human capital, innovation, human resources, competitive advantage in business, management, economic development, knowledge management, knowledge sharing, personnel management, performance e learning*. Para esta combinação, reduziram-se 151 resultados iniciais para 59.

Por último, para a Combinação 7 (C7), selecionaram-se os assuntos *business, economics as a science, education, human capital, human resources, information, university research, business development, business enterprises, competitiveness e consumer protection*. Esta filtragem permitiu reduzir 23 resultados iniciais para 15.

Os artigos recolhidos foram numerados do mais antigo ao mais recente, considerando o ano de publicação e, respetivamente organizados, em folhas de cálculo Excel, por autor, revista, área/setor de atividade, dimensão da organização, localização geográfica, processos de GC implícitos/explicítos, breve análise de conteúdo e outras observações pertinentes (por exemplo, se existe repetição de artigos ou o porquê de um artigo estar mal classificado e, por último, se se considera ou não o artigo em análise para a construção da matriz). Estruturada a Tabela de análise, procedeu-se à leitura na íntegra de cada um dos artigos, visando a identificação daqueles que se referiram às duas dimensões e que, de alguma forma, as relacionaram. Optou-se por excluir artigos teóricos, artigos que não estivessem escritos em inglês, artigos repetidos e, por último, artigos cujo tema não se enquadrasse no âmbito de estudo. No sentido de agilizar o processo de análise e torná-lo mais legível para o leitor, optou-se por colocar em anexo, na Tabela II, uma listagem dos artigos classificados e, na Tabela III, a análise de conteúdo destes últimos.

Conforme se pode observar na Fig. 2, através das várias combinações pesquisadas foram recolhidos, no total, 234 artigos, em que, devido a má classificação da base de dados, 65 deles foram excluídos por não se tratarem de artigos empíricos, 12 foram excluídos por não estarem escritos em inglês, 76 foram excluídos por repetição; por último, 34 foram eliminados por não se enquadrarem nas temáticas em estudo. Ou seja, os artigos que abordaram temáticas irrisórias perante os conceitos em estudo foram enquadrados nesta categoria de exclusão. A título de exemplo, excluiu-se o artigo C1.34 que procurou examinar e testar a validade empírica da “teoria da agência” no contexto do setor público do estado da Geórgia. A listagem de artigos não classificados, organizada por motivo de eliminação, pode ser consultada na Tabela I em anexo.

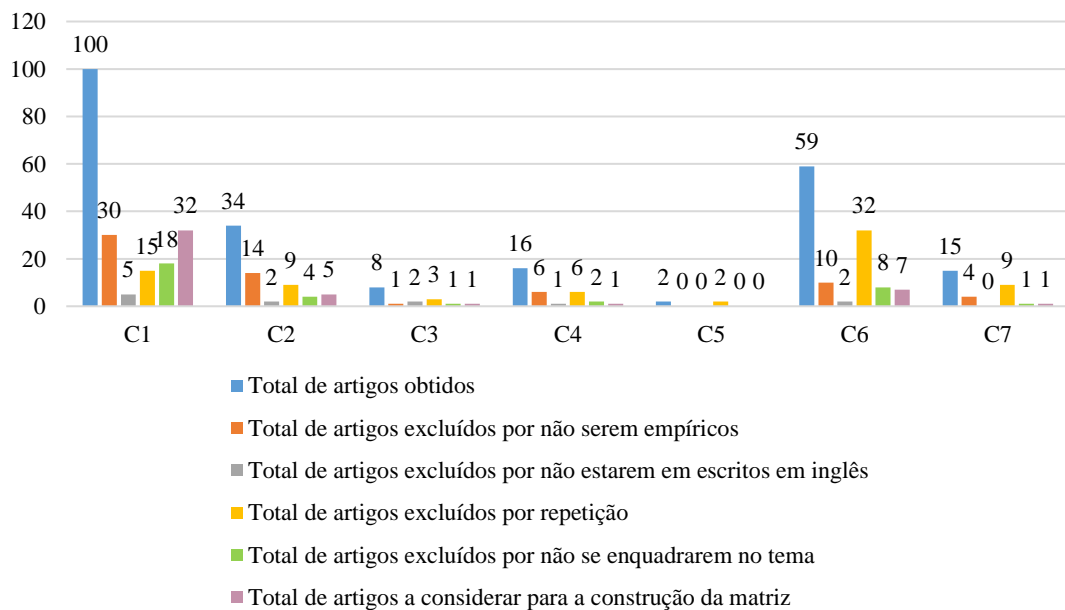
Figura 2: Visão geral do número total de artigos obtidos, de artigos excluídos e de artigos válidos



Fonte: Elaboração própria

Também na Fig. 2, podemos observar que se alcançaram 47 artigos classificados e válidos para a construção da matriz de análise, cuja listagem pode ser consultada na Tabela II em anexo. A combinação de pesquisa que obteve melhores resultados foi a C1, contando com um total de 32 artigos classificados; para a C2 obtiveram-se 5 artigos classificados; a C3, C4 e C7 obtiveram, cada uma, 1 artigo classificado; a C6 contou com 7 artigos classificados e, por último, a C5 não obteve quaisquer resultados válidos (Fig. 3).

Figura 3: Total de artigos obtidos, excluídos e válidos em cada combinação de pesquisa

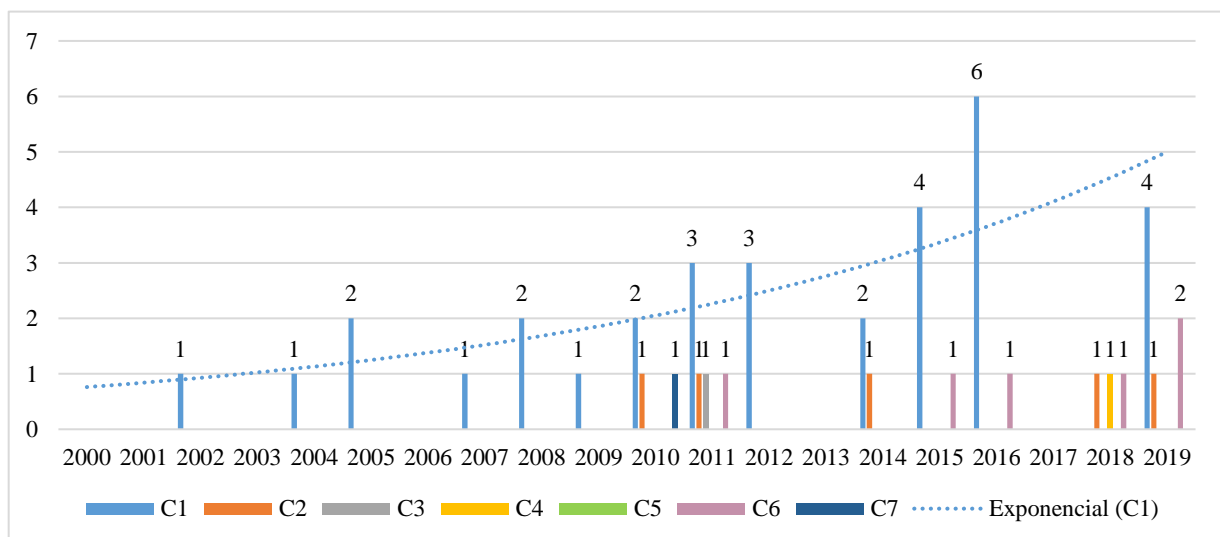


Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Fig. 4, apenas na C1 é possível observar uma pequena tendência de crescimento no que diz respeito ao número de publicações em cada ano, ainda que este não seja linear.

O ano de 2016 foi o ano com maior número de artigos classificados, contando com um total de 7 artigos válidos. É, no entanto, no ano de 2011 que se verifica maior diversidade de combinações com artigos classificados, onde num total de 6 artigos, a C2, C3 e C6 contam, cada uma, com 1 artigo e a C1 conta com 3 artigos. Existem vários anos onde não se verificaram quaisquer artigos classificados, em alguma das combinações de pesquisa, como é o caso de 2000, 2001, 2003, 2006, 2013 e 2017. A combinação 5 não tem representação gráfica porque, devido à eliminação de artigos por repetição, não tem artigos classificados válidos. Como já foi dito anteriormente na revisão teórica, a GC é uma disciplina relativamente nova, apenas com cerca de duas décadas de existência, o que pode justificar, em grande parte, esta falta de constância relativamente ao número de publicações em cada ano.

Figura 4: Número de publicações por ano, segundo cada combinação de pesquisa



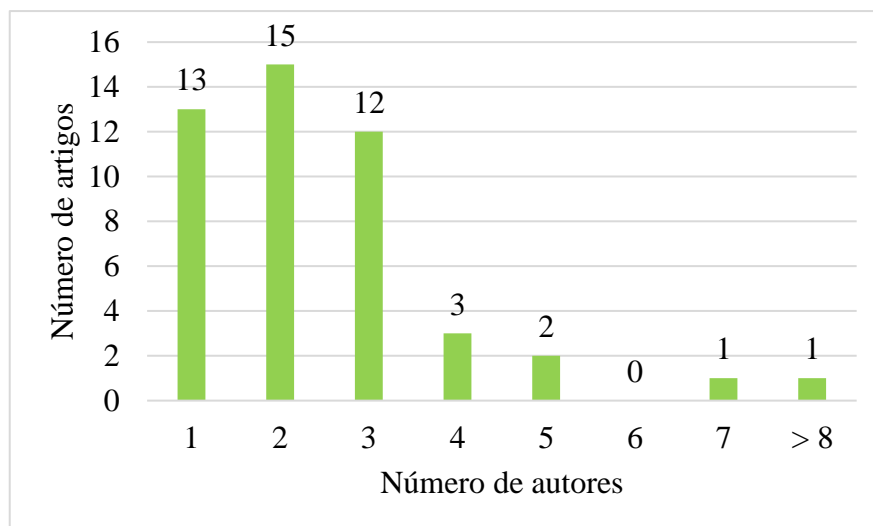
Fonte: Elaboração própria

As revistas com maior representatividade entre os artigos classificados são: *Economics & Management*, *Economic Science* e *Amfiteatru Economic*, cada uma, com 3 artigos classificados; as revistas *Sustainability*, *Health Policy Planning*, *Journal of Cleaner*

Production, European Planning Studies, Economic Science Series e International Journal of production Economics contemplam, cada uma, 2 artigos classificados. As restantes apenas obtiveram 1 artigo classificado, por revista. Estes resultados podem ser consultados com maior detalhe na Tabela IV em anexo.

No que diz respeito ao número de autores por artigo, constatou-se que os artigos classificados são predominantemente escritos por dois autores, conforme se pode observar na Fig. 5. Esta evidência está de acordo com os resultados obtidos no estudo levado a cabo por Curado *et al.* (2011), onde se pressupôs investigar padrões de autoria e conteúdo, na literatura de GC. No referido estudo, os autores apontam que este resultado poderá indicar necessidade de interação, por parte dos investigadores, a fim de produzir resultados relevantes e, conseqüentemente, amadurecimento do próprio campo de investigação da GC.

Figura 5: Número de autores por artigo classificado



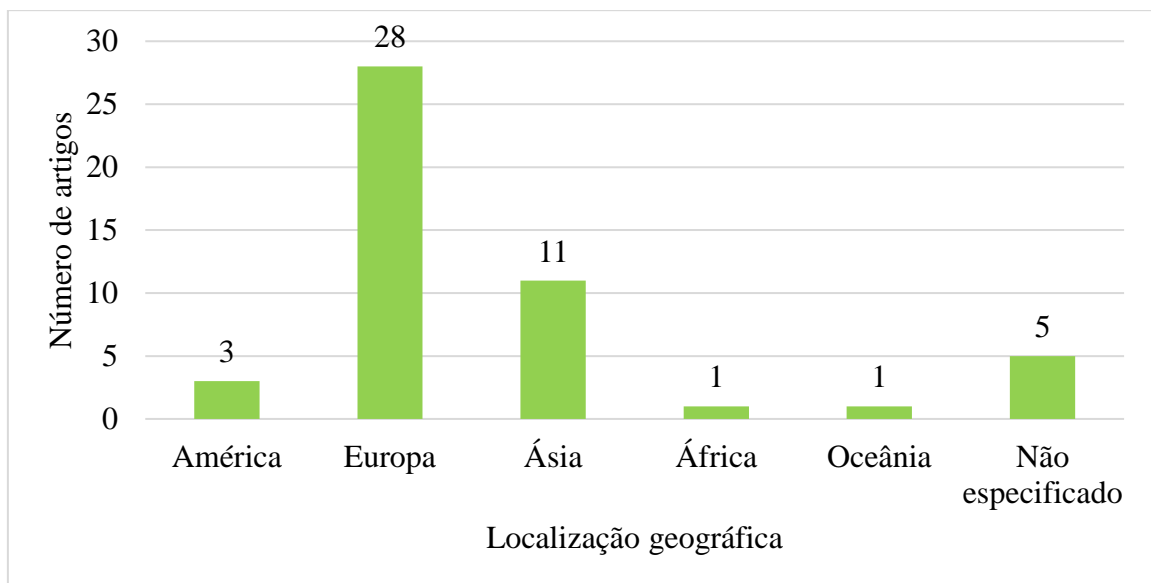
Fonte: Elaboração própria

Quanto à dimensão das empresas, embora esta variável tenha sido estudada, não foram obtidos resultados conclusivos, uma vez que mais de 79% dos artigos (37 artigos) não especificam a dimensão da organização investigada.

Em termos de localização geográfica (Fig. 6), apurou-se que a Europa foi o continente com maior número de artigos classificados, com 28 artigos. Desses 28, 11 tratam-se de estudos levados a cabo na Roménia, sendo este último o país com mais artigos classificados (consultar Tabela II em anexo). Uma das possíveis interpretações deste resultado poderá

dever-se à implementação do *Sectoral Operational Programme Human Resources Development*, por parte do governo Romeno, em particular, pelo Ministério do trabalho, da família e da igualdade de oportunidades, nos anos de 2007 a 2013. O primeiro eixo prioritário deste programa descreve que se pretende investir na educação e desenvolvimento enquanto apoio para o crescimento e desenvolvimento de uma sociedade baseada em conhecimento (Government of Romania, Ministry of Labour, Family and Equal Opportunities, Sectoral Operational Programme Human Resources Development, 2007).

Figura 6: Número de artigos segundo localização geográfica

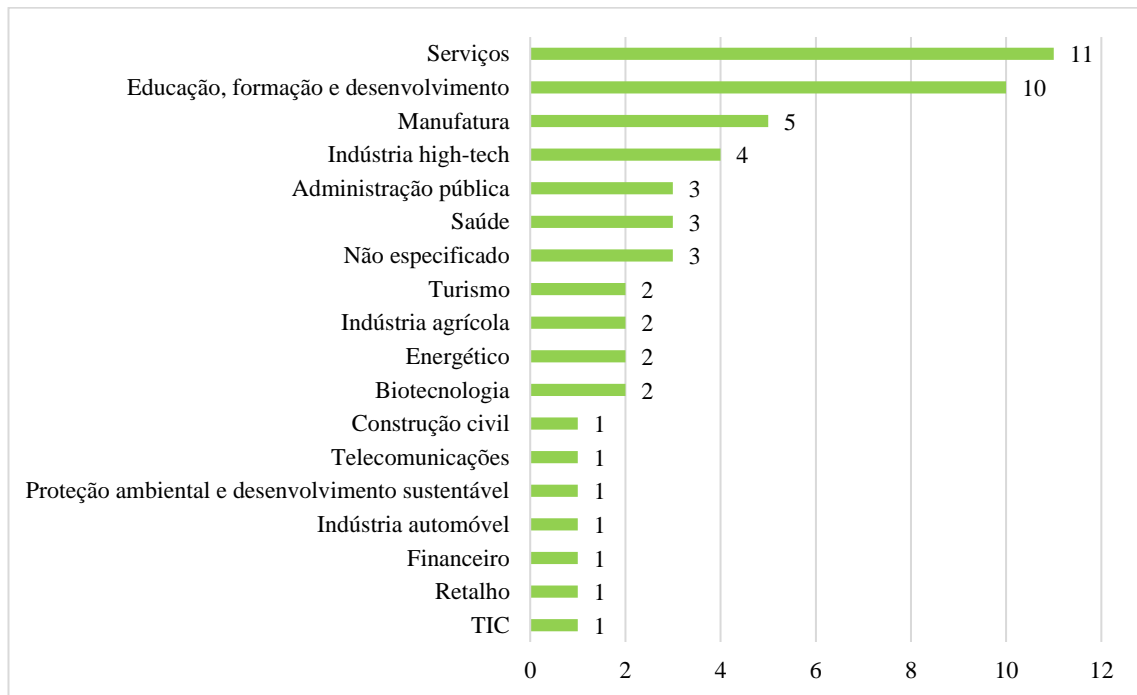


Fonte: Elaboração própria

Importa notar que o número total de artigos evidenciados na Fig. 6, excede o número total de artigos classificados, uma vez que existem alguns artigos onde são estudados fenómenos em mais do que um continente.

