
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE RISCOS DE CONHECIMENTO

Systematic literature review about knowledge risks

João Sérgio Lima (1), Lillian Alvares (2), Rodrigo Leonardi (3)

(1) Universidade de Brasília, Brasil, joaosergio.lima@outlook.com

(2) lillianalvares@unb.br

(3) rodrigo.leonardi@aeb.gov.br



Resumo

A gestão dos riscos de conhecimento vem se desenvolvendo como uma nova área de pesquisa relacionada à gestão do conhecimento e ao capital intelectual. Apesar do interesse científico pelo tema ter crescido nos últimos anos, ainda se faz necessário conhecer os riscos informacionais envolvidos nos processos de produção, de modo que o objetivo deste artigo é apresentar uma Revisão Sistemática dos distintos tipos de riscos de conhecimento encontrados na literatura. Como procedimento metodológico para conduzir a RSL, foram seguidas as diretrizes propostas por Yu Xiao e Maria Watson, que estabelecem oito etapas para a condução de uma revisão de literatura. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 24 documentos. Como resultado foi possível consolidar os principais riscos mencionados nos documentos selecionados, quais sejam, perda de conhecimento; vazamento de conhecimento; transbordamento de conhecimento; desgaste do conhecimento; ocultação do conhecimento; acúmulo de conhecimento; terceirização do conhecimento e lacunas de conhecimento. Como conclusão é possível afirmar que é necessário maior aprofundamento acerca dos riscos de conhecimento, idealmente por mais pesquisadores que venham a se interessar pelo tema

Palavras-chave: Riscos de conhecimento; Gestão do conhecimento; Revisão Sistemática de Literatura.

Abstract

Knowledge risk management has been developing as a new area of research related to knowledge management and intellectual capital. Although scientific interest in the topic has grown in recent years, it is still necessary to know the informational risks involved in the production processes, in this sense, the objective of this article is to present a Systematic Review of the different types of Knowledge Risks found in the literature. As a methodological procedure to conduct SLR, the guidelines proposed by Yu Xiao and Maria Watson were followed, which establish eight steps for conducting a literature review. After applying the inclusion and exclusion criteria, 24 documents were selected. As a result, it was possible to consolidate

LIMA, João Sérgio; ALVARES, Lillian; LEONARDI, Rodrigo. Revisão Sistemática da Literatura Sobre Riscos de Conhecimento. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, vol. 17, publicação contínua, 2023, elocation. DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023022.

the main risks mentioned in the selected documents, namely, Knowledge Loss; Knowledge Leakage; Knowledge Spillover; Knowledge Attrition; Knowledge Hiding; Knowledge Hoarding; Knowledge Outsourcing and Knowledge Gaps. In conclusion, it is possible to affirm that it is necessary to go deeper into Knowledge Risks, ideally by more researchers who may become interested in the topic.

Keywords: Knowledge Risks; Knowledge management; Systematic Literature Review.

1 Introdução

Na concepção de Alvarez e Caregnato (2017), com o fim da II Guerra Mundial observou-se um relevante incremento da quantidade de informação científica e tecnológica, que, aliado ao progresso das tecnologias da informação e comunicação causaram uma “explosão de informação” que influenciou no aumento da produção do conhecimento.

Em decorrência desse aumento da disponibilidade das informações, diversas transformações sociais, tecnológicas, econômicas e culturais se uniram e deram origem a uma nova forma de sociedade, denominada Sociedade em Rede, onde conhecimento e informação tornaram-se elementos fundamentais em todos os modos de desenvolvimento, de modo que o processo de produção passou a ser sempre baseado em algum grau de conhecimento e no processamento da informação (Castells 2019).

Nesse sentido, com a disseminação do acesso à informação, surgiram fontes ilimitadas de informação e conhecimento disponíveis, caracterizando a transição para a Era do Conhecimento, em detrimento da Era Industrial. Nesse novo contexto, uma organização é considerada como parte da Era do Conhecimento quando é capaz de aprender, reter e atuar com base nas melhores informações, conhecimentos e *know-how* disponíveis (Dalkir 2011).

Assim, de acordo com Dalkir (2011), a habilidade de gerenciar o conhecimento é crucial na economia do conhecimento, de forma que sua criação e difusão se transformaram em fatores importantes de competitividade, tornando o conhecimento uma *commodity* inserida nos produtos das organizações.

Até recentemente, a maioria das teorias eram focadas em explicar o conhecimento como algo positivo que as organizações precisam gerenciar para obter o máximo benefício, de modo que

as organizações se concentraram principalmente em encontrar e desenvolver o conhecimento certo e usá-lo a seu favor (Durst e Zieba 2019).

Ocorre que desenvolvimentos teóricos recentes revelaram que essa abordagem não é mais suficiente:

As organizações precisam reconsiderar suas abordagens de GC para incluir os riscos do conhecimento em potencial que eles também podem enfrentar. De fato, uma gestão eficaz dos riscos de conhecimento é necessária para fazer uma possível mudança estratégica rápida para abordar as suposições sobre o que é necessário para ter sucesso (Durst e Zieba 2019 p. 1).

Durst e Zieba (2019 p. 2) definem Riscos de Conhecimento como uma medida da probabilidade e da gravidade de efeitos adversos de quaisquer atividades relacionadas de alguma forma ao conhecimento que possam afetar o funcionamento de uma organização em qualquer nível.

Nessa perspectiva, dada a importância que a informação e o conhecimento passaram a ter nos processos de produção, se faz necessário conhecer os riscos informacionais envolvidos nesses processos, bem como buscar meios para identificá-los e eventualmente mitigá-los. Neste sentido, o objetivo deste artigo é apresentar uma revisão sistemática dos distintos tipos de Riscos de Conhecimento encontrados na literatura.

A relevância do presente artigo para a Ciência da Informação, além de apresentar um estudo sobre Riscos de Conhecimento, reside no método proposto para apresentação do tema, de uma Revisão Sistemática da Literatura. Conforme observado por Cerrao et al. (2018 p. 113), a adoção do método de Revisão Sistemática pelos pesquisadores da Ciência da Informação no Brasil ainda é pequena e pouco retratada nas pesquisas científicas indexadas nas principais bases de dados científicos da área, em comparação com a quantidade total de pesquisas das referidas bases.

O texto está dividido em quatro seções, incluindo esta introdução, onde são apresentadas a definição e importância dos Riscos de Conhecimento, a relevância do estudo para a Ciência da Informação, bem como o objetivo do artigo. Na segunda seção são explicitados, de forma detalhada, os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração de uma Revisão Sistemática de Literatura. A terceira seção apresenta os resultados da RSL, seus achados, com subdivisões que detalham cada um dos Riscos de Conhecimento que foram identificados nos

documentos selecionados. Na quarta e última seção, encontram-se as conclusões do artigo, nas quais as informações apresentadas são revisitadas e consolidadas com o intuito de fornecer uma consolidação de conceitos das categorias dos riscos que foram identificados, bem como quais dos documentos selecionados os explicitaram.

2 Procedimentos metodológicos

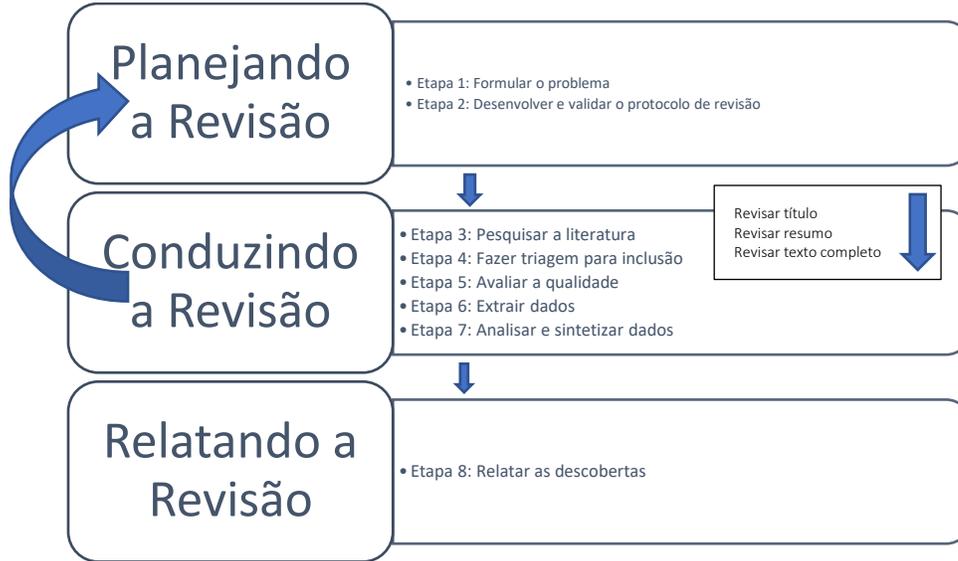
Realizou-se uma revisão sistemática acerca dos diferentes tipos de riscos de conhecimento que podem ser identificados na literatura científica.