Relativamente ao número de estudos por área de atividade, pôde constatar-se que os 3 setores mais representativos são, respetivamente: 1) os serviços, com 11 artigos; 2) a educação, formação e desenvolvimento, com 10 artigos; e 3) a manufatura, com 5 artigos. Os restantes setores, ainda que com menos representatividade, podem também ser consultados na Fig. 7. Alerta-se para o facto de o número de artigos, representados na Fig. 7, exceder o total de artigos classificados, devido à existência de artigos que efetuam estudos em mais do que uma área de atividade.

Figura 7: Número de artigos segundo área de atividade



Fonte: Elaboração própria

As organizações associadas à prestação de serviços, por si só, são consideradas empresas de conhecimento, que dependendo da área de negócio, poderá ser mais ou menos intensivo (Zieba, 2013). Estes resultados conferem com algumas conclusões reportadas pela OCDE, em 2003, num relatório acerca dos resultados obtidos em questionários sobre práticas de GC em ministérios, departamentos e outras agências do governo central, nos países membros da referida organização. Nesse mesmo relatório pode ler-se que a importância da GC está a aumentar significativamente para o setor terciário, a nível público e privado, mas que, simultaneamente, esse tipo de organizações enfrentam novos desafios criados pelas especificidades de uma economia baseada em conhecimento. Evidenciou-se que as fases de GC mais aplicadas no setor dos serviços são a criação e utilização do conhecimento (Fig. 8). Estes resultados são a aplicação prática do concluído por Hipp (1999), há 20 anos atrás, ao dizer que as organizações de serviços intensivos de conhecimento são intermediárias entre quem cria o conhecimento e quem o utiliza. No trabalho de Hume, Pope e Hume (2012), cujo contexto incide sob organizações sem fins lucrativos, os autores acrescentam que a GC, em particular, os processos de criação, partilha, armazenamento e utilização, são fulcrais

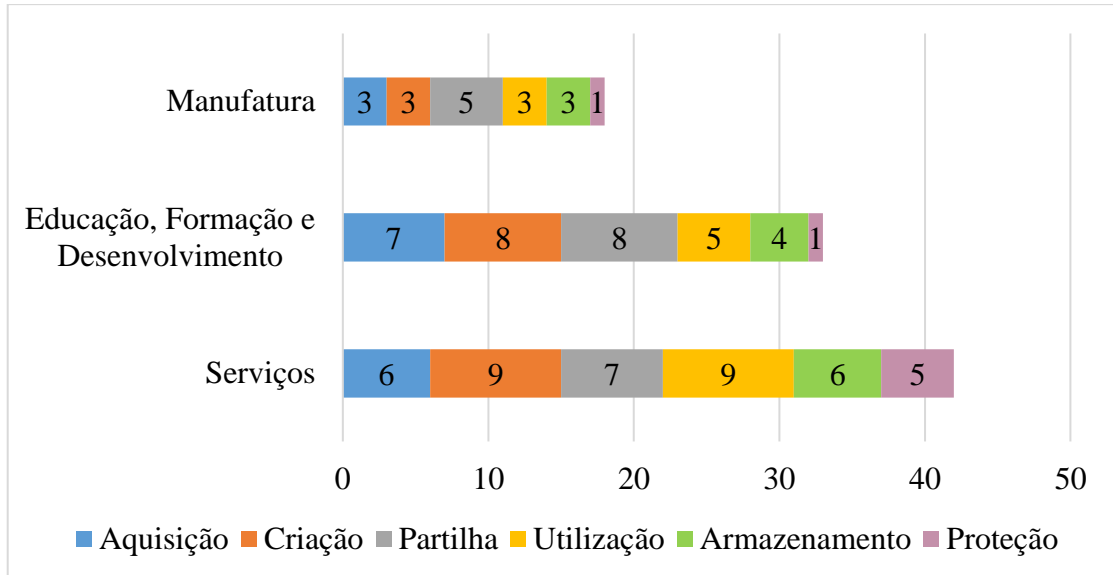
para a prestação de serviços de qualidade e que, por sua vez, devem ser explorados por todos os *stakeholders* envolvidos.

No que diz respeito ao setor da educação, formação e desenvolvimento, a justificação para este resultado parece encontrar-se na sua própria definição. Isto é, a educação, formação e desenvolvimento é entendida como uma abordagem sistemática que pressupõe o desenvolvimento e aperfeiçoamento de capacidades, habilidades e conhecimentos a fim de melhorar a eficácia global da organização (Fletcher, Alfes e Robinson, 2016). Além disso, esta é uma atividade frequentemente associada à GRH cujos processos de GC estão constantemente a ser explorados, através das tarefas de aprendizagem que lhes são inerentes (Fletcher, Alfes e Robinson, 2016). EFD prevê atividades formais de formação profissional ou outras iniciativas que permitam às organizações preparar e desenvolver os seus colaboradores (Dirani, 2012). As referidas práticas consideram-se bem-sucedidas quando existe, efetivamente, transferência dos conhecimentos adquiridos para o âmbito de trabalho e, partindo do pressuposto que existem condições favoráveis para que este último processo aconteça, isso exige partilha (Dirani, 2012; Abd Rahman *et al.*, 2013). Esta ilação explica, em grande parte, o facto de a criação e a partilha (Fig. 8) surgirem como os processos de GC mais referenciados neste setor. Por outras palavras, esta é uma área de atividade que, claramente, está relacionada com a aprendizagem e com a conversão dessa aprendizagem em valiosos ativos para os indivíduos, para as equipas e para a organização (Dirani, 2012).

Por sua vez, a área da manufatura surge, em termos de artigos classificados, em terceiro lugar. Neste âmbito, em 2012, Mageswari e Sivasubramanian evidenciaram, na sua investigação realizada numa empresa de produção de cimento na Índia, que as empresas de manufatura têm vindo a perceber, gradualmente, a importância das práticas de GC e que, embora não o façam de forma explícita, estas últimas são efetivamente adotadas em nome da estratégia organizacional. Neste setor, a partilha surge como o processo mais aplicado. Esta evidência está em concomitância com o exposto no artigo de Tao *et al.*, (2017), onde pode ler-se que, nos últimos 20 anos, a indústria da manufatura tem vindo a investir em processos de socialização, onde se dá primazia à partilha de conhecimento, recursos e habilidades, à colaboração corporativa e à participação ativa dos operadores, a fim de gerar valor e critérios mensuráveis. Além disto, parece interessante referir que, em todos os setores, a proteção do conhecimento surge como o processo de GC menos referido. Esta

ilação pode dever-se, por um lado, à mudança de paradigma referida anteriormente, ou por outro lado, às especificidades de negócio ou ao tipo de bem produzido.

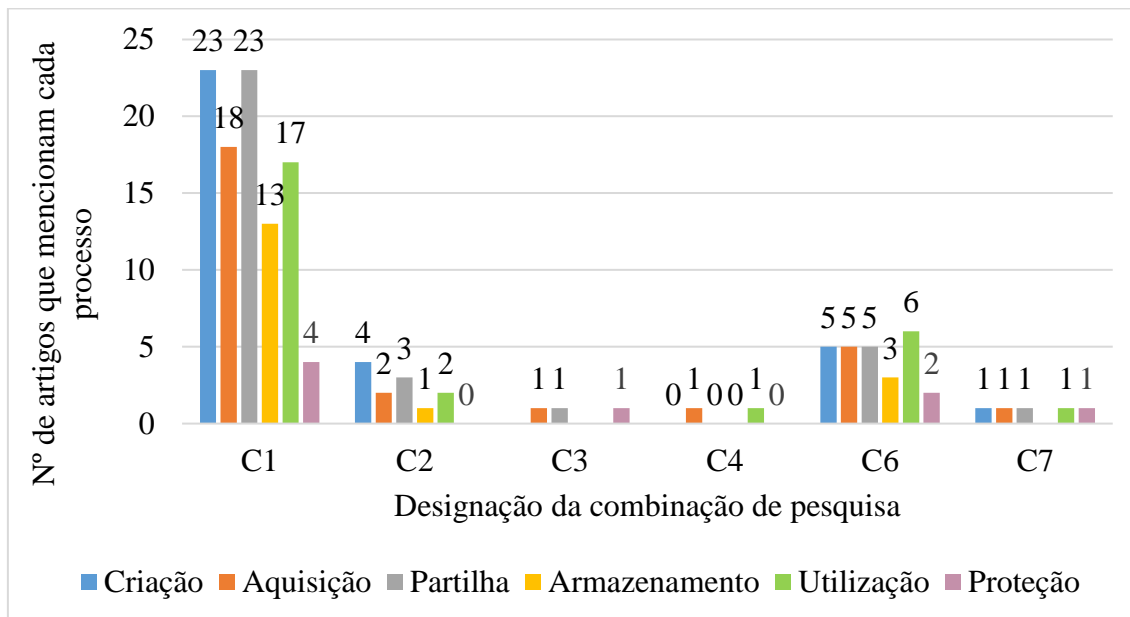
Figura 8: Processos mais frequentemente utilizados consoante a área de atividade



Fonte: Elaboração própria

De forma geral, evidenciou-se que a maioria dos artigos classificados não se restringe a um único processo de GC quando se trata de estudar o contributo destes últimos para o DRH. Ainda assim, evidenciou-se que o processo com maior representatividade, nas várias combinações de pesquisa, é a CC (Fig. 9). Este resultado é semelhante às conclusões obtidas no estudo de Jeung *et al.* (2011), já aqui mencionado, onde pode ler-se que a criação de conhecimento surge como a terceira temática que mais se relaciona com as questões do DRH.

Figura 9: Número de artigos que mencionam cada processo de GC em cada combinação de pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Importa referir que, ao longo da análise de conteúdo, nem sempre foi óbvia a contribuição dos processos de GC no DRH, como um todo. No entanto, foi possível identificar tipologias de desenvolvimento, aparentemente produzidas pelos processos de GC. Desta forma, fracionou-se o DRH em 7 tipos de desenvolvimento, que serão explicitados no capítulo seguinte. A matriz relacional entre os 7 tipos de desenvolvimento identificados e os 6 processos de GC, adotados no início deste estudo, pode ser consultada na Tabela VII, em anexo.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A Gestão de Conhecimento, em particular os seus processos, e o Desenvolvimento de Recursos Humanos, independentemente da sua tipologia, apresentam uma relação de reciprocidade. Ou seja, os RH são os únicos recursos críticos capazes de apoiar os processos de GC e é a própria GC, através do fornecimento e exploração dos seus processos, que permite aos RH compreender o fundamento e necessidade das suas iniciativas e atividades, em particular, o DRH (Parise, 2007; Svetlik e Costea, 2007; Figueiredo e Cardoso, 2012).

Após o tratamento de dados, foi possível segmentar o DRH em 7 tipos: 1. Desenvolvimento Individual; 2. Desenvolvimento Profissional; 3. Desenvolvimento

Organizacional; 4. Desenvolvimento Económico; 5. Desenvolvimento Social; 6. Desenvolvimento Ambiental; e 7. Desenvolvimento Tecnológico. A fim de melhor compreender estes resultados, serão seguidamente descritas as definições de cada tipo de desenvolvimento, aqui consideradas; apresentar-se-á, também, quais os processos que se evidenciou contribuírem mais para cada tipo de desenvolvimento.

O Desenvolvimento Individual (DI) procura criar, melhorar ou aumentar competências específicas e intrínsecas a um dado indivíduo. Gümüşay e Bohné (2018) afirmam que deste tipo de desenvolvimento advêm competências que são resultado do esforço e habilidade do colaborador e que estas são fortemente influenciadas pelas suas experiências, educação e ambiente social. Em conformidade com o que é dito por Akbari, Hosseini e Ziyae (2015), o DI está presente em todos os aspetos do DRH, seja a nível laboral, social, pessoal ou cultural. O DI surge como o segundo tipo de desenvolvimento com mais artigos enquadrados, isto é, entre os 47 artigos classificados, 32 deles (68%) referem o DI enquanto integrante do DRH. A fim de evidenciar de que forma foi identificado o DI, nos artigos classificados, por exemplo, no documento nº40, os autores Oort e Bosma (2013) afirmam que, reconhecendo o contexto em que cada indivíduo opera, o individual é o nível mais relevante para estudar processos de exploração de recursos; os mesmo autores argumentam que os indivíduos devem ser o foco de análise, quando se trata de questões relacionadas com desenvolvimento, porque são estes que realizam as atividades económicas capazes de gerar valor. Os processos de GC que se evidenciaram contribuir mais para este tipo de desenvolvimento são a criação e a partilha (Fig. B, em anexo). No artigo nº5, por exemplo, Mládková (2007), evidencia a partilha como um dos processos de GC que mais contribui para o DI ao estabelecer três ferramentas, baseadas num contacto humano “face-to-face”, que ajudam os colaboradores a partilhar o conhecimento tácito. A autora sublinha que estas ferramentas podem ser utilizadas a fim de preencher necessidades intelectuais e emocionais e que, quando utilizadas por profissionais de RH, estas permitem desenvolver capacidades e competências necessárias ao exercício de uma dada função laboral. Por este motivo, o artigo nº5 enquadrou também o desenvolvimento profissional.

O Desenvolvimento Profissional (DP) destina-se a dotar o colaborador de habilidades e técnicas necessárias, ou a melhorar as já existentes, para o pleno desempenho da sua atividade profissional. Este tipo de desenvolvimento, por norma, toma como ponto de partida o DI, através do reforço planeado dos pontos fortes pessoais e do talento, e coloca-o ao

serviço do exercício de uma dada profissão. Este interesse em desenvolver o indivíduo enquanto ser profissional visa atingir objetivos posteriores ao nível da produtividade e performance organizacional (Smith e Kritsonis, 2006). Neste estudo, contam-se 33 (70%) os artigos que mencionam o DP, assumindo-se como o tipo de desenvolvimento que mais é influenciado pelos processos de GC (Fig. B, em anexo). A título de exemplo, no texto nº3, cuja pesquisa teve como objetivo determinar as competências necessárias, de colaboradores iniciantes, em parques recreativos públicos, pode ler-se que as estas últimas, cujo desenvolvimento é da responsabilidade do DRH, são sempre baseadas, não só, na visão, missão e política procedimental da organização, mas também nos conhecimentos e habilidades cujo *gap* se pretende diminuir ou eliminar (Hurd, 2005). Neste artigo, o autor refere que são as competências que determinam quão bem-sucedido um colaborador pode ser no exercício do seu trabalho e isso, por si só, exige que se faça uso dos processos de GC. Neste âmbito evidenciou-se que o processo de GC que mais contribui para este tipo de desenvolvimento é a criação. Este dado pode estar relacionado com a própria definição de DP, uma vez que este último pressupõe a criação e renovação constante de competências associadas ao trabalho (Gümüşay e Bohné, 2018).