Com o intuito de melhor elucidar a relevância das revisões sistemáticas, será utilizada a definição a seguir:

As revisões sistemáticas podem ser amplamente definidas como um tipo de síntese de pesquisa conduzida por grupos de revisão com habilidades especializadas, que se propõem a identificar e recuperar evidências internacionais relevantes para uma ou mais perguntas em particular e avaliar e sintetizar os resultados dessa pesquisa para informar a prática, a política e, em alguns casos, pesquisas adicionais [...] seguindo um processo estruturado e pré-definido que requer métodos rigorosos para garantir que os resultados sejam confiáveis e significativos para os usuários finais (Munn et al. 2018 p. 2).

Para sua elaboração foram seguidas as diretrizes de Xiao e Watson (2017), que estabelecem as oito etapas para a condução de uma revisão de literatura, conforme Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Processo de Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Adaptado de Xiao e Watson (2017)

2.1 Planejando a RSL

A fase de planejamento da revisão é composta de duas etapas, 1 – Formulação do problema; e 2 – Desenvolvimento e validação do protocolo de revisão, que serão detalhadas a seguir:

2.1.1 Formulação do problema

A importância da pesquisa sobre os Riscos de Conhecimento fora apresentada na seção de introdução deste artigo. Ocorre que, apesar de se reconhecer a necessidade de se aprofundar nos estudos sobre o tema, de acordo com Durst e Zieba (2019), a literatura sobre os Riscos de Conhecimento é bastante escassa e fragmentada, pois apesar de existirem alguns estudos disponíveis, apresentam apenas riscos selecionados e, portanto, métodos desiguais, gerando eventualmente nomenclaturas distintas para o mesmo tipo de risco.

Assim, por meio desta Revisão de Literatura pretende-se responder a seguinte questão: Quais são os Riscos de Conhecimento identificados na literatura referente à gestão do conhecimento ou ao conhecimento organizacional?

2.1.2 Desenvolvimento e validação do Protocolo de Revisão

De acordo com Klein et al. (2001), transdisciplinaridade distingue-se de interdisciplinaridade e multidisciplinaridade por tratar-se de uma forma de aprendizado e resolução de problemas que envolve a cooperação entre diferentes partes da sociedade e da academia para enfrentar desafios complexos da sociedade, partindo de problemas tangíveis e reais, de modo que as soluções são elaboradas em colaboração com múltiplos interessados.

Assim, devido à transdisciplinaridade que envolve o tema Riscos de Conhecimento, que também é relacionado à gestão do conhecimento, bem como o conhecimento organizacional, na busca pela literatura foram utilizados os descritores a seguir, com eventuais variações entre as bases: "*knowledge risk**" AND ("*knowledge management*" OR "*organi*ational knowledge*").

A busca por meio desses descritores ocorreu nos títulos, palavras-chaves e resumo dos artigos, escritos em português ou inglês. O Quadro 1 explicita os critérios de inclusão ou exclusão que foram utilizados.

Quadro 1 – Critérios de inclusão e exclusão

| Tipo de Critério | Detalhamento |
|-------------------------|--|
| Inclusão | <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de documentos: artigos publicados em periódicos, anais e capítulos de livros. • Revisados por pares; • Publicados nos últimos dez anos (entre 2002 e 2022); • Publicações em português ou inglês. |
| Exclusão | <ul style="list-style-type: none"> • Publicações repetidas; • Publicações em idioma diferente ao português ou inglês; • Artigos publicados antes de 2002; • Não respondem ao problema de pesquisa. |

Fonte: Os autores (2022)

2.2 Conduzindo a RSL

A fase de condução da revisão foi composta de cinco etapas: 1. Pesquisa na Literatura; 2. Triagem para Inclusão; 3. Avaliação da Qualidade; 4. Extração de Dados; e 5. Análise e Síntese dos Dados.

2.2.1 Pesquisa na Literatura

As bases de dados utilizadas e a quantidade de resultados em cada uma delas estão elencadas a seguir, na Tabela 1.

Tabela 1- Resultado de busca inicial nas bases de dados selecionadas

| Base de dados | Documentos |
|-----------------------|------------|
| Scopus | 39 |
| <i>Web of Science</i> | 17 |
| BASE | 27 |
| Total | 83 |

Fonte: Os autores (2022)

Escolheu-se a Scopus por ser a maior base de resumos e citações da literatura revisada por pares; a *Web of Science* por ter sido projetada para apoiar pesquisas científicas e acadêmicas com cobertura nas áreas de ciências, ciências sociais, artes e humanidades e a plataforma BASE por ser um dos mecanismos de busca mais volumosos, com mais de 8.000 provedores de conteúdo de acesso aberto.

Para tratamento dos dados, utilizou-se a ferramenta Rayyan. Trata-se de aplicativo desenvolvido para agilizar a triagem inicial de resumos e títulos, por meio de um processo de semi-automatização, com o intuito de facilitar a triagem. (Ouzzani et al. 2016).

Inicialmente, foram excluídos 28 documentos repetidos, restando 55, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Quantidade de documentos restante após exclusão dos repetidos



| Inclusion decisions | |
|---------------------|----|
| <u>Undecided</u> | 55 |
| <u>Maybe</u> | 0 |
| <u>Included</u> | 0 |
| <u>Excluded</u> | 0 |

Fonte: Extraído do Rayyan pelos autores (2022)

2.2.2 Triagem para inclusão

Para triagem de inclusão e exclusão, foram utilizados os critérios já explicitados no Quadro 1. Para a triagem inicial, foram lidos os resumos de cada um dos documentos restante, passíveis de responder ao problema de pesquisa.

Utilizando-se desses critérios, foram selecionados 29 documentos, conforme Figura 3.

Figura 3 – Quantidade de documentos restante após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão

| Inclusion decisions | |
|---------------------|----|
| <u>Undecided</u> | 0 |
| <u>Maybe</u> | 0 |
| <u>Included</u> | 29 |
| <u>Excluded</u> | 26 |

Fonte: Extraído do Rayyan pelos autores (2022)

2.2.3 Avaliação da Qualidade

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão explicitados no Quadro 1, cada um dos documentos teve seu inteiro teor avaliado, restando 24 documentos. Ao conferir se os critérios de inclusão e exclusão foram atendidos, buscou-se incluir todos os estudos importantes e relevantes para o atendimento do problema de pesquisa.

2.2.4 Extração de Dados

Para triagem de inclusão e exclusão, foram utilizados os critérios já explicitados no Quadro 1. Para a triagem inicial, foram lidos os resumos de cada um dos documentos restante, passíveis de responder ao problema de pesquisa.

Após a definição da quantidade de artigos a ser utilizada, foi elaborado um quadro resumo, listando cada um dos selecionados, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Relação dos documentos selecionados

| # | Autor/Data | Título |
|----|-------------------------|---|
| 01 | (Nakash e Bouhnik 2022) | Risks in the absence of optimal knowledge management in knowledge-intensive organizations |

| | | |
|----|------------------------------|--|
| 02 | (Hammoda e Durst 2022) | A taxonomy of knowledge risks for healthcare organizations |
| 03 | (Foli 2022) | Total interpretive structural modelling (TISM) and MICMAC approach in analysing knowledge risks in ICT-supported collaborative project |
| 04 | (Durst 2022) | Knowledge Risk Management in Organizations: Findings from Latin America |
| 05 | (Zieba et al. 2022) | The impact of knowledge risk management on sustainability |
| 06 | (Temel e Durst 2021) | Knowledge risk prevention strategies for handling new technological innovations in small businesses |
| 07 | (Ayinde et al. 2021) | Knowledge audit as an important tool in organizational management: A review of literature |
| 08 | (Thalmann e Ilvonen 2020) | Why Should We Investigate Knowledge Risks Incidents? - Lessons from Four Cases. |
| 09 | (Cavaco e Muniz Junior 2020) | Knowledge-Based Risk Management Model: Application in Energy Infrastructure Projects |
| 10 | (Bratianu et al. 2020) | The Impact of Knowledge Risk on Sustainability of Firms |
| 11 | (Durst et al. 2020) | Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality |
| 12 | (Durst e Zieba 2020) | Knowledge risks inherent in business sustainability |
| 13 | (Durst et al. 2019) | The linkage between knowledge risk management and organizational performance |
| 14 | (Akhavan et al. 2019) | Extracting and prioritizing knowledge risk components by considering the knowledge map |
| 15 | (Durst e Zieba 2019) | Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management |
| 16 | (Durst 2019) | How far have we come with the study of knowledge risks? |
| 17 | (Müller e Mueller 2019) | Knowledge Risk Management – How to Manage Future Knowledge Loss |
| 18 | (Zieba e Durst 2018) | Knowledge Risks in the Sharing Economy |
| 19 | (Durst e Zieba 2017) | Knowledge risks - towards a taxonomy |
| 20 | (Durst e Ferenhof 2016) | Knowledge Risk Management in Turbulent Times |
| 21 | (Durst et al. 2015) | Understanding knowledge leakage: a review of previous studies |
| 22 | (Durst e Ferenhof 2014) | Knowledge Leakages and Ways to Reduce Them in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) |
| 23 | (Bratianu 2018) | A Holistic Approach to Knowledge Risk |
| 24 | (Trkman e Desouza 2012) | Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework |

Fonte: Os autores (2022)

2.2.5 Análise e Síntese dos Dados

Os documentos selecionados foram analisados de forma a buscar identificar os Riscos de Conhecimento existentes, respondendo, assim, ao problema de pesquisa e atingindo, consequentemente, o intuito desta RSL.