O Desenvolvimento Organizacional (DO), segundo Osland, Devine e Turner (2015), pode ser entendido como um processo de recolha, diagnóstico, ação, planeamento e intervenção em todo o sistema organizacional, com objetivo de tornar estruturas, processos, culturas, pessoas e estratégias mais alinhavadas entre si. Por norma, espera-se que este tipo de desenvolvimento promova a autorrenovação, mudança e melhoria das atividades generalizadas de uma dada organização. Para o DO obtiveram-se 24 (51%) artigos, o que faz com que este último ocupe a terceira posição entre os tipos de desenvolvimento com mais artigos enquadrados. O processo de GC que mais produz este tipo de desenvolvimento é, também, a criação (Fig. B, em anexo). O processo de CC surge, muitas vezes, no âmbito do DO, interligado ao conceito de inovação. No artigo nº4, Hu, Lin e Chang (2005) afirmam que a habilidade de se criar conhecimento eficiente determina a sustentabilidade económica e organizacional. Os mesmo autores evidenciam que existe uma relação positiva entre práticas de CC, *e.g.* Pesquisa & Desenvolvimento, e performance organizacional, sobretudo, quando analisada a variável inovação. Essa relação é menos significativa se se tratar de uma empresa de pequena ou média dimensão. No texto nº22, escrito por Scurtu e Neamtu (2015), é defendida a ideia de que as organizações empresariais não serão capazes de atingir

vantagem competitiva sustentada se a GC não estiver enquadrada na estratégia global destas últimas. De acordo com o caso estudado pelas autoras, sobre os processos de criação de produtos CANON, foi possível concluir que para se atingir desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, vantagem competitiva sustentada é necessário privilegiar a PC, através de equipas de trabalho multidisciplinares, e, à semelhança dos resultados aqui obtidos, a CC, através da criação de conceitos inovadores e novos produtos. As autoras acrescentam ainda que o desenvolvimento organizacional é da responsabilidade de todos os elementos da estrutura hierárquica, desde o nível de topo até ao operacional.

O Desenvolvimento Económico (DE) é um processo de transformação pelo qual atores económicos, como as nações, as organizações ou até mesmo os trabalhadores, passam de atividades de menor valor para atividades de maior valor integrado e agregado. O DE trata, portanto, não só da capacidade de tornar processos, produtos, funções e cadeias de produção, mais eficientes e eficazes; como também de tornar as pessoas mais capazes e competentes (Wicaksono, Hardini e Bakhtiar, 2019). É, também, através deste tipo de desenvolvimento que se espera que a produção e distribuição de bens e recursos seja feita de forma consciente, a fim de tornar as economias emergentes em economias avançadas. Neste estudo, para o DE alcançaram-se 17 (36%) artigos, cujos processos de GC mais mencionados foram a criação e a partilha (Fig. B, em anexo).

O Desenvolvimento Social (DS) dedica-se à melhoria constante dos *standards* de qualidade de vida, isto é, o bem-estar social, as condições de trabalho e saúde, o acesso a oportunidades de desenvolvimento, os níveis de apoio às famílias e comunidades, entre outros (Wicaksono, Hardini e Bakhtiar, 2019). O DS contou com apenas 7 (15%) artigos que, em algum momento, estabeleceram conexão com o DRH. Para este tipo de desenvolvimento, identificou-se a partilha como o processo de GC mais contributivo (Fig. B, em anexo).

O artigo nº19, da autoria de Bud e Nistor (2015), onde foram identificados os tipos de desenvolvimento económico e social, cria conexões entre as atividades de partilha de conhecimento e a gestão de fundos europeus, no âmbito do projeto *Sectoral Operational Programme - Human Resources Development (SOPHRD)*, na Roménia. Entre as 5 temáticas prioritárias desse programa o desenvolvimento e utilização mais eficiente do capital humano, no referido país, é uma delas. Os autores concluem que a partilha de conhecimento, no âmbito dos projetos financiados pela EU, é essencial para alcançar desenvolvimento

sustentável, aumentar a produtividade, a inovação e a competitividade, criar novos empregos e fornecer apoio ao progresso social. Bud e Nistor (2015) acrescentam que criar e partilhar conhecimento otimiza e torna eficiente a utilização dos fundos europeus o que, por sua vez, resultará em coesão social e económica.

Com base no estudo levado a cabo por Sauvé, Bernard e Sloan (2016) e triangulando as várias defini es por eles analisadas, podemos entender o Desenvolvimento Ambiental (DA) como um processo que, considerando todos os componentes da Terra (ar, água, solos, vegeta o, animais, etc.), pressupõe conhecer as necessidades do presente, sem comprometer que as gera es seguintes o façam, a fim de compreender plenamente as especificidades do ambiente, implementar solu es, mitigar problemas e, conseqüentemente, protegê-lo de forma socialmente objetiva. Ainda que, em primeira instância, este tipo de desenvolvimento pareça estar desenquadrado, no âmbito do DRH e da própria GC, os mesmos autores afirmam que a articula o entre várias disciplinas, designadamente, Ciências Naturais, Ciências Sociais, Engenharia e Gestão, tem vindo a ser cada vez mais preponderante para enfrentar os desafios ambientais. No entanto, foram apenas recolhidos 8 (17%) artigos que evidenciam o enquadramento do DA no DRH. A aquisi o surgiu como o processo de GC que mais contribui para este tipo de desenvolvimento (Fig. B, em anexo). No artigo n 41, Bobylev, Kudryavtseva e Yakovleva (2015), escrevem que a acumula o e aplica o do conhecimento   fundamental para a economia e sustentabilidade dos recursos naturais. Estes autores fazem uma analogia curiosa ao estabelecerem que o conhecimento e as competências são os únicos recursos capazes de se renovarem, que necessitam de ser usados pela humanidade com abundância e sem modera o.

O Desenvolvimento Tecnológico (DT)   um conceito difícil de definir, uma vez que está fortemente condicionado pelo contexto em que surge. Ainda assim, neste âmbito, podemos entender o DT como uma atividade de pesquisa e investiga o constante, que integra aspetos científicos, técnicos, econ micos e comerciais, a fim de atingir objetivos específicos organizacionais ou de negócio. O DT tem desempenhado um papel central na transforma o da economia e da sociedade e afeta tanto as estruturas, como as estratégias das organiza es. P r em prática o DT exige transforma o, treino e manuten o de conhecimento (G lpek, 2015). O DT surgiu como um dos tipos de desenvolvimento menos representativos no quadro do DRH com 2 (6%) artigos enquadrados. Esta evidência merece ser analisada sob duas perspetivas: por um lado,   surpreendente, na medida em que a própria tecnologia  

estabelecida como um pilar da GC e, por isso, os seus processos deviam, à partida, produzir bastante desenvolvimento tecnológico (Edwards, 2008). A corroborar esta ideia, no artigo nº8, Choi *et al.* (2009), estabelecem que a tecnologia nuclear é produto da integração de vários conhecimentos que, por sua vez, provêm de atividades intensivas de pesquisa, desenvolvimento e experiências. Por outro lado, Ling *et al.* (2008) afirmam que, embora tenha significativo impacto na criação de vantagem competitiva sustentada, não é a tecnologia que faz com que a GC funcione e que, em demasia, pode sobrecarregar os colaboradores e dificultar processos. Os resultados aqui apresentados parecem estar consonantes com algumas das ilações feitas por Yahya e Goh, em 2002, que alertam para o facto de ser necessária uma visão mais apropriada das tecnologias, para que esta seja corretamente posicionada a favor da GC. Ou seja, é também necessário criar, em primeira instância, motivação, disposição e um ambiente favorável à exploração dos processos de GC, uma vez que são estes os fatores que determinam o uso real da tecnologia (Yahya e Goh, 2002). Na ausência deste contexto, o desenvolvimento tecnológico fica comprometido. Para este tipo de desenvolvimento, inferiu-se que os processos de GC que contribuem mais são a criação, partilha e utilização (Fig. B, em anexo).

Tabela 8: Síntese da relação entre as tipologias de desenvolvimento e os processos de GC

Tipologia de Desenvolvimento	Definição, propósitos e teorias de suporte	Processos de GC com maior impacto por ordem decrescente	Artigos que apresentam evidências de que os processos de GC produzem desenvolvimento
Desenvolvimento Individual	<ul style="list-style-type: none"> Procura criar, melhorar ou aumentar competências específicas e intrínsecas a um dado indivíduo; deste tipo de desenvolvimento advêm competências que, por sua vez, são resultado do esforço e habilidade do colaborador e que estas são fortemente influenciadas pelas suas experiências, educação e ambiente social (Gümüşay e Bohné, 2018); 	1º criação e partilha 2º utilização e aquisição 3º armazenamento 4º proteção	1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 47

	<ul style="list-style-type: none"> Está presente em todos os aspetos do DRH, seja a nível laboral, social, pessoal ou cultural (Akbari, Hosseini e Ziyae, 2015); Os indivíduos devem ser o foco de análise, quando se tratam de questões relacionadas com o desenvolvimento, porque são estes que realizam as atividades económicas capazes de gerar valor; o nível individual é o mais relevante para estudar processos de exploração de recursos Oort e Bosma (2013); 		
Desenvolvimento Profissional	<ul style="list-style-type: none"> Dotar o colaborador de habilidades e técnicas necessárias, ou a melhorar as já existentes, para o pleno desempenho da sua atividade profissional; toma como ponto de partida o DI, através do reforço planeado dos pontos fortes pessoais e do talento, e coloca-o ao serviço do exercício de uma dada profissão (Smith e Kritsonis, 2006); São as competências que determinam quão bem-sucedido um colaborador pode ser no exercício do seu trabalho e isso, por si só, exige que se faça uso dos processos de GC e do desenvolvimento profissional; a determinação das competências necessárias é feita com base na missão, visão, política procedimental e <i>gap</i> de conhecimentos e habilidades existente (Hurd, 2005); 	1º criação 2º aquisição 3º partilha e utilização 4º armazenamento 5º proteção	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 42, 43, 47
Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Processo de recolha, diagnóstico, ação, planeamento e intervenção em todo o sistema organizacional, com objetivo de tornar estruturas, 	1º criação 2º utilização 3º partilha 4º armazenamento 5º aquisição	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 20, 22, 23, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 39, 42

	<p>processos, culturas, pessoas e estratégias mais alinhadas entre si; espera-se que tipo de desenvolvimento promova a autorrenovação, mudança e melhoria das atividades generalizadas de uma dada organização (Osland, Devine e Turner, 2015);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para se atingir vantagem competitiva sustentada e, conseqüentemente, desenvolvimento organizacional é necessário enquadrar a GC nas estratégias globais e em equipas de trabalho multidisciplinares, desde o nível de topo até ao operacional (Scurtu e Neamtu, 2015); 	6º proteção	
Desenvolvimento Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de transformação pelo qual atores económicos, como as nações, as organizações ou até mesmo os trabalhadores, passam de atividades de menor valor para atividades de maior valor integrado e agregado; capacidade de tornar processos, produtos, funções e cadeias de produção, mais eficientes e eficazes; e de tornar as pessoas mais capazes e competentes (Wicaksono, Hardini e Bakhtiar, 2019); • Espera-se que da articulação deste tipo de desenvolvimento com os processos de GC resulte uma produção e distribuição consciente de produtos, bens e recursos, a fim de tornar as economias emergentes em economias avançadas (Wicaksono, Hardini e Bakhtiar, 2019); 	1º partilha e criação 2º utilização 3º aquisição 4º armazenamento e proteção	4, 8, 12, 13, 16, 19, 27, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 44, 46, 47
Desenvolvimento Social	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se à melhoria constante dos <i>standards</i> de qualidade de vida, isto 	1º partilha 2º aquisição e criação	13, 19, 27, 29, 37, 44, 46

	<p>é, o bem-estar social, as condições de trabalho e saúde, o acesso a oportunidades de desenvolvimento, os níveis de apoio às famílias e comunidades, entre outros (Wicaksono, Hardini e Bakhtiar, 2019);</p> <ul style="list-style-type: none"> A utilização dos processos de GC otimiza vários fatores necessários à coesão social e económica (Bud e Nistor, 2015); 	3º utilização, armazenamento e proteção	
Desenvolvimento Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Processo que, considerando todos os componentes da Terra (ar, água, solos, vegetação, animais, etc.), pressupõe conhecer as necessidades do presente, sem comprometer que as gerações seguintes o façam, a fim de compreender plenamente as especificidades do ambiente, implementar soluções, mitigar problemas e, conseqüentemente, protegê-lo de forma socialmente objetiva (Sauvé, Bernard e Sloan, 2016); Os processos de GC são fundamentais para a economia e sustentabilidade dos recursos naturais; as competências são os únicos recursos capazes de se renovarem que devem ser usado pela humanidade com abundância (Bobylev, Kudryavtseva e Yakovleva (2015); 	1º aquisição 2º partilha, utilização, armazenamento, criação, proteção	13, 29, 37, 41, 43, 44, 45, 46
Desenvolvimento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Atividade de pesquisa e investigação constante, que integra aspetos científicos, técnicos, económicos e comerciais, a fim de atingir objetivos específicos organizacionais ou de negócio; tem desempenhado um papel central na transformação da economia e da sociedade e afeta tanto as 	1º criação, partilha, utilização 2º aquisição	4, 8

	estruturas, como as estratégias das organizações (Gölpek, 2015);		
--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Segundo estes dados, é possível observar que para cada tipo de desenvolvimento existe um ou dois processos de GC que contribuem de forma mais preponderante para cada um deles. Em concomitância com outros autores, designadamente, Argote, Mcevily e Reagans (2003), evidenciou-se que a criação e a partilha do conhecimento são os processos mais frequentes, de forma geral, mas que dependendo do tipo de desenvolvimento isso pode alterar-se. Por outro lado, demonstrou-se que a proteção do conhecimento é ainda um processo que parece ter pouca relevância, no âmbito do DRH, surgindo, em todas as tipologias, em último lugar.

É importante referir que os vários tipos de desenvolvimento aqui definidos não devem ser interpretados de forma individualizada. A plena compreensão dos mesmos não deve ser feita de forma isolada, porque, segundo o que se apurou neste estudo, é a articulação dos vários tipos de desenvolvimento acima citados, em conjunto com os processos de GC mais adequados, que permite atingir a plenitude do desenvolvimento do recurso humano. Esta desconstrução do DRH foi feita no sentido de o leitor poder estruturar e compreender melhor os aspetos de desenvolvimento que estão lhe estão inerentes. Podemos afirmar, através desta investigação, que a priorização de cada tipo de desenvolvimento e dos próprios processos de GC dependem da área/setor de atividade, da localização e dos objetivos de cada organização. São as especificidades destas últimas que ditam aquilo que deve ser priorizado; ou seja, a missão e visão assumem-se como o fio condutor destas decisões (Canals, 2014; Swarnalatha e Tephillah, 2014).

Tabela 9: Número total de artigos enquadrados em cada tipologia de desenvolvimento

Tipo de desenvolvimento	Numeração do artigo	Total de artigos
Individual	1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 47	32
Profissional	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 42, 43, 47	33

Organizacional	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 20, 22, 23, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 39, 42	24
Económico	4, 8, 12, 13, 16, 19, 27, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 44, 46, 47	17
Social	13, 19, 27, 29, 37, 44, 46	7
Ambiental	13, 29, 37, 41, 43, 44, 45, 46	8
Tecnológico	4, 8	2

Fonte: Elaboração própria

É, também, importante analisar que, conforme a Tabela 9, cuja representação gráfica pode ser consultada, em anexo, através da Fig. A, os processos de GC contribuem, predominantemente, para o desenvolvimento individual e profissional. Destas evidências, pode afirmar-se que estamos perante um subaproveitamento dos benefícios da GC, ao nível das organizações e das conjunturas económicas, sociais, ambientais e tecnológicas. Em consonância com este resultado, Bhojaraju (2005) afirma que, na maioria das vezes, o conhecimento reside dentro das organizações de forma pouco explícita e “fora da vista”, é subvalorizado e subutilizado. O mesmo autor acrescenta que, por vezes, as organizações embora conheçam os desafios de se implementar os processos GC não sabem como enfrentá-los, acabando por prejudicar a utilização dos ativos de conhecimento em seu benefício. O desconhecimento de como ultrapassar estas barreiras, por parte das organizações, dificulta o alcance dos objetivos da GC, afeta negativamente o desempenho organizacional e pode desencorajar estas últimas a investir em práticas baseadas em conhecimento (Chatterjee, 2014). Se são as próprias organizações a subaproveitar o potencial da GC, parece natural que outros domínios da vida social não reconheçam os benefícios desta área. Evidencia-se, por estes motivos, que embora haja consciência teórica da necessidade da GC, em termos práticos a sua efetiva implementação está ainda aquém do esperado.

8. CONCLUSÕES

A presente investigação partiu do pressuposto que o DRH e a GC, enquanto áreas de atividade multidisciplinares, devem ser aproximadas (Svetlik e Costea, 2007). Partindo desta inferência, dispôs-se a estudar de que forma a GC, em particular os seus processos, pode beneficiar/contribuir para o DRH.