2.3 Relatando a RSL

A terceira e última fase, a de relatoria da RSL, é composta apenas de uma etapa, que é a de relatar as descobertas da pesquisa.

2.3.1 Relato das descobertas

Por meio da análise dos dados, identificaram-se os Riscos de Conhecimento explicitados na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2- Riscos de Conhecimento identificados

| Risco identificado | Quantidade dos artigos selecionados que mencionaram o termo |
|---------------------------------|--|
| Perda de conhecimento | 17 |
| Vazamento de conhecimento | 16 |
| Transbordamento de conhecimento | 11 |
| Desgaste do conhecimento | 12 |
| Ocultação do conhecimento | 12 |
| Acúmulo de conhecimento | 11 |
| Terceirização do conhecimento | 19 |
| Lacunas de conhecimento | 14 |

Fonte: Os autores (2022)

A análise desses riscos e a consolidação dos resultados identificados nos documentos selecionados serão apresentados na seção 03, a seguir.

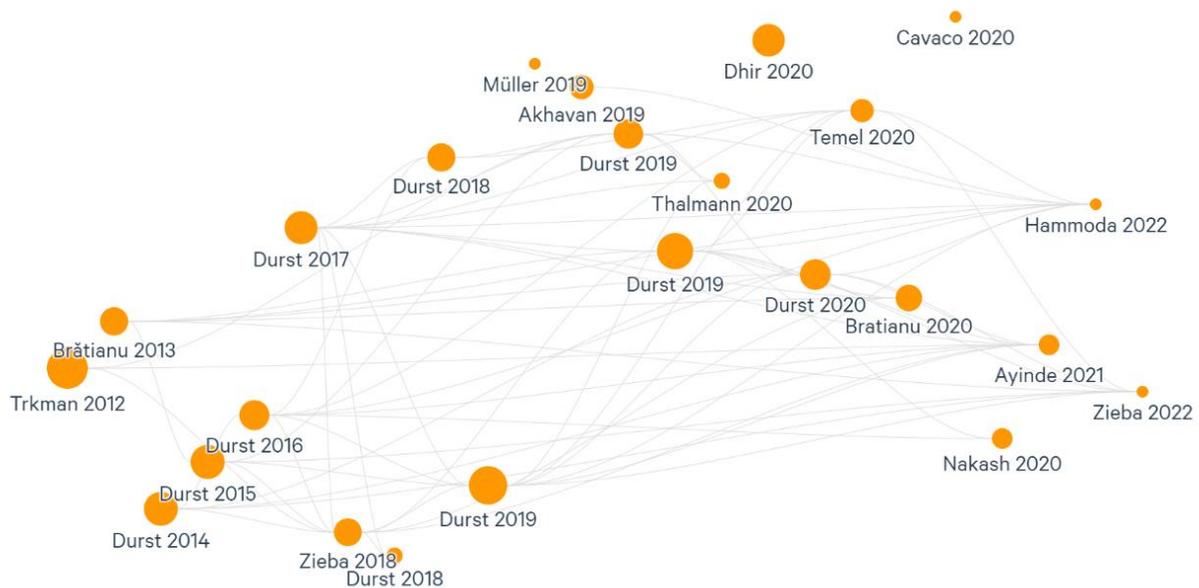
3 Resultados

A gestão dos riscos de conhecimento vem se desenvolvendo como uma nova área de pesquisa relacionada à gestão do conhecimento e ao capital intelectual. Não obstante, apesar do interesse científico pelo tema ter crescido nos últimos anos, ainda não é possível afirmar que existam definições e estudos consolidados, de modo que se faz necessário pesquisá-la com mais rigor (Bratianu 2018; Durst 2019; Durst e Henschel 2020; Massingham 2010).

Nesta seção serão demonstrados os resultados da RSL, explicitando como os Riscos de Conhecimento foram identificados nos documentos selecionados, que foram consolidados na

Figura 4, elaborada pela ferramenta Litmaps, que permite navegar pela literatura selecionada com visualizações interativas de redes de citação.

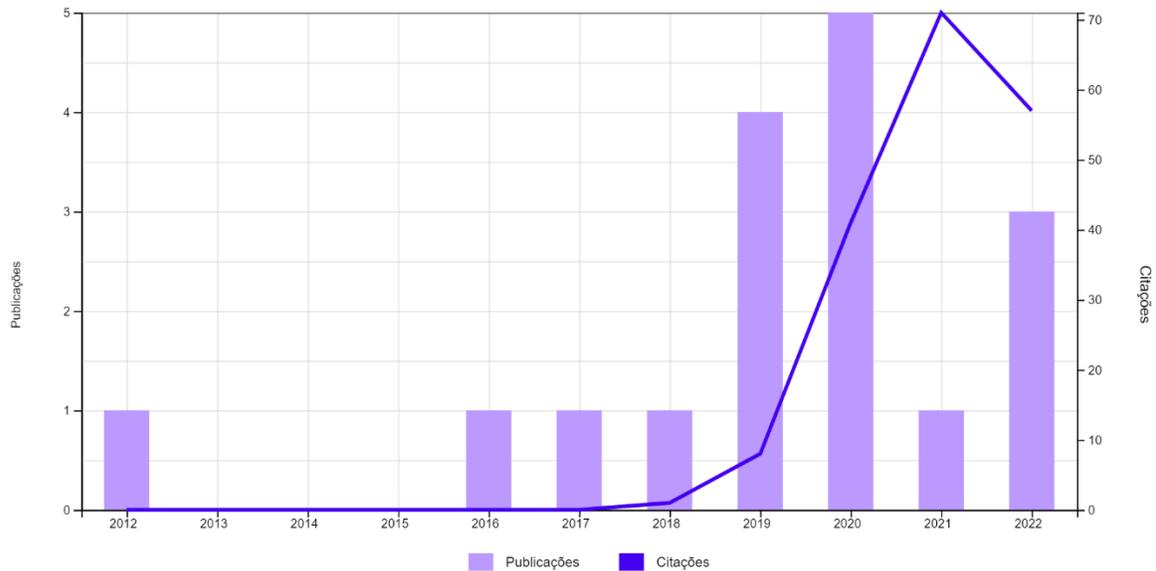
Figura 4 – Rede de citações sobre o tema Riscos do Conhecimento nos documentos selecionados



Fonte: Extraído do Litmaps pelos autores (2022)

Na Figura 5 é possível identificar, no eixo horizontal, a produção acadêmica acerca do tema no decorrer dos últimos dez anos. De fato, nos últimos quatro anos é possível observar um aumento na quantidade de citações sobre os Riscos de Conhecimento, conforme verificado a seguir:

Figura 5 – Evolução das citações sobre Riscos de Conhecimento

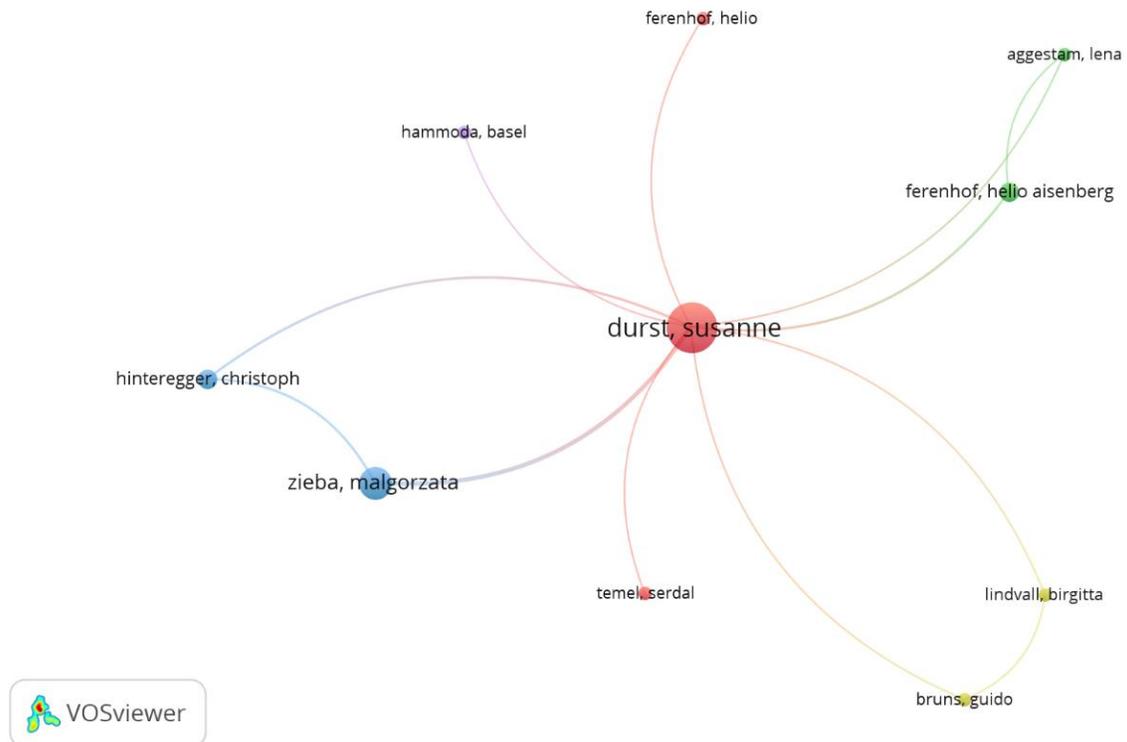


Fonte: Extraído da *Web of Science* pelos autores (2022)