Em primeira instância, concluiu-se, através deste estudo, que o DRH enquadra vários tipos de desenvolvimento: individual, profissional, organizacional, social, económico, ambiental e tecnológico. Estes resultados vêm evidenciar a necessidade, introduzida por Singh (2016), de se adotar uma perspetiva mais ampla do DRH. Ou seja, este último deve evoluir no sentido de, não só, ampliar a qualificação das pessoas enquanto profissionais, como também, deve ser estruturado sob uma perspetiva holística que inclua aspetos individuais, organizacionais, económicos, sociais, tecnológicos e até mesmo ambientais (McLean e McLean, 2001; Bobylev, Kudryavtseva e Yakovleva, 2015; Singh, 2016; Han *et al.*, 2017). Richman (2015) já havia introduzido algumas destas noções ao declarar que as influências políticas, sociais e ambientais determinam o foco de DRH que as organizações devem adotar e que na base desse desenvolvimento devem estar as competências, a inovação e a flexibilidade.

Nesta investigação, a GC assumiu-se como a ferramenta que produz essas tipologias de desenvolvimento. Este resultado está em consonância com o expectável, uma vez que na revisão de literatura, se referiu que o DRH tem sido identificado como um dos indicadores de resultados de GC mais comuns e que este último é simultaneamente um fator crítico de sucesso para as iniciativas de GC (Migdadi, 2009).

Importa sublinhar que para o DRH ser bem-sucedido, não basta conhecer quais os processos de GC que devem ser privilegiados em cada tipo de desenvolvimento; é necessário estarmos conscientes de que esse sucesso depende fortemente do modo como os indivíduos desempenham cada processo de GC (Brajer-Marczak, 2016).

É, também, curioso apurar, através da análise da matriz relacional, que o processo de proteção do conhecimento surge sempre aliado à partilha do mesmo. Este resultado contraria Loureiro, Polezi, & Corrêa (2018) que alertam para a lacuna de produção bibliográfica existente sobre estas duas dimensões e para o modo fragmentado como estas são tratadas. Estes resultados parecem paradoxais no que diz respeito à inexistência do processo de Proteção do Conhecimento para o DT. A este propósito, os mesmos autores concluíram que, embora os gestores utilizem práticas e ferramentas diversificadas de partilha e proteção do conhecimento, estas últimas são aplicadas sem o suporte de uma política organizacional orientadora das decisões sobre o que se deve partilhar e proteger.

Uma das maiores implicações práticas que este estudo vem acrescentar diz respeito ao subaproveitamento do potencial da GC, sobretudo, ao nível das organizações. Em 2005,

Bhojaraju, já alertava para esta questão ao enfatizar que as organizações não sabem como enfrentar os desafios impostos pela GC e que isso compromete o desenvolvimento e performance organizacional. Parece urgente compreender que, passados mais de 10 anos, este cenário parece permanecer pouco inalterado.

A GC requer uma abordagem holística e multidisciplinar dos processos de gestão e compreensão das dimensões do trabalho do conhecimento. A GC deve contribuir para formas mais evoluídas de gestão e torná-las mais sensatas e propositadas. A GC apresenta uma grande mudança de foco em relação ao desenvolvimento (Bhojaraju, 2005).

Na sociedade atual, não é viável que a GC esteja a ser, maioritariamente, explorada para fins de desenvolvimento individuais e profissionais, uma vez que esse tipo de desenvolvimento reside na mente dos indivíduos e, a qualquer momento, estes últimos podem abandonar a organização, levando com eles ativos de conhecimento valiosíssimos (Bhojaraju, 2005; Chatterjee, 2014). Parece relevante também mencionar que, numa altura em que se valorizam tanto as questões de sustentabilidade, não seria expectável que a GC e o DRH tivessem uma contribuição tão baixa para o desenvolvimento ambiental. Por isso, as organizações devem gerir e orientar as suas atividades, no sentido de encorajar os colaboradores a partilhar informação e ideias para que haja fluxo de conhecimento (Wang, Chiang e Tung, 2012) e para que, conseqüentemente, a GC e o DRH possam contribuir de forma mais evidente para estes desafios.

9. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como é expectável, este trabalho apresenta algumas limitações, designadamente, as palavras-chave escolhidas, a utilização única da base de dados *B-ON*, o período de análise e os próprios filtros selecionados. A designação dos processos de GC aqui adotados podem, também, ter condicionado a investigação, uma vez que diferem de autor para autor. Possivelmente, critérios diferentes dos eleitos neste âmbito resultariam em evidências distintas.

10. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para investigações futuras, no seguimento deste estudo, seria interessante poder replicar a pesquisa, considerando apenas estudos enquadrados na realidade nacional, a fim de

confrontar resultados. Sugere-se, também, a realização de estudos longitudinais com intuito de compreender se existe alguma relação sequencial/de causalidade entre os vários tipos de desenvolvimento produzidos pela GC e aqui identificados. Por último, propõe-se a possibilidade de efetuar um estudo quantitativo, designadamente, um teste de hipóteses a fim de testar a relação entre os processos que aqui se evidenciaram contribuir mais para cada tipo de desenvolvimento.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abd Rahman, A. *et al.* (2013) «Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process», *European Journal of Training and Development*, 37(5), pp. 472–488. doi: 10.1108/03090591311327295.
- Akbari, M., Hosseini, S. M. e Ziyae, B. (2015) «Human Resource Development: A Model for Agricultural Faculty Members in Iran», *International Journal of Agricultural Management and Development*, 5852, pp. 131–143.
- Alhalboosi, F. (2018) *Human Resource Development*. doi: 10.13140/RG.2.2.34328.65285.
- Andreeva, T. e Kianto, A. (2011) «Knowledge processes , knowledge- intensity and innovation : a moderated mediation analysis», *Journal of Knowledge Management*, 15(6), pp. 1016–1034. doi: 10.1108/13673271111179343.
- Argote, L., Mcevily, B. e Reagans, R. (2003) «Framework and Review of Emerging Themes Managing Knowledge in Organizations : An Integrative Framework and Review of Emerging Themes», *Management Science*, 49(4), pp. 571–582.
- Bhojaraju, G. (2005) «Knowledge management: why do we need it for corporates», *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10(2), pp. 37–50.
- Bobylev, S., Kudryavtseva, O. e Yakovleva, Y. (2015) «Regional priorities of green economy», *Ekonomika Regiona*, 42(2), pp. 148–161. doi: 10.17059/2015-2-12.
- Bolisani, E., Paiola, M. e Scarso, E. (2013) «Knowledge protection in knowledge-intensive business services», *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), pp. 192–211. doi: 10.1108/14691931311323841.
- Brajer-Marczak, R. (2016) «Elements of knowledge management in the improvement of business processes», *Management*, 20(2), pp. 242–260. doi: 10.1515/manment-2015-0063.
- Brix, J. (2014) «Improving individual knowledge construction and re-construction in the context of radical innovation», *Internation Journal of Innovation and Learning*, 15(2), pp.

192–209.

Brix, J. (2017) «Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project», *Scandinavian Journal of Management*. Elsevier, 33(2), pp. 113–127. doi: 10.1016/j.scaman.2017.05.001.

Buckley, P. J. e Carter, M. J. (2000) «Knowledge Management in Global Technology Markets Applying Theory to Practice», *Long Range Planning*, 33, pp. 55–71.

Bud, A. e Nistor, R. (2015) «A qualitative evaluation on SOP HRD 2007-2013 in Romania - focus group study», *Economic Science Series*, 24(1), pp. 1044–1053.

Canals, J. (2014) «Global leadership development , strategic alignment and CEOs commitment», *Journal of Management Development*, 33(5), pp. 487–502. doi: 10.1108/JMD-02-2014-0014.

Carrión, G., González, J. e Leal, A. (2004) «Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study», *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp. 131–150. doi: 10.1108/13673270410567684.

Castaneda, D. e Toulson, P. (2013) «The Value of Human Resources Measurement in Intellectual Capital and Knowledge sharing», *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), pp. 226–234.

Chatterjee, S. (2014) «Managing constraints and removing obstacles to knowledge management», *The IUP Journal of Knowledge Management*, (57945).

Choi, S. *et al.* (2009) «Fourteen lessons learned from the successful nuclear power program of the Republic of Korea», *Energy Policy*. Elsevier, 37(12), pp. 5494–5508. doi: 10.1016/j.enpol.2009.08.025.

Collins, C. (2000) *Strategic Human Resource Management and Knowledge-Creation Capability: Examining the Black Box Between HR and Firm Performance*. University of Maryland, College Park. doi: 10.16953/deusbed.74839.

Curado, C. (2005) *O efeito mediador das estratégias de gestão do conhecimento entre componentes do capital intelectual - um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*.

Curado, C. *et al.* (2011) «Mapping knowledge management authoring patterns and practices», *African Journal of Business Management*, 5(22), pp. 9137–9153.

Davenport, T. e Prusak, L. (1998) *How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Dirani, K. M. (2012) «Professional training as a strategy for staff development A study in training transfer in the Lebanese context», *European Journal of Training and Development*,

36(2–3), pp. 158–178. doi: 10.1108/03090591211204698.

Donate, M. e Sánchez de Pablo, J. (2015) «The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation», *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 68(2), pp. 360–370. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022.

Dost, M. K. Bin e Rehman, A. (2016) «Significance of Knowledge Management Practices Effecting Supply Chain Performance», *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(3), pp. 659–686.

Edgar, W. B. e Lockwood, C. A. (2007) *Organizational Competencies: A Content Analysis*.

Edwards, J. (2008) «Knowledge management in the energy sector: review and future directions», *International Journal of Energy Sector Management*, 2(2), pp. 197–217. doi: 10.1108/17506220810883216.

Elliott, K. *et al.* (2016) «Knowledge protection in firms: theory and evidence from HP labs», *Discussion Paper in Economics*, 9(16), pp. 1–25.

de Faria, P. e Sofka, W. (2010) «Knowledge protection strategies of multinational firms-A cross-country comparison», *Research Policy*. Elsevier B.V., 39(7), pp. 956–968. doi: 10.1016/j.respol.2010.03.005.

Figueiredo, E. e Cardoso, L. (2012) «A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: confluências e influências», em *A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: confluências e influências*, pp. 452–461.

Fletcher, L., Alfes, K. e Robinson, D. (2016) «The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes», *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 5192(December), pp. 1–28. doi: 10.1080/09585192.2016.1262888.

Gölpek, F. (2015) «Service sector and technological developments», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 181, pp. 125–130. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.873.

Gümüşay, A. e Bohné, T. (2018) «Individual and organizational inhibitors to the development of entrepreneurial competencies in universities», *Research Policy*. Elsevier, 47(2), pp. 363–378. doi: 10.1016/j.respol.2017.11.008.

Han, S. *et al.* (2017) «Conceptual organization and identity of HRD: Analyses of evolving definitions, influence and connections», *Human Resource Development Review*, 16(3), pp. 294–319. doi: 10.1177/1534484317719822.

Hipp, C. (1999) «Knowledge-Intensive Business Services in the New Mode of Knowledge Production», *AI & Society: Knowledge, Culture and Communication*, 13(1–2), pp. 88–106.

- Holsapple, C. W. e Wu, J. (2008) «In search of a missing link», *Knowledge Management Research and Practice*, 6(1), pp. 31–40. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500170.
- Hu, T., Lin, C. e Chang, S. (2005) «Role of interaction between technological communities and industrial clustering in innovative activity: the Case of Hsinchu district, Taiwan», *Urban Studies*, 42(7), pp. 1139–1160.
- Huizing, A. e Bouman, W. (2002) «Knowledge and Learning , Markets and Organizations : Managing the Information Transaction Space», em *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press, pp. 185–204.
- Hume, C., Pope, N. e Hume, M. (2012) «KM 100: Introductory knowledge management for not-for-profit organisations», *International Journal of Behaviour*, 17(2), pp. 56–71.
- Hurd, A. R. (2005) «Competency development for entry level public parks and recreation professionals», *Journal of Park and Recreation Administration*, 23(3), pp. 45–63.
- Jabbour, C. J. C. (2013) «Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research», *Resources, Conservation and Recycling*. Elsevier B.V., 74, pp. 144–155. doi: 10.1016/j.resconrec.2012.12.017.
- Jafari Navimipour, N. e Charband, Y. (2016) «Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends», *Computers in Human Behavior*. Elsevier Ltd, 62, pp. 730–742. doi: 10.1016/j.chb.2016.05.003.
- Jeung, C. *et al.* (2011) «The Contributions of Human Resource Development Research Across Disciplines : A Citation and Content Analysis», *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), pp. 87–109. doi: 10.1002/hrdq.
- Kao, S.-C., Wu, C. e Su, P.-C. (2011) «Article information »:, *Management Decision*, 49(7), pp. 1037–1060.
- Kimble, C., de Vasconcelos, J. B. e Rocha, Á. (2016) «Competence management in knowledge intensive organizations using consensual knowledge and ontologies», *Information Systems Frontiers*. Information Systems Frontiers, 18(6), pp. 1119–1130. doi: 10.1007/s10796-016-9627-0.
- von Krogh, G., Nonaka, I. e Rechsteiner, L. (2012) «Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework», *Journal of Management Studies*, 49(1), pp. 241–277. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x.
- Lim, S., Wang, T. K. e Lee, S.-Y. (2017) «Shedding New Light on Strategic Human

- Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment», *Public Personnel Management*, 46(2), pp. 91–117. doi: 10.1177/0091026017704440.
- Ling, T. *et al.* (2008) «Knowledge management drivers for organisational competitive advantage», em *Proceedings of Applied International Business Conference*, pp. 502–510.
- Lopez-Cabralez, A., Pérez-Luño, A. e Cabrera, R. (2009) «Employees attitude towards organizational change», *Human Resource Management*, 48(4), pp. 485–503. doi: 10.1002/hrm.
- Loureiro, R., Polezi, D., & Corrêa, D. (2018). Compartilhamento e proteção do conhecimento: um estudo realizado em uma empresa de conhecimento intensivo do setor sucroenergético. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(3), 167–187.
- Lyles, M. (2014) «Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems», *European Management Journal*. Elsevier Ltd, 32(1), pp. 132–136. doi: 10.1016/j.emj.2013.05.003.
- Mageswari, U. e Sivasubramanian, C. (2012) «Knowledge management practices in a manufacturing company - a case study», em *Knowledge management practices in a manufacturing company - a case study*, pp. 2–22.
- Mcdonnell, L. e Sikander, A. (2017) «Skills and Competencies for The Contemporary Human Resource Practitioner: A Synthesis Of The Academic, Industry and Employers’ Perspectives», *The Journal of Developing Areas*, 51(1), pp. 83–101. doi: 10.1353/jda.2017.0005.
- McLean, G. e McLean, L. (2001) «If we can’t define HRD in one country, how can we define it in an international context?», *Human Resource Development International*, 4(3), pp. 313–326. doi: 10.1080/13678860110059339.
- Medina, R. e Medina, A. (2015) «The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations», *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), pp. 279–299. doi: 10.1108/IJMPB-09-2014-0061.
- Migdadi, M. (2009) «Industrial Management & Data Systems Article information », *Industrial Management & Data Systems*, 109(6), pp. 840–858. doi: 10.1108/IMDS-07-2015-0302.
- Mládková, L. (2007) «Management of tacit knowledge in organization», *Economics & Management*, pp. 803–808.
- Monteiro, V. (2016) «Key knowledge management processes for innovation: a systemaic

- literature review», *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3).
- Nonaka, I. e von Krogh, G. (2009) «Tacit Knowledge and Knowledge Conversion : Controversy and Advancement in Organizational», *Perspective Organization Science*, 20(3), pp. 635–652. doi: 10.1287/orsc.1080.0412.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. e Konno, N. (2000) «SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation», *Long Range Planning*, 33(1), pp. 5–34. doi: 10.1016/S0024-6301(99)00115-6.
- O'Connor, G. e Rice, M. (2013) «A Comprehensive Model of Uncertainty Associated with Radical Innovation», *J. Prod. Innov. Manag.* doi: 10.1111/jpim.12060.
- OCDE (2003) *Conclusions from the results of the survey of Knowledge Management practices for ministries/departments/agencies of central government in OECD members countries*.
- Oluikpe, P. I. (2015) «Knowledge creation and utilization in project teams», *Journal of Knowledge Management*, 19(2), pp. 351–371. doi: 10.1108/JKM-06-2014-0214.
- Oort, F. G. Van e Bosma, N. (2013) «Agglomeration economies, inventors and entrepreneurs as engines of European regional economic development», *Annals of Regional Science*, 51(1), pp. 213–244. doi: 10.1007/s00168-012-0547-8.
- Osland, J., Devine, K. e Turner, M. (2015) «Organizational behavior», *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Päällysaaho, S. e Kuusisto, J. (2011) «Informal ways to protect intellectual property in knowledge intensive business services businesses», *Innovation: Management, Policy and Practice*, 13(1), pp. 62–76. doi: 10.5172/impp.2011.13.1.62.
- Paré, G. et al. (2015) «Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews», *Information and Management*, 52(2), pp. 183–199. doi: 10.1016/j.im.2014.08.008.
- Parise, S. (2007) «Knowledge management and human resource development: and application in social network analysis methods», *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), pp. 359–383. doi: 10.1177/1523422307304106.
- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M. e Qasrawi, S. T. (2017) «The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation», *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), pp. 1034–1055. doi:

10.1108/IJQRM-11-2015-0160.