Dos artigos selecionados, destaca-se a produção de Susanne Durst, da Tallinn University of Technology, Estônia. Ela consta como ao menos um dos autores de 14 dos 24 documentos. É possível perceber em toda sua produção científica sua contribuição para a pesquisa sobre os Riscos do Conhecimento.

A Figura 6, a seguir, deixa clara a rede de produção e citações construída a partir da produção de Susanne Durst.

Figura 6 – Visualização de Rede de Relações de Citações da autora com mais produção sobre o tema



Fonte: Extraído do VOSviewer pelos autores (2022)

Dentre os pesquisadores brasileiros, três dos documentos selecionados foram elaborados em coautoria com Helio Ferenhof, da Universidade Federal de Santa Catarina, quais sejam: Durst e Ferenhof (2014); Durst et al. (2015) e Durst e Ferenhof (2016).

A seguir serão relatados cada um dos Riscos identificados.

3.1 Perda de conhecimento (*Knowledge Loss*)

Dentre os riscos identificados, a perda de conhecimento foi verificada em 17 dos documentos selecionados. Apesar de não ser o risco explicitado na maior quantidade dos documentos (ver Tabela 2), foi o mais detalhado pelas pesquisas selecionadas.

De acordo com Müller e Mueller (2019), o risco de perda de conhecimento deve ser o primeiro a ser controlado, pois a despeito da importância dos demais Riscos de Conhecimento, os Riscos do Conhecimento do pessoal são de particular importância no contexto da gestão do capital humano.

No mesmo sentido, Zieba e Durst (2018), esclarecem que perda de conhecimento é uma das razões potenciais para a perda de vantagem competitiva pelas organizações, tornando-se um fator crítico que não pode ser ignorado.

A perda de conhecimento pode ser definida como uma situação em que uma organização perde parte ou todo o seu conhecimento crítico como resultado, por exemplo, da saída de um funcionário de uma empresa, da cooptação de funcionários ou de algumas falhas técnicas (Zieba e Durst 2018).

Ocorre quando um indivíduo com conhecimento valioso sai de uma organização. O problema é crescente devido à mobilidade da força de trabalho e ao envelhecimento natural dos empregados e influencia diretamente na dinâmica do conhecimento organizacional (Bratianu 2018; Massingham 2018).

3.2 Vazamento de conhecimento (*Knowledge leakage*)

Apesar de alguns autores considerarem o vazamento como uma espécie de perda de conhecimento (Durst 2015), ele pode ser definido como um risco próprio.

Na concepção de Bratianu (2018 p. 598) a perda de conhecimento ocorre como resultado da saída de funcionários, de modo que o risco é gerado por não ter mais aquele conhecimento crítico necessário no processo produtivo. O vazamento de conhecimento, por sua vez, seria uma metáfora para o conhecimento que escapa de um determinado confinamento ou fronteira e é utilizado por outros, com possíveis efeitos negativos para os detentores originais desse conhecimento, principalmente quando se trata de vantagem competitiva.

Pode ser definido como a perda, deliberada ou acidental, de conhecimento para algum ator não autorizado dentro ou fora de um limite organizacional, resultando na transferência de conhecimento organizacional sensível para pessoas não autorizadas (Zieba e Durst 2018)

3.3 Transbordamento de conhecimento (*Knowledge Spillover*)

O Transbordamento de conhecimento, de acordo com Bratianu (2018 p. 598) é uma metáfora para o conhecimento que extrapola a fronteira de uma empresa para outras empresas

como usuárias desse conhecimento, o que pode levar ao risco de redução ou perda da vantagem competitiva.

Pode ser definido como uma situação em que o conhecimento crítico é transbordado da organização para os concorrentes que usam esse conhecimento para obter vantagem competitiva (Durst e Zieba 2017).

3.4 Desgaste do conhecimento (*Knowledge Attrition*)

É decorrente da alta rotatividade de pessoal ou ausência de longo prazo, e pode ser influenciado por uma situação financeira precária nas atividades relacionadas à gestão do conhecimento e planejamento sucessório (Durst e Ferenhof 2016).

Trata-se de processo por meio do qual o conhecimento torna-se obsoleto devido a novas invenções, progresso no estado da arte, etc., ou corrompido, em decorrência de uso inadequado ou por longa espera até sua utilização (Durst e Zieba 2019).

3.5 Ocultação do conhecimento (*Knowledge Hiding*)

Trata-se de risco relacionado à dimensão humana dos Riscos de Conhecimento onde percebe-se a tentativa intencional de reter ou ocultar o conhecimento que foi solicitado por outra pessoa (Durst Zieba 2019; Temel e Durst 2021).

Como contra argumento, Bratianu (2018) argumenta que a ocultação do conhecimento pode ser interpretada como um risco somente quando há uma cultura organizacional que estimula seu compartilhamento, pois em caso contrário essa ocultação faz parte da vida organizacional normal, uma vez que o compartilhamento de conhecimento não é um fenômeno generalizado.

3.6 Acúmulo de conhecimento (*Knowledge Hoarding*)

O acúmulo de conhecimento é um problema potencial em muitas organizações, pois diminui o compartilhamento de conhecimento e influencia a cultura organizacional (Durst e Zieba 2019).

Ocorre quando o conhecimento é retido, pois não foi solicitado por qualquer pessoa, de modo que ele é acumulado e pode ou não ser utilizado posteriormente (Durst e Zieba 2017; Temel e Durst 2021)

Há uma certa similaridade entre Ocultação e Acumulação do Conhecimento, uma vez que ambos podem ser classificados como retenção de conhecimento. No entanto, de acordo com Durst e Zieba (2017 p. 56), a ocultação de conhecimento, ocorre por exemplo quando um funcionário é solicitado a fornecer conhecimento específico, mas não o revela, enquanto no caso de acumulação de conhecimento, o conhecimento não fora revelado, pois não foi diretamente solicitado.

3.7 Terceirização do conhecimento (*Knowledge Outsourcing*)

A terceirização pode ser definida como a transferência de uma atividade ou função comercial de uma empresa para um contratado externo que assume o controle dos insumos da atividade e, em seguida, executa essa função, vendendo-a de volta para a instituição (Durst e Zieba 2019 p. 5).

De acordo com Durst (2022 p. 13), os riscos de terceirização do conhecimento estão relacionados a uma situação em que, como resultado da transferência de uma atividade de negócios para um contratado externo, a organização pode perder suas habilidades e capacidades para desempenhar funções válidas por conta própria.

A opção por terceirizar as atividades deve ser sucedida de uma intensiva análise de custos-benefícios, pois pode haver o risco de perder habilidades e capacidades necessárias para realizar processos de conhecimento central, além de uma degradação da expertise, e, finalmente, o risco de renunciar ao desenvolvimento da base de conhecimento (Durst e Zieba 2017).

3.8 Lacunas de conhecimento (*Knowledge Gap*)

Trata-se de uma incompatibilidade entre o que uma empresa sabe e o que ela realmente deveria saber, o que pode levar a uma superestimação de suas próprias capacidades (Durst e Zieba 2017; Temel e Durst 2021).

As organizações devem avaliar cuidadosamente suas políticas de contratação e terceirização para preencher possíveis lacunas de conhecimento, pois por meio de uma análise do

conhecimento possuído e o necessário para as operações da empresa (presentes e futuras), é possível estabelecer medidas para se obter o conhecimento ausente, seja ele de fontes internas ou externas, de modo que esse conhecimento recém-absorvido pode constituir a base para inovações futuras (Zieba et al. 2022).

Com base nas descrições de cada um dos Riscos de Conhecimento identificados nesta RSL, foi elaborado o Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Definição dos Riscos de Conhecimento encontrados.

| Risco identificado | Definição | Encontrado em |
|---------------------------|---|---|
| Perda de conhecimento | Ocorre quando um indivíduo com conhecimento valioso sai de uma organização, que perde parte ou todo o seu conhecimento. | (Durst 2022); (Zieba 2022); (Ayinde et al. 2021); (Bratianu et al. 2020); (Durst et al. 2020); (Durst e Zieba 2020); (Thalmann e Ilvonen 2020); (Durst e Zieba 2019); (Durst et al. 2019); (Durst 2019); (Müller e Mueller 2019); (Zieba e Durst 2018); (Durst e Zieba 2017); (Durst e Ferenhof 2016); (Durst et al. 2015); (Durst e Ferenhof 2014); e (Bratianu 2018). |
| Vazamento de conhecimento | Conhecimento que escapa, de forma deliberada ou acidental, de um determinado confinamento ou fronteira e é utilizado por outros, com possíveis efeitos negativos para os detentores desse conhecimento, principalmente quando se trata de vantagem competitiva. | (Durst 2022); (Zieba et al. 2022); (Ayinde et al. 2021); (Durst e Zieba 2020); (Bratianu