Rabeh, H. A. D., Jimenéz-Jimenéz, D. e Martínez-Costa, M. (2013) «Managing knowledge for a successful competence exploration», *Journal of Knowledge Management*, 17(2), pp. 195–207. doi: 10.1108/13673271311315169.

Ranjbarfard, M. *et al.* (2014) «The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies», *Journal of Knowledge Management*, 18(3), pp. 494–522. doi: 10.1108/JKM-08-2013-0324.

Richman, N. (2015) «Human resource management and human resource development: Evolution and contributions», *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), pp. 120–129.

Rivera, G. e Rivera, I. (2016) «Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in the Context of a Mexican University», *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), pp. 21–34. doi: 10.15446/innovar.v26n59.54320.CITACI.

Rodgers, W., Mubako, G. N. e Hall, L. (2017) «Computers in Human Behavior Knowledge management: The effect of knowledge transfer on professional skepticism in audit engagement planning», *Computers in Human Behavior*. Elsevier Ltd, 70, pp. 564–574. doi: 10.1016/j.chb.2016.12.069.

Romania, G. of (2007) *Sectoral Operational Programme Human Resources Development 2007?1013*.

Sauvé, S., Bernard, S. e Sloan, P. (2016) «Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research», *Environmental Development*. Elsevier, 17, pp. 48–56. doi: 10.1016/j.envdev.2015.09.002.

Scurtu, L. E. e Neamtu, D. M. (2015) «The need of using knowledge management strategy in modern business organizations», *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15(2), pp. 157–167.

Serenko, A. e Bontis, N. (2013) «The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline», *Journal of Knowledge Management*, 17(1), pp. 137–155. doi: 10.1108/13673271311300840.

Shaabani, E., Ahmadi, H. e Yazdani, H. (2012) «Do interactions among elements of knowledge management lead to acquiring core competencies?», *Business Strategy Series*, 13(6), pp. 307–322. doi: 10.1108/17515631211286164.

Singh, M. (2016) «Concept Exposition of Human Resource Development and the

- Environment of Indian Economy», *International Journal of Engineering Research & Management Technology*, 3(1), pp. 8–13.
- Smith, Y. e Kritsonis, W. (2006) «The Differences in Professional Development With Corporate Companies and Public Education», *National Journal For Publishing and Mentoring Doctoral Student Research*, 3(1), pp. 1–6.
- Stewart, J. e Sambrook, S. (2012) «The historical development of human resource development in the United Kingdom», *Human Resource Development Review*, 11(4), pp. 443–462.
- Stewart, K. A. *et al.* (2000) «Confronting the assumptions underlying the management of knowledge», *ACM SIGMIS Database*, 31(4), p. 41. doi: 10.1145/506760.506764.
- Svetlik, I. e Costea, E. S. (2007) «Connecting human resources management and knowledge management», *International Journal of Manpower*, 28(3/4), pp. 197–206. doi: 10.1108/01437720710755209.
- Swarnalatha, C. e Tephillah, S. (2014) «Strategies Implemented to Retain Employees», *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(3), pp. 27–30.
- Tao, F. *et al.* (2017) «Advanced manufacturing systems: socialization characteristics and trends», *Journal of Intelligent Manufacturing*. Springer US, 28(5), pp. 1079–1094. doi: 10.1007/s10845-015-1042-8.
- Thanurjan, R. e Seneviratne, L. D. I. P. (2009) «The role of knowledge management in post-disaster housing reconstruction», *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(1), pp. 66–77. doi: 10.1108/09653560910938556.
- Wang, K.-L., Chiang, C. e Tung, C.-M. (2012) «Integration Human Resource Management and Knowledge Management: From the viewpoint of core employees and organizational performance», *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), pp. 109–138.
- Wang, W. T. e Ko, N. Y. (2012) «Knowledge sharing practices of project teams when encountering changes in project scope: A contingency approach», *Journal of Information Science*, 38(5), pp. 423–441. doi: 10.1177/0165551512445240.
- Wee, J. C. N. e Chua, A. Y. K. (2013) «The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: The case of Singapore», *Journal of Knowledge Management*, 17(6), pp. 958–972. doi: 10.1108/JKM-04-2013-0163.
- Wicaksono, P., Hardini, N. e Bakhtiar, T. (2019) «Economic and social development in global production networks: lessons from the Indonesian footwear industry», *International Journal of Business and Society*, 20(S1), pp. 127–144.

- Wong, K. Y. e Aspinwall, E. (2005) «An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector», *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 64–82. doi: 10.1108/13673270510602773.
- Xavier, L. A. O. P., Oliveira, M. e Teixeira, E. K. (2012) «Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento», *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 10, pp. 1–17. doi: 10.4304/risti.10.1-18.
- Xiao, Y. e Watson, M. (2017) «Guidance on Conducting a Systematic Literature Review», *Journal of Planning Education and Research*, pp. 1–20. doi: 10.1177/0739456X17723971.
- Yahya, S. e Goh, W. (2002) «Managing human resources toward achieving knowledge management», *Journal of Knowledge Management*, 6(5), pp. 457–468. doi: 10.1108/13673270210450414.
- Yong, J. Y. e Mohd-Yusoff, Y. (2016) «Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices», *Industrial and Commercial Training*, 48(8), pp. 416–422. doi: 10.1108/ICT-03-2016-0017.
- Zaim, H. (2006) «Knowledge Management Implementation in IZGAZ.», *Journal of Economic & Social Research*, 8(2), pp. 1–25. Disponível em: <http://ezproxy.net.ucf.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=31426137&site=ehost-live>.
- Zieba, M. (2013) *Knowledge-intensive business services (KIBS) and their role in the knowledge-based economy*. 7. Gdańsk.

12. ANEXOS

Tabela I: Listagem de artigos não classificados, organizados por motivo de exclusão

Má classificação da base de dados	Artigos teóricos	C1.5; C1.7; C1.8; C1.9; C1.10; C1.13; C1.14; C1.16; C1.19; C1.22; C1.24; C1.27; C1.28; C1.35; C1.38; C1.41; C1.43; C1.47; C1.49; C1.53; C1.56; C1.57; C1.62; C1.63; C1.65; C1.72; C1.73; C1.93; C1.95; C1.96; C2.3; C2.4; C2.5; C2.6; C2.8; C2.10; C2.11; C2.15; C2.17; C2.18; C2.20; C2.21; C2.25; C2.30; C3.8; C4.1; C4.2; C4.3; C4.6; C4.9; C4.14; C6.16; C6.25; C6.28; C6.40; C6.42; C6.45; C6.46; C6.47; C6.51; C6.57; C7.8; C7.9; C7.10; C7.13	Total	64
	Artigos não escritos em inglês	C1.32; C1.45; C1.60; C1.76; C1.92; C2.26; C2.31; C3.5; C3.7; C4.8; C6.44; C6.49		12
	Artigos repetidos	C1.17; C1.25; C1.29; C1.31; C1.39; C1.51; C1.55; C1.64; C1.68; C1.79; C1.80; C1.82; C1.84; C1.89; C1.90; C2.1; C2.2; C2.12; C2.16; C2.19; C2.23; C2.24; C2.28; C2.29; C3.1; C3.3; C3.6; C4.4; C4.10; C4.11; C4.12; C4.13; C4.16; C5.1; C5.2; C6.1; C6.2; C6.3; C6.4; C6.5; C6.7; C6.8; C6.9; C6.10; C6.11; C6.12; C6.13; C6.14; C6.17; C6.18; C6.21; C6.22; C6.23; C6.24; C6.26; C6.27; C6.29; C6.30; C6.32; C6.33; C6.34; C6.35; C6.36; C6.37; C6.48; C6.56; C7.1; C7.2; C7.5; C7.6; C7.11; C7.12; C7.14; C7.15		76
Artigos cujo tema não se enquadra no âmbito de estudo	C1.6; C1.11; C1.20; C1.21; C1.23; C1.34; C1.42; C1.44; C1.52; C1.54; C1.58; C1.69; C1.71; C1.75; C1.77; C1.78; C1.81; C1.94; C2.7; C2.14; C2.27; C2.33; C3.2; C4.5; C4.7; C6.15; C6.20; C6.38; C6.39; C6.41; C6.50; C6.52; C6.55; C7.3			34

Tabela II: Listagem dos 47 artigos classificados

Numeração na matriz	Nº	Ano	Autores	Revista	Setor/área de atividade	Dimensão das empresas	Localização do estudo
1	C1.1	2002	Kyläheiko, K.; Sandstrom, J.; Virkkunen, V.	International Journal of Production Economics, Vol. 80, pp. 65-83	Biotecnologia e Tecnologias da Informação e Comunicação	Não especificado	Não especificado

2	C1.2	2004	Mann, P.; Pritchard, S. Rummery, K.	Public Management Review, Vol. 6, Iss. 3, pp. 417-439	Saúde	Não especificado	Reino Unido (Europa)
3	C1.3	2005	Hurd, A.	Journal of Park & Recreation Administration, Vol. 23, Iss. 3, pp. 45-62	Serviços (2 associações de parques e espaços recreativos do setor público)	Não especificado	Região centro-oeste dos Estados Unidos (América do Norte)
4	C1.4	2005	Hu, T.; Lin, C.; e Chang, S.	Urban Studies, Vol. 42, Iss. 7, pp. 1139-1160	Indústria High Tech	Não especificado	Hsinchu, Taiwan (Ásia)
5	C1.12	2007	MLádková, L.	Economics & Management, pp. 803-808	Manufatura (+ de 300 empresas de diferentes indústrias)	Não especificado	República Checa (Europa)
6	C1.15	2008	Sekliuckienė, J.	Economics & Management, p. 138	Retalho (13 organizações)	Não especificado	Lituânia (Europa)
7	C1.18	2008	Kumpikaitė, V.; Čiarnienė, R.	Economics & Management, pp. 368-373	Manufatura (10 organizações); Serviços (8 organizações de produção, transportes, estações de rádio, jornais e outros serviços de caráter personalizado)	Não especificado	Lituânia (Europa)
8	C1.26	2009	Choi, S.; Jun, E.; Hwang, I.; Starz, A.; Mazour, T.; Chang, S.; Burkart, A.	Energy Policy, Vol. 37, Iss. 12, pp. 5494-5508	Energético (energia nuclear)	Grande	Coreia (Ásia)
9	C1.30	2010	Goyal, N.	International Transactions in Humanities & Social Sciences, Vol. 2, Iss. 2, pp. 261-275	Educação, formação e desenvolvimento (15 escolas secundárias subsidiadas)	Não especificado	Uttar Pradesh (Ásia)
10	C1.31	2010	Abrudan, M.; Hatos, R.; Matei, M.	Economic Science, Vol. 1, Iss. 1, pp. 615-620	Educação, formação e desenvolvimento (foram estudadas as expectativas de três funções de RH [analista, supervisor e gestor] face aos programas de formação de RH disponibilizados)	Não especificado	Roménia (Europa)

11	C1.36	2011	Patalas-Maliszewska, J.; Hochmeister, M.	Contemporary Economics, Vol. 5, Iss. 2, pp. 72-79	Serviços	Pequenas e médias empresas	Não especificado
12	C1.37	2011	Popescu, D.; Chivu, I.; Ciocarlan-Chitucea, A.; Popescu, D.	Economic Science, Vol. 1, Iss. 2, pp. 692-697	Serviços (centros de estadia, restauração, transporte de passageiros, agências de viagem e organizações de turismo cultural)	Pequenas e médias empresas	Roménia e Espanha (Europa)
13	C1.40	2011	Nadrag, L.; Mitran, P.	Economics, Management & Financial Markets, Vol. 6, Iss. 1, pp. 522-537	Educação, formação e desenvolvimento (Programa Operacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos, proposto pela União Europeia)	Não especificado	Roménia (Europa)
14	C1.46	2012	Königová, M.; Urbancová, H.; Fejfar, J.	Journal of Competitiveness, Vol. 4, Iss. 1, pp. 129-142	Educação, formação e desenvolvimento [14 gestores (intermédios e de topo) entrevistados];	Não especificado	República Checa (Europa)
15	C1.48	2012	Carausan, M.	Aministratio, Vol. 4, Iss. 1, pp. 83-96	Administração pública	Grande	Roménia (Europa)
16	C1.50	2012	Burja, C.	Economic Science Series, Vol. 12, Iss. 2, pp. 337-342	Indústria High Tech (138 empresas de software)	Não especificado	Roménia (Europa)
17	C1.59	2014	Delić, A.; Smajlović, S.	Ekonomski Vjesnik, Vol. XXVII, Iss. 2, pp. 363-377	Não especificado	Não especificado	Bósnia-Herzegovina (Europa)
18	C1.61	2014	Oncioiu, I.	Oeconomica, Vol. 10, Iss. 5, pp. 160-170	Indústria High Tech	Pequenas e médias empresas	Não especificado
19	C1.66	2015	Bud, A.; Nistor, R.	Economic Science Series, Vol. 24, Iss. 1, pp. 1044-1053	Setor financeiro	Não especificado	Roménia (Europa)
20	C1.67	2015	Rivera, G.; Rivera, I.	Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Socyales, Vol. 26, Iss. 59, pp. 21-34	Educação, formação e desenvolvimento (Instituição de Ensino Superior)	Não especificado	México (América do Norte)

21	C1.70	2015	Islam, M.	ASA University Review, Vol. 9, Iss. 2, pp. 1-26	Manufatura	Pequenas e médias empresas	Bangladeche (Ásia)
22	C1.74	2015	Scurtu, L.; Neamtu, D.	USV Annals of Economics & Public Administration, Vol. 15, Iss. 2, pp. 157-166	Serviços	Grande	Japão (Ásia)
23	C1.83	2016	Pee, L.; Kankanhalli, A.	Government Information Quarterly, Vol. 33, Iss. 1, pp. 188-199	Educação, formação e desenvolvimento; Saúde	Não especificado	Singapura (Ásia)
24	C1.85	2016	Runhaar, P.; Sanders, K.	Educational Management Administration & Leadership, Vol. 44, Iss. 5, pp. 794-813	Educação, formação e desenvolvimento	Não especificado	Holanda (Europa)
25	C1.86	2016	Shahzad, K.; Bajwa, S.; Ansted, R.; Mamoon, D.; Khaliq-ur-Rehman, N.	Utilities Policy, Vol. 41, pp. 1-11	Energético	Não especificado	Paquistão (Ásia)
26	C1.87	2016	Gherghina, L.; Andres, S.	Seria Economie, Vol. 1, Iss. 5 pp. 126-140	Administração pública	Não especificado	Reșița, Roménia (Europa)
27	C1.88	2016	Bugnar, N.; Mester, L.; Fora, A.	Economic Science, Vol. 25, Iss. 2, pp. 35-43	Indústria High Tech	Não especificado	Fiji e Nova Zelândia (Oceânia); China, Vietname, Singapura, República da Coreia, Israel, Japão, Qatar (Ásia); Costa Rica, Panamá, México, USA, Barbados (América); Bélgica, Alemanha, República Checa, Finlândia, Áustria, Luxemburgo, Noruega, Islândia, Suécia,

							Dinamarca, Holanda (Europa)
28	C1.91	2016	Kirovska, Z.; Josifovska, A.; Kiselicki, M.	Journal of Sustainable Development, Vol. 5, Iss. 14, pp. 5-22	Manufatura	Pequenas, médias e grandes	Macedónia (Europa)
29	C1.97	2019	Cabral, C.; Dhar, R.	Journal of Cleaner Production, Vol. 235, pp. 887-900	Turismo	Não especificado	Kerala, Índia (Ásia)
30	C1.98	2019	Parast, M.; Golmohammadi, D.	International Journal of Production Economics, Vol. 216, April, pp. 133-144	Indústria da saúde	Não especificado	Não especificado
31	C1.99	2019	Ghafoor, M.; Khan, K.; Muneer, Y.; Haider, K.	Journal of Independent Studies and Research - Management and Social Sciences & Economics, Vol. 17, Iss. 1, pp. 53-70	Telecomunicações	Não especificado	Lahore, Paquistão (Ásia)
32	C1.100	2019	Karolidis, D.; Vouzas, F.	Public Performance & Management Review, Vol. 42, Iss. 6, pp. 1418-1447	Setor público (construção civil)	Não especificado	Grécia (Europa)
33	C2.9	2010	Istudor, N.; Bogdanova, M.; Manole, V.; Ignat, R.; Petrescu, I.	Amfiteatru Economic, Vol. 12 Iss. 4, pp. 761-784	Indústria Agrícola	Não especificado	Roménia e Bulgária (Europa)
34	C2.13	2011	Capik, P.; Drahokoupil, J.	European Planning Studies, Vol. 19, Iss. 9, pp. 1611-1631	Serviços	Não especificado	Polónia, República Checa, Hungria e Eslováquia (Europa)
35	C2.22	2014	Blaga, P.; Gabor, M.	Amfiteatru Economic, Vol.16, Iss. 37, pp. 902-916	Serviços	Média	Roménia (Europa)
36	C2.32	2018	Zlatković, M.	Economic Themes, Vol. 56, Iss. 4, pp. 453-473	Não especificado	Não especificado	Bósnia-Herzegovina (Europa)

37	C2.34	2019	Monavvarifard, F.; Baradaran, M.; Khosravipour, B.	Journal of Cleaner Production, Vol. 234, pp. 353-365	Educação, formação e desenvolvimento	Não especificado	Não especificado
38	C3.4	2011	Sukserm, T.; Takahashi, Y.	International Journal of Business and Society, Vol. 12, Iss. 2, pp. 87 - 100	Automóvel; serviços	Não especificado	Tailândia (Ásia)
39	C4.15	2018	Doherty, J.; Gilson, L.; Shung-king, M.	Health Policy Planning, Vol. 33, Iss. July, pp. ii50-ii-64	Educação, formação e desenvolvimento	Não especificado	África do Sul (África)
40	C6.19	2013	Oort, F.; Bosma, N.	Annals of Regional Science, Vol. 51, Iss. 1, pp. 213-244	Indústria agrícola, manufatura e serviços	Não especificado	Bélgica, Grécia, Eslovénia, Hungria, Espanha, Finlândia, Irlanda, França, Itália, Suécia, Alemanha, Holanda, Noruega, Suíça (Europa)
41	C6.31	2015	Bobylev, S.; Kudryavtseva, O.; Yakovleva, Y.	Ekonomika Regiona, Vol. 42, Iss. 2, pp. 148-160	Indústria de proteção ambiental e desenvolvimento sustentável	Não especificado	Rússia (Europa)
42	C6.43	2016	Savarese, M.; Orsi, L.; Belussi, F.	European Planning Studies, Vol. 24, Iss. 11, pp. 1937-1958	Serviços; Biotecnologia	Pequenas e médias empresas	Itália (Europa)
43	C6.53	2018	Deaconu, A.	Sustainability, Vol. 10, Iss. 1466, pp. 1-18	Educação, formação e desenvolvimento	Não especificado	Roménia, Europa
44	C6.54	2019	Wamsler, C.; Wickenberg, B.; Hanson, H.; Olsson, J.; Stålhammar, S.; Bjorn, H.; Falck, H.; Gerell, D.; Oskarsson, T.; Simonsson, E.; Torffvit, F.; Zelmerlow, F.;	Journal of Cleaner Production, pp. 2-10	Administração pública	Não especificado	Suécia, Europa
45	C6.58	2019	Zhang, X.; Deng, W.;	International Journal of Digital Earth, pp. 1-8	Não especificado	Não especificado	China, Ásia

46	C6.59	2019	Blanco-salas, J.; Gutiérrez-Garcia, L.; Labrador-Moreno, J.	Sustainability, Vol. 11, Iss. 456, pp. 1-19	Agro-turismo		Espanha, Europa
47	C7.4	2010	Dinu, V.; Marchevski, I.; Dobrescu, E.; Petrescu, R.	Amfiteatru Economic, Vol. 12, Iss. 4, pp. 709-734	Serviços	Não especificado	Roménia e Bulgária (Europa)

Tabela III: Análise de conteúdo dos artigos classificados e respetivos componentes de DRH identificados

Numeração na matriz	Nº	Análise de conteúdo	Processos de Gestão do Conhecimento identificados	Tipos(s) de desenvolvimento identificado(s)
1	C1.1	No âmbito do estudo, conclui-se que, nas organizações modernas, é amplamente reconhecido que o desenvolvimento, criação e gestão de capacidades e conhecimentos dinâmicos são de extrema importância do ponto de vista estratégico; Os processos de GC são relacionados com várias formas de desenvolvimento ao longo do estudo (individual e organizacional).	Criação, aquisição, partilha, armazenamento	Individual e organizacional
2	C1.2	A aquisição e partilha de conhecimentos e competências permitem aos <i>stakeholders</i> prestar novos cuidados, sociais e de saúde. A ideia subjacente é que os processos de GC contribuem em grande escala para a obtenção de <i>know-how</i> .	Criação, aquisição, partilha	Individual, profissional e organizacional
3	C1.3	As competências, sob a forma de conhecimento ou enquanto tipologia do conhecimento, permitem delinear todas as formas de desenvolvimento de recursos humanos, seja ao nível da carreira, das necessidades de formação ou outros objetivos individuais e/ou organizacionais mais amplos (ex: contratação, planeamento/ decisão estratégica); Nos resultados do estudo pode verificar-se que as comunidades de conhecimento, o conhecimento técnico e profissional surgem como áreas de competências primárias naquele âmbito.	Criação, aquisição, utilização	Individual, profissional e organizacional
4	C1.4	O artigo estabelece que a habilidade de se criar conhecimento eficiente determina a sustentabilidade económica e organizacional. Relaciona os processos de GC com desenvolvimento num sentido mais amplo: nível organizacional e económico; Existe relação positiva entre práticas de Pesquisa & Desenvolvimento e performance organizacional, sobretudo ao nível da inovação. Contudo, essa relação é menos significativa se se tratar de uma empresa de pequena ou média dimensão;	Criação, aquisição, partilha, armazenamento, utilização	Organizacional, económico, tecnológico
5	C1.12	Neste contexto, é feita referência a três ferramentas básicas para se estimular a partilha de conhecimento tácito entre os indivíduos; onde os processos de GC identificados são relacionados com desenvolvimento de recursos humanos, em particular, de comportamentos, atitudes, capacidades emocionais, intelectuais e outras relacionadas com o posto de trabalho.	Criação, aquisição, partilha e utilização	Individual; profissional

6	C1.15	O objetivo do estudo passou por identificar os recursos chave para as organizações retalhistas, que permitem competir com sucesso no mercado; a pesquisa demonstrou que esses recursos são as competências de gestão, recursos humanos e financeiros. Em particular, as competências de gestão são identificadas como recursos organizacionais estratégicos que contribuem para um tipo de desenvolvimento específico, que é o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Uma vez que este tipo de desenvolvimento, engloba o DRH e as competências de gestão são não só, mas também, uma tipologia de conhecimento, pode estabelecer-se uma relação entre as duas dimensões.	Aquisição, partilha, proteção	Individual, profissional, organizacional
7	C1.18	Os resultados do estudo demonstram que, naquele contexto, o uso de técnicas de formação e desenvolvimento tecnológicas é, ainda, escasso. No entanto, é reconhecida a importância destes métodos na facilitação da criação, aquisição, partilha e armazenamento de conhecimentos.	Criação, aquisição, partilha e armazenamento	Individual e profissional
8	C1.26	O artigo relaciona processos de GC com o desenvolvimento num sentido económico e tecnológico; Ao nível do DRH, as estratégias propostas, no âmbito do estudo de caso coreano, consistiram na contratação de RH de qualidade e consequente investimento na sua educação, formação e desenvolvimento futuro e a longo prazo; É enfatizada a importância de diversos tipos de conhecimento e a criação competente de estratégias de RH; Outros conceitos implícitos: inovação aberta e benchmarking.	Partilha, criação, utilização	Económico, tecnológico, profissional
9	C1.30	O artigo conclui que as organizações que fornecem apoio contínuo para desenvolver as competências dos seus colaboradores têm tendência a alcançar objetivos e crescimento de forma orientada e que, por sua vez, a otimização das atividades de GRH melhoram as competências e conhecimentos dos seus colaboradores.	Aquisição, criação	Profissional e organizacional
10	C1.31	O estudo de caso evidenciou que os participantes demonstraram grande interesse pela aquisição de conhecimento e desenvolvimento pessoal; Nas conclusões do estudo, pode verificar-se que a aquisição de conhecimento, através dos programas de formação, permitiu aos participantes desenvolverem-se individualmente; Os participantes apreciaram a troca de experiências, diálogos e atividades face to face, porque extraíram aprendizagens e conhecimentos através da experiência de outros;	Aquisição, partilha	Individual e profissional
11	C1.36	O conceito de recursos de conhecimento estratégicos engloba a educação, experiências, qualificações profissionais, performance, relações interpessoais e capacidades de comunicação dos colaboradores, sendo que todos estes aspetos dizem respeito ao DRH;	Criação, partilha, utilização, armazenamento, proteção	Individual, profissional e organizacional
12	C1.37	O conhecimento e competências que os RH possuem são fulcrais para o desenvolvimento global económico; O desenvolvimento e a performance de RH está fortemente dependente das atividades de aprendizagem e baseadas em conhecimento a que estes estão sujeitos; O desenvolvimento de RH pode ser indoor development ou outdoor development;	Criação, armazenamento	Individual, organizacional e económico

		No contexto das PME's, o estudo confirma que o DRH ganhou significativa importância e assegura o crescimento contínuo individual e organizacional e que os processos de criação e armazenamento do conhecimento estão implicitamente relacionados com esse desenvolvimento.		
13	C1.40	O objetivo geral da implementação deste programa era o desenvolvimento do capital humano, estabelecendo uma ligação entre a educação e a aprendizagem ao longo da vida, onde os processos de GC estão claramente incluídos. Além disso, também se pressupõe atingir outras tipologias de desenvolvimento, em particular, económico, social e ambiental.	Criação, aquisição, partilha, armazenamento, proteção	Individual, profissional, económico, social e ambiental
14	C1.46	O artigo afirma que as organizações têm de colocar o conhecimento à disposição para que seja possível identificar competências, neste caso particular, de gestão; As competências são definidas como um conjunto específico de conhecimentos, habilidades, capacidades, traços, atitudes e valores essenciais ao desenvolvimento pessoal e profissional; Os gestores entrevistados afirmaram que podiam contribuir para o desenvolvimento organizacional através das suas especificidades diferenciados, como por exemplo os conhecimentos que cada um detém; A abordagem baseada em competências e a própria GC são consideradas tendências modernas de gestão, cujas atividades se focam no desenvolvimento das capacidades dos indivíduos, no desenvolvimento pessoal dos colaboradores e, por sua vez, para o desenvolvimento global da organização.	Criação, armazenamento, partilha, utilização	Individual, profissional e organizacional
15	C1.48	O artigo faz referência a questões importantes relacionadas com cargos da administração pública na Roménia e respetivas carreiras e educação; é concluído que o conhecimento é a essência da profissionalização, educação, formação e desenvolvimento.	Criação, aquisição	Individual e profissional
16	C1.50	O estudo conclui que existe uma relação positiva entre os elementos do capital humano e a performance da organização. O capital humano é entendido, no artigo, como um conjunto de conhecimentos e capacidades capazes de gerar valor individual e organizacional. No mesmo artigo, o capital humano é estudado sob o ponto de vista intelectual e financeiro. A abordagem intelectual é a que, neste âmbito, tem mais interesse uma vez que investir no capital humano, não só significa "dar uso" aos processos de GC, como também cultivar o desenvolvimento de RH.	Criação, utilização	Individual, profissional, organizacional e económico
17	C1.59	Os conceitos de aprendizagem e desenvolvimento de RH são relacionados, no âmbito da criação de vantagem competitiva sustentada.	Criação, utilização, partilha, armazenamento	Organizacional
18	C1.61	O estudo procurou evidenciar que era possível produzir e desenvolver novos e melhores produtos, através de atividades de investigação e desenvolvimento, se houvesse maior investimento nos programas de gestão da performance de RH. Conclui-se que ao investir na performance, que por sua vez está intimamente ligada ao desenvolvimento de RH, o novo conhecimento é produzido de maneira mais eficaz.	Criação	Profissional
19	C1.66	Partilha de conhecimento melhora o desenvolvimento global de projetos; A transferência de conhecimento é essencial para o desenvolvimento sustentável, aumentar a produtividade e criação de emprego e fornecer apoio ao progresso social; Conclui-se que o referido estudo foi importante para a conexão entre práticas de GC e partilha de conhecimento e a gestão de fundos europeus;	Utilização, partilha	Económico e social

20	C1.67	<p>RH enquanto KM enablers críticos para apoiar os processos de GC;</p> <p>Fornecer formação e desenvolvimento permite aos colaboradores compreender os propósitos das iniciativas de GC;</p> <p>Possuir as competências necessárias permite participar nessas iniciativas;</p> <p>A relação da GC com o DRH observa-se, sobretudo, nas práticas de recrutamento, retenção, incentivos e design de procedimentos;</p>	<p>Criação, armazenamento, partilha, utilização</p>	<p>Individual, profissional, organizacional</p>
21	C1.70	<p>Foram formuladas 6 hipóteses a fim de examinar a relação entre práticas de GRH, cultura e perceções de performance. Explicitamente, os processos de GC não são mencionados. No entanto, são considerados nas hipóteses processos de formação e desenvolvimento que, por sua vez, impactam na performance (hipótese suportada). Pode concluir-se que, pelo menos, processos tais como a aquisição, partilha, utilização e armazenamento, contribuem para o desenvolvimento de RH, ao nível da melhoria da performance global.</p>	<p>Aquisição, partilha, utilização, armazenamento</p>	<p>Individual e profissional</p>
22	C1.74	<p>O artigo alerta para a importância do conhecimento, enquanto fator-chave, tanto para o desenvolvimento de áreas académicas, como de organizações empresariais;</p> <p>O artigo faz referência ao conceito de <i>knowledge worker</i>. Este conceito entende-se como o indivíduo que aplica no trabalho as suas aprendizagens de forma sistemática, o que por sua vez contribui para o seu desenvolvimento profissional;</p> <p>A criação de conhecimento, em particular sob a forma de inovação, é vista como fundamental para o desenvolvimento do negócio da organização;</p> <p>O artigo conclui que para que as estratégias e processos de GC sejam bem-sucedidas, é necessário que haja uma estreita conexão entre as estratégias de RH, a missão, visão, estratégias e objetivos organizacionais. Só desta forma se conseguirá obter desenvolvimento individual e, consequentemente, organizacional.</p>	<p>Armazenamento, partilha, criação, utilização, proteção</p>	<p>Individual, profissional e organizacional</p>
23	C1.83	<p>Participar em processos de GC aumenta as competências individuais e organizacionais;</p> <p>A capacidade da GC melhora aspetos financeiros e não financeiros da performance organizacional;</p>	<p>Criação, partilha, utilização, armazenamento</p>	<p>Individual, profissional e organizacional</p>
24	C1.85	<p>Relaciona o processo de partilha de conhecimento e a necessidade de uma educação baseada em competências necessárias ao desenvolvimento, em vez de um ensino por disciplinas;</p> <p>Refere a importância da educação baseada em competências para a aquisição de conhecimento e para o desenvolvimento de competências e carreiras;</p> <p>O papel da GRH é também mencionado como fundamental para a estimulação do desenvolvimento profissional dos professores e o alcance da eficácia da escola;</p> <p>Neste contexto, os autores defendem que os professores quanto mais convencidos estiverem das suas competências, melhor é praticada a partilha de conhecimento;</p> <p>Existe uma relação positiva entre as práticas de GRH e a partilha de conhecimento;</p>	<p>Partilha, criação, aquisição</p>	<p>Individual e profissional</p>

25	C1.86	A pesquisa sublinha a importância da GRH para o sucesso da implementação de projetos de desenvolvimento; A GRH é vista como responsável pela manutenção e desenvolvimento dos RH; nesse desenvolvimento enquadram-se as competências e conhecimentos necessários ao sucesso organizacional; De forma implícita, os processos de GC foram relacionados com o DRH, na medida em que é a aquisição, utilização e armazenamento de conhecimento que permite ao colaborador desenvolver-se e assim contribuir para o sucesso de projetos.	Aquisição, Utilização, Armazenamento	Profissional e organizacional
26	C1.87	O DRH é considerado uma função distinta na organização, cuja atividade principal é a formação e desenvolvimento profissional de funcionários; No contexto do estudo, a formação é entendida como um processo de aprendizagem que inclui aquisição de conhecimento teórico e prático, novas técnicas e competências que tornem a atividade profissional atual mais eficiente.	Aquisição, utilização	Profissional
27	C1.88	Os processos de GC implícitos relacionam-se com desenvolvimento social e económico.	Criação, aquisição, partilha	Social e económico
28	C1.91	O artigo conclui que a Gestão de Cadeias de Fornecimento permite troca e partilha de conhecimentos, informações e recursos, em tempo real que, por sua vez, traz grandes benefícios para a organização no que se refere ao desenvolvimento de vantagem competitiva.	Partilha	Organizacional
29	C1.97	O artigo alerta para a importância do desenvolvimento de competências green. É dito no artigo que este tipo de competências e conhecimentos contribui para o desenvolvimento vocacional, profissional, organizacional e ambiental e para outras competências genéricas. As competências green englobam conhecimentos e capacidades ambientais impostas pela envolvente social. Todos os conceitos estudados evidenciaram ter resultados positivos no que diz respeito à performance e à aprendizagem, sobretudo no local de trabalho. É enfatizada a importância/necessidade de se investir em formação green.	Criação, aquisição, partilha, utilização	Individual, organizacional, profissional, ambiental e social
30	C1.98	Os resultados do estudo evidenciaram que a análise da informação, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de recursos humanos têm impacto significativo em resultados operacionais de qualidade e na satisfação generalizada de colaboradores.	-	Individual, organizacional, profissional
31	C1.99	A GC é considerada um dos fatores mais críticos para o sucesso e performance de projetos; O DRH é uma função que lida não só com a melhoria organizacional, mas também com o crescimento dos indivíduos. É afirmado no artigo que o desenvolvimento individual é uma parte essencial do DRH e que as organizações investem fortemente neste tipo de desenvolvimento a fim de obter melhorias ao nível da performance. Existe relação positiva entre as perspetivas de desenvolvimento da GRH e o sucesso de projetos.	Partilha	Individual, organizacional, profissional
32	C1.100	O artigo conclui que o desenvolvimento organizacional depende fortemente do capital humano; a mudança comportamental, sobretudo nas atitudes relacionadas com o trabalho impactam na motivação e na identificação com a organização. É concluído, também, que estes conceitos estão relacionados com os processos de GC, contribuem para o desenvolvimento de colaboradores. Este último, consequentemente, melhora a qualidade dos serviços e os resultados organizacionais.	Criação, aquisição, utilização, partilha	Individual, organizacional, profissional

33	C2.9	A formação de adultos é considerada uma necessidade, no âmbito do artigo, que contribui para o desenvolvimento e bem-estar local; No artigo é afirmado que o investimento em formação traz vantagens para o desenvolvimento das pessoas e da economia; No âmbito do programa de desenvolvimento, investiu-se sobretudo na criação de valor, através da disseminação de conhecimento, com vista à melhoria da performance económica.	Criação e partilha	Individual e económico
34	C2.13	O artigo conclui que o investimento na indústria dos serviços, tendo como referência uma economia baseada em conhecimento, contribuiu para a criação de mais emprego e forças de trabalho mais capacitadas; ou seja, a utilização de vários processos de GC permitiu uma melhoria significativa ao nível do desenvolvimento individual de recursos humanos, mas também a nível regional e económico.	Criação, partilha, utilização	Individual, profissional e económico
35	C2.22	O estudo conclui que a experiência global adquirida (aquisição de conhecimentos e competências), através do programa de formação, permitiu melhorar os resultados no trabalho; O estudo evidenciou correlação direta e significativa entre aquisição de conhecimento e habilidades e a aplicabilidade futura desses conhecimentos em contexto de trabalho.	Aquisição, armazenamento, utilização	Profissional
36	C2.32	O objetivo desta pesquisa é testar o impacto dos recursos humanos na criação de empresas a fim de examinar a inclinação do indivíduo em se tornar um empreendedor numa economia de transição. Os resultados obtidos mostram que a quantidade de conhecimento, habilidades e experiência do indivíduo e a sua capacidade de procurar e reconhecer novas oportunidades empresariais, consideradas como recursos humanos de propriedade individual, aumentam a probabilidade de gerar uma empresa na Bósnia-Herzegovina. Além dos recursos humanos, certos fatores económicos e sociais, como status do trabalho e percepção social do empreendedorismo como uma profissão atraente, são importantes para a criação de empresas na Bósnia-Herzegovina.	Criação	Individual, organizacional, económico
37	C2.34	O artigo explora os fatores críticos no engagement dos estudantes e universidades no processo de co-criação de valor a fim de melhorar o nível de sustentabilidade dessas organizações; A abordagem de "co-criação de valor" é uma forma estratégica de negócio e continuidade de valores partilhados entre as organizações e os consumidores; é um caminho de partilha, combinação e renovação de recursos e capacidades entre as organizações e os seus consumidores ativos, a fim de criar valor através de novas formas de interação, serviços e mecanismos de aprendizagem. No quadro da sustentabilidade universitária, a abordagem de "co-criação de valor" significa a combinação de fontes, conhecimentos, habilidades e capacidades das várias universidades ativistas para a melhoria dos serviços instrucionais e das atividades académicas, baseadas em critérios de desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento de estruturas físicas e de comunicação através de formas diversificadas de gestão têm impacto na melhoria dos serviços instrucionais baseados em critérios de desenvolvimento sustentável. É concluído no artigo que os estudantes partilham os seus conhecimentos e informações sobre questões de desenvolvimento sustentável e que, por sua vez, isso permite aos professores a apropriação de métodos de instrução/aprendizagem que correspondam à exigências dessa temática.	Criação, aquisição, partilha	Individual, profissional, organizacional, ambiental, social, económico

38	C3.4	O artigo procura examinar os efeitos das características individuais na aprendizagem, através do desenvolvimento de recursos humanos; O artigo afirma que aprender através de práticas de DRH, permite mudança e aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes, neste caso, no âmbito da responsabilidade social corporativa.	Aquisição, utilização	Individual e profissional
39	C4.15	O artigo faz uma avaliação dos resultados obtidos num programa de formação de liderança, na área da saúde pública. O programa teve como objetivo capacitar os alunos para se tornarem agentes de mudança nos seus locais de trabalho. O artigo contribui para uma nova geração de programas de formação no local de trabalho. No referido programa, além da formação profissional, foram também desenvolvidos seminários e redes de mentorado entre alunos e professores. A estratégia do programa incidiu sobre a aposta em ações estratégicas com foco em pequenas mudanças, a fim de obter re-organização e transformação organizacional e, conseqüentemente, melhorar a performance do sistema de saúde público. É concluído no artigo que dotar os estudantes com atitudes, conhecimentos e capacidades relevantes encoraja as pessoas a desenvolverem uma estrutura pessoal e profissional capaz de produzir ações efetivas no local de trabalho, bem como comportamentos positivos.	Criação, aquisição, partilha, utilização	Individual, profissional, organizacional
40	C6.19	Uma das conclusões apontadas pelo estudo afirma que o capital humano, as patentes e o empreendedorismo estão todos ligados ao desempenho regional, principalmente nas regiões que possuem grandes e médias cidades. Esta conclusão estabelece, explicitamente, uma relação entre processos de GC e desenvolvimento regional e económico e, implicitamente, com o desenvolvimento de RH.	Criação, partilha, utilização, armazenamento e proteção	Individual, económico
41	C6.31	O artigo afirma que a acumulação e aplicação de conhecimento é fundamental para a sustentabilidade económica e dos próprios recursos naturais. O estudo conclui que é necessário criar uma economia verde através do investimento no capital humano, isto é, da criação de uma sociedade de conhecimento. Sumariamente, o artigo relaciona processos de GC com vários tipos de desenvolvimento: humano, económico e ambiental. Estes autores fazem uma analogia curiosa ao estabelecerem que o conhecimento e as competências são os únicos recursos capazes de se renovarem, que necessitam de ser usados pela humanidade com abundância e sem moderação.	Aquisição, utilização, armazenamento	Individual, económico, ambiental
42	C6.43	O artigo estuda os fatores chave para o desenvolvimento/crescimento estável de empresas, em ambientes de alta tecnologia. Entre os fatores mais significativos para esse crescimento, no contexto estudado, estão a aquisição de competências, sobretudo a nível tecnológico e de marketing, investimento em RH e novas rotinas e acesso a conhecimento externo e fontes de informação. Este artigo relaciona os processos de GC com o desenvolvimento de RH, ao considerar a aquisição de competências e as próprias rotinas de RH, enquanto fator chave. No entanto, também é estabelecida uma relação positiva entre processos de RH e crescimento económico a nível organizacional, sendo esta a relação predominantemente explorada no artigo.	Criação, aquisição, utilização, partilha e proteção	Profissional, organizacional e económico

43	C6.53	O artigo procurou analisar o uso efetivo da educação "smart" (não tradicional) nos processos de ensino/aprendizagem. Concluiu-se que a utilização de métodos que dão privilégio à informação, comunicação e tecnologia ajudam os alunos (de turismo) a compreender e assimilar melhor conhecimento especializado e a desenvolver competências específicas de alto nível. Além disto, concluiu-se também que estes métodos da gestão do conhecimento permitem qualificar melhor os recursos humanos para as questões profissionais que lhe estão inerentes e para a prática de um turismo mais sustentável.	Aquisição, utilização	Individual, profissional, ambiental
44	C6.54	O artigo examina a integração de abordagens baseadas na natureza para a adaptação às alterações climáticas, no planeamento diário de práticas municipais. Foi implementado um "learning lab" para cada cidade a fim de analisar sistematicamente os projetos de desenvolvimento urbano selecionados. Os resultados permitiram listar algumas estratégias, sendo que estas últimas revelaram uma crescente necessidade de abordagens relacionais, que por sua vez, permitam aos indivíduos desenvolver capacidades cognitivas e emocionais. Em sùmula, conclui-ser que explorar o potencial de soluções baseadas na natureza para a gestão da adaptação climática requer mais recursos financeiros e humanos e desenvolvimento de capacidades de apoio ao desenvolvimento pessoal de forma sistemática e integrada.	Criação, aquisição, partilha, utilização	Individual, ambiental, social, económico
45	C6.58	O estudo explora um modelo de gestão do conhecimento e suporte à decisão a fim de analisar as dinâmicas oceânicas na China. Infere-se, através deste estudo de caso, que o modelo utilizado contribui para a aquisição, armazenamento e partilha de dados relevantes necessários ao desenvolvimento ambiental sustentável naquela região.	Aquisição, armazenamento, partilha	Ambiental
46	C6.59	Esta investigação explora as potencialidades do conhecimento sistematizado científico para o desenvolvimento de iniciativas rurais sustentáveis e inovadoras. É concluído no artigo que a utilização de base de dados com conhecimento científico especializado é uma mais-valia para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável, bem como contribui para o armazenamento do conhecimento tradicional necessário ao desenvolvimento ambiental naquela área.	Criação, partilha, aquisição, armazenamento, utilização	Ambiental, social, económico
47	C7.4	O artigo afirma que os consumidores necessitam de informação e, sobretudo, formação para que possam fazer escolhas de consumo racionais. Para enfrentar os desafios da sociedade de consumo, os consumidores precisam de adquirir competências e ter acesso a conhecimento especializado. Dessa forma poderá garantir-se, não só, uma maior proteção e desenvolvimento pessoal do consumidor, como também o desenvolvimento de um mercado de consumo mais inovador e eficiente.	Aquisição, criação, partilha, utilização, proteção	Individual, profissional e económico

Tabela IV: N° de artigos por revista em cada ano

Designação da Revista	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total

International Journal of Production Economics			1																1	2
Public Management Review				1																1
Journal of Park & Recreation Administration					1															1
Urban Studies					1															1
Economics & Management							1	2												3
Energy Policy									1											1
International Transactions in Humanities & Social Sciences										1										1
Economic Science										1	1						1			3
Contemporary Economics											1									1
Economics, Management & Financial Markets											1									1
Journal of Competitiveness												1								1
Aministratio												1								1
Economic Science Series												1				1				2

Administração pública	15, 26, 44	3
Biotecnologia	1, 35	2
Indústria agrícola	30, 33, 40	3
Saúde	2, 23	2
Energético	8, 25	2
Tecnologias da informação e comunicação	1	1
Retalho	6	1
Automóvel	32	1
Proteção ambiental e desenvolvimento sustentável	34	1
Não especificado	17, 36, 45	3
Turismo	29, 46	2
Telecomunicações	31	1
Construção civil	32	1

Nota: O número total de artigos por setor/atividade excede o número total de artigos classificados porque existem artigos que estudam mais do que um setor.

Tabela VI: Matriz ilustrativa da relação entre Processos de Gestão do Conhecimento e as tipologias de Desenvolvimento de Recursos Humanos identificadas

	Processos de Gestão do Conhecimento					
	Criação	Aquisição	Partilha	Utilização	Armazenamento	Proteção

Tipos de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Individual	1, 3, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 22, 23, 24, 29, 32, 33, 34, 36, 37, 39, 44, 47	1, 3, 5, 6, 7, 10, 13, 15, 21, 24, 29, 32, 37, 38, 39, 41, 43, 44, 47	1, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 44, 47	3, 5, 11, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 29, 32, 34, 38, 39, 41, 43, 44, 47	1, 7, 11, 12, 13, 14, 20, 21, 22, 23	6, 11, 13, 22, 47
	Profissional	2, 3, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 24, 29, 32, 34, 37, 39, 42, 47	2, 3, 6, 7, 9, 10, 13, 15, 21, 24, 25, 26, 29, 32, 35, 37, 38, 39, 42, 43, 47	2, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 31, 32, 34, 37, 39, 42, 47	3, 8, 11, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 29, 32, 34, 35, 38, 39, 42, 43, 47	7, 11, 13, 14, 20, 21, 22, 23, 25, 35	6, 11, 13, 22, 42, 47
	Organizacional	1, 3, 4, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 20, 22, 23, 29, 32, 36, 37, 39, 42	1, 3, 4, 6, 9, 25, 29, 32, 37, 39, 42	1, 4, 6, 11, 14, 17, 20, 22, 23, 29, 31, 32, 37, 39, 42	3, 4, 11, 14, 16, 17, 20, 22, 23, 25, 29, 32, 39, 42	1, 4, 11, 12, 14, 17, 20, 22, 23, 25	6, 11, 22, 42
	Económico	4, 8, 12, 13, 16, 27, 33, 34, 36, 37, 40, 42, 44, 46, 47	4, 13, 27, 37, 41, 42, 44, 46, 47	4, 8, 13, 19, 27, 28, 33, 34, 37, 40, 42, 44, 46, 47	4, 8, 16, 19, 34, 40, 41, 42, 44, 46, 47	4, 12, 13, 40, 46	13, 40, 42, 47
	Social	13, 27, 29, 37, 44, 46	13, 27, 29, 37, 44, 46	13, 19, 27, 29, 37, 44, 46	19, 29, 44, 46	13, 46	13
	Ambiental	13, 29, 37, 44, 46	13, 29, 37, 41, 43, 44, 45, 46	13, 29, 37, 44, 45, 46	29, 41, 43, 44, 46	13, 45, 46	13

	Tecnológico	4, 8		4, 8	4, 8		
--	-------------	------	--	------	------	--	--

Fonte: Elaboração própria

Figura A: Representação gráfica da Tabela 9

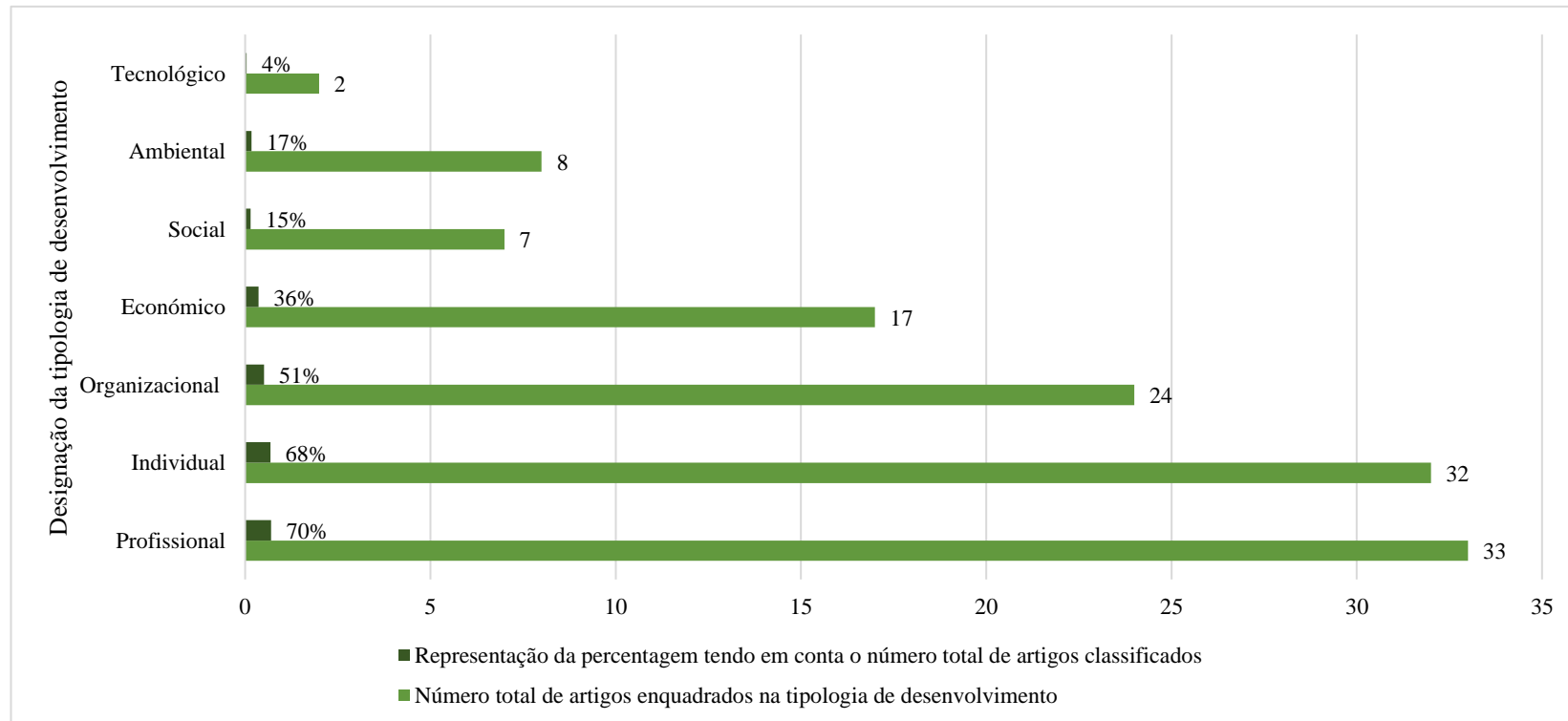
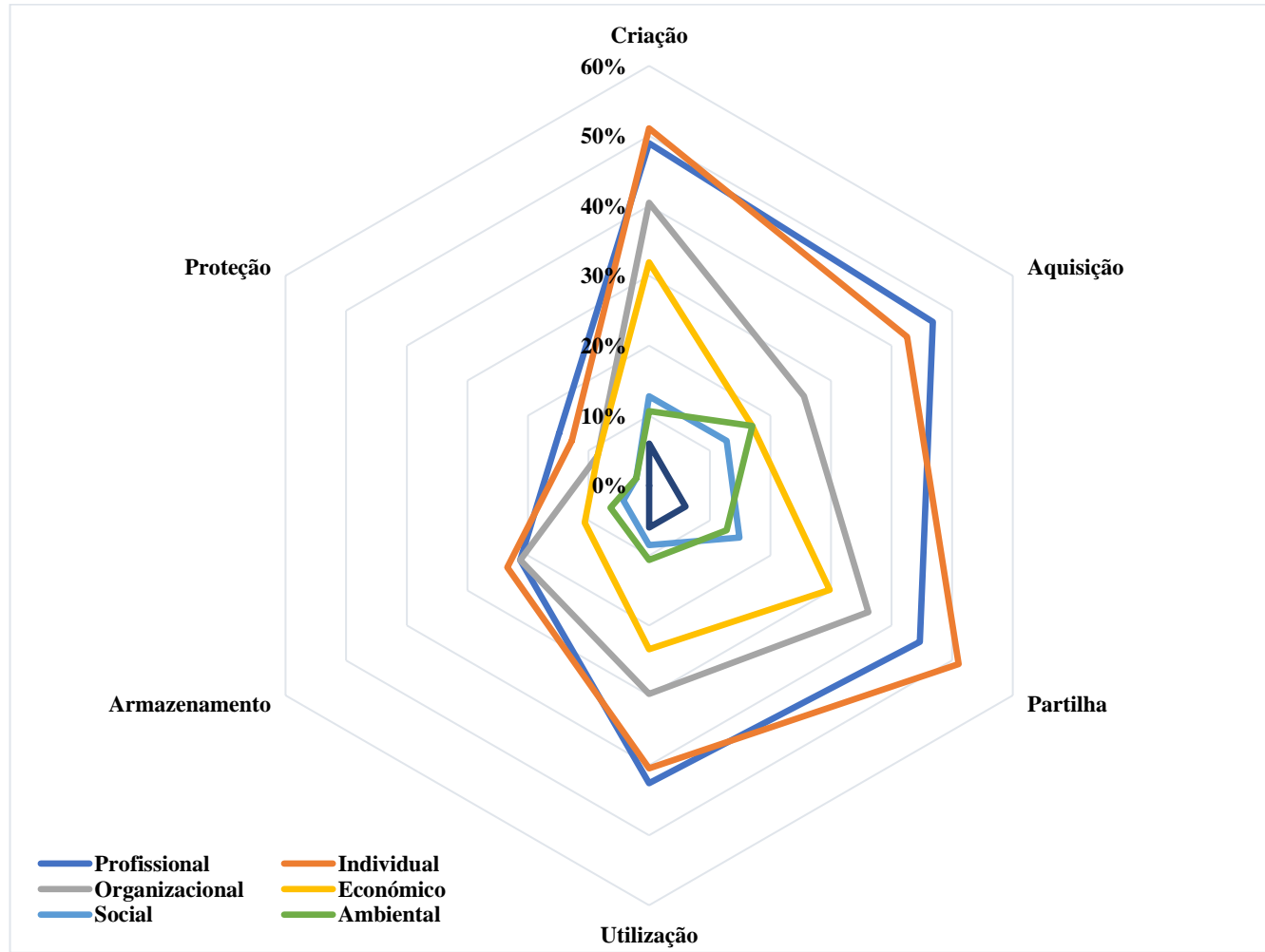


Figura B: Percentagem dos processos que mais produzem cada tipo de desenvolvimento



Referências bibliográficas dos artigos classificados:

- Abrudan, M., Hatos, R. e Matei, M. (2010) «HR training programs - case study: what are the participants' expectations?», *Economic Science*, 1(1), pp. 615–620.
- Blanco-salas, J., Gutiérrez-García, L., & Labrador-Moreno, J. (2019). Wild plants potentially used in human food in the protected area “Sierra Grande de Hornacho ” of Extremadura (Spain). *Sustainability*, 11(456), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11020456>
- Blaga, P. e Gabor, M. (2014) «Investigating the impact of E-learning as alternative for business education in pharmaceutical industry in Romania by ROI methology», *Amfiteatru Economic*, 16(37), pp. 902–916.
- Bobylev, S., Kudryavtseva, O. e Yakovleva, Y. (2015) «Regional priorities of green economy», *Ekonomika Regiona*, 42(2), pp. 148–161. doi: 10.17059/2015-2-12.
- Bud, A. e Nistor, R. (2015) «A qualitative evaluation on SOP HRD 2007-2013 in Romania - focus group study», *Economic Science Series*, 24(1), pp. 1044–1053.
- Bugnar, N. G., Mester, L. E. e Fora, A. F. (2016) «Innovation and international competitiveness of a country», *Economic Science*, 25(2), pp. 35–43.
- Burja, C. (2012) «Human capital's impact on the performance of Romanian knowledge based companies», *Economic Science Series*, 12(2), pp. 337–343.
- Cabral, C., & Dhar, R. L. (2019). Green competencies: construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*, 235, 887–900. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.014>
- Capik, P. e Drahokoupil, J. (2011) «Foreign direct investments in business services: transforming the visegrád four region into a knowledge-based economy?», *European Planning Studies*, 19(9), pp. 1611–1631. doi: 10.1080/09654313.2011.586181.
- Carausan, M. (2012) «The Professionalization of Public Administration in Romania», *Aministratio*, 4(1), pp. 83–96.
- Choi, S. *et al.* (2009) «Fourteen lessons learned from the successful nuclear power program of the Republic of Korea», *Energy Policy*. Elsevier, 37(12), pp. 5494–5508. doi: 10.1016/j.enpol.2009.08.025.
- Deaconu, A. (2018). The use of information and communications technology in vocational education and training - premise of sustainability. *Sustainability*, 10(1466), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su10051466>
- Delić, A. e Smajlović, S. (2014) «Developing the function of human resource management with a view to building competitive advantage of enterprises in Bosnia and Herzegovina», *Ekonomski*

Vjesnik, XXVII(2), pp. 363–377.

Doherty, J., Gilson, L., & Shung-king, M. (2018). Achievements and challenges in developing health leadership in South Africa: the experience of the Oliver Tambo Fellowship programme 2008-2014. *Health Policy Planning*, 33(July), ii50-ii64. <https://doi.org/10.1093/heapol/czx155>

Dinu, V. *et al.* (2010) «Education and training needs in the field of consumer protection in the lower danube region», *Amfiteatru Economic*, 12(4), pp. 709–734.

Ghafoor, M., Khan, K., Muneer, Y., & Haider, K. (2019). Impact of development perspective of HRM and lesson learned system of knowledge management on project success through project management competency retention. *Journal of Independent Studies and Research - Management and Social Sciences & Economics*, 17(1), 53–70.

Gherghina, L. e Andres, S. (2016) «Study regarding the management of local policeman career within the resita local police division public service», *Seria Economie*, 1(5), pp. 126–140.

Goyal, N. (2010) «HRD climate survey of government aided senior secondary schools in Uttar Pradesh», *International Transactions in Humanities and Social Sciences*, 2(2), pp. 261–275.

Hu, T., Lin, C. e Chang, S. (2005) «Role of interaction between technological communities and industrial clustering in innovative activity: the Case of Hsinchu district, Taiwan», *Urban Studies*, 42(7), pp. 1139–1160.

Hurd, A. R. (2005) «Competency development for entry level public parks and recreation professionals», *Journal of Park and Recreation Administration*, 23(3), pp. 45–63.

Islam, M. (2015) «HRM practices in small and medium-sized textile industry of Bangladesh», *ASA University Review*, 9(2), pp. 1–26.

Istudor, N. *et al.* (2010) «Education and training needs in the field of agriculture and rural development in the lower danube region», *Amfiteatru Economic*, 12(4), pp. 761–784.

Karolidis, D., & Vouzas, F. (2019). From PSM to helping behavior in the contemporary greek public sector: the roles of organizational identification and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1418–1447.

Kirovska, Z., Josifovska, A. e Kiselicki, M. (2016) «Efficient management of supply chain in achieving a significant competitive advantage in the market», *Journal of Sustainable*. Routlege L. London: Organizations: Theory and Behaviour, 5(14), pp. 5–22.

Königová, M., Urbancová, H. e Fejfar, J. (2012) «Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations», *Journal of Competitiveness*, 4(1), pp. 129–142. doi: 10.7441/joc.2012.01.10.

Kumpikaitė, V. e Čiarnienė, R. (2008) «New training technologies developing human resources», *Economics & Management*, pp. 368–374.

Kylaheiko, K., Sandstrom, J. e Virkkunen, V. (2002) «Dynamic capability view in terms of real options», *International Journal of Production Economics*, 80, pp. 65–83.

- Mann, P., Pritchard, S. e Rummery, K. (2007) «Supporting interorganizational partnerships in the public sector», *Public Management Review*, 6(3), pp. 417–439. doi: 10.1080/1471903042000256565.
- Mládková, L. (2007) «Management of tacit knowledge in organization», *Economics & Management*, pp. 803–808.
- Monavvarifard, F., Baradaran, M., & Khosravipour, B. (2019). Increasing the sustainability level in agriculture and Natural Resources Universities of Iran through students' engagement in the value Co- creation process. *Journal of Cleaner Production*, 234, 353–365. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.175>
- Nadrag, L. e Mitran, P. (2011) «The program: invest in people! - a way of developing human resources», *Economics, Management, and Financial Markets*, 6(1), pp. 522–537.
- Oncioiu, I. (2014) «Risk prevention strategies and the SWOT analysis for the implementation of the SME's business plan», *Oeconomica*, 10(5), pp. 160–170.
- Oort, F. G. Van e Bosma, N. (2013) «Agglomeration economies, inventors and entrepreneurs as engines of European regional economic development», *Annals of Regional Science*, 51(1), pp. 213–244. doi: 10.1007/s00168-012-0547-8.
- Parast, M., & Golmohammadi, D. (2019). Quality management in healthcare organizations: empirical evidence from the baldrige data. *International Journal of Production Economics*, 216(April), 133–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.011>
- Patalas-Maliszewska, J. e Hochmeister, M. (2011) «Modeling strategic-knowledge-resource management based on individual competencies in SMEs», *Contemporary Economics*, 5(2), pp. 72–79. doi: 10.5709/ce.1897-9254.13.
- Pee, L. G. e Kankanhalli, A. (2016) «Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view», *Government Information Quarterly*. Elsevier Inc., 33(1), pp. 188–199. doi: 10.1016/j.giq.2015.06.002.
- Popescu, D. *et al.* (2011) «Human resources motivation - a challenge for SMEs economic performances», *Economic Science*, 1(2), pp. 692–697.
- Rivera, G. e Rivera, I. (2015) «Design, measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a Mexican University», *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Socyales*, 26(59), pp. 21–34. doi: 10.15446/innovar.v26n59.54320.CITACI.
- Runhaar, P. e Sanders, K. (2016) «Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and Human Resources Management», *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), pp. 794–813. doi: 10.1177/1741143214564773.
- Savarese, M., Orsi, L. e Belussi, F. (2016) «New venture high growth in high-tech environments», *European Planning Studies*, 24(11), pp. 1937–1958.
- Scurtu, L. e Neamtu, D. (2015) «The need of using knowledge management strategy in modern business organizations», *USV Annals of Economics & Public Administration*, 15(2), pp. 157–165.

Sekliuckienė, J. (2008) «Organisational resources determining competitive advantage: the case of lithuanian retail chains», *Economics & Management*, p. 138.

Shahzad, K. *et al.* (2016) «Evaluating human resource management capacity for effective implementation of advanced metering infrastructure by electricity distribution companies in Pakistan», *Utilities Policy*. Elsevier Ltd, 41, pp. 1–11. doi: 10.1016/j.jup.2016.06.011.

Sukserm, T. e Takahashi, Y. (2011) «Effects of individual characteristics on learning through human resource development (HRD) in corporate social responsibility (CSR) activity», *International Journal of Business and Society*, 12(2), pp. 87–100.

Wamsler, C., Wickenberg, B., Hanson, H., Olsson, J., Stålhammar, S., Bjorn, H., ... Zelmerlow, F. (2019). Environmental and climate policy integration: targeted strategies for overcoming barriers to nature-based solutions and climate change adaptation. *Journal of Cleaner Production*, 2–10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119154>

Zhang, X., & Deng, W. (2019). New insight into smart ocean: how is it different from digital ocean? *International Journal of Digital Earth*, 1–8. <https://doi.org/10.1080/17538947.2019.1574317>

Zlatković, M. (2018). An econometric analysis of the effects of human resources and other factors on firm creation. *Economic Themes*, 56(4), 453–473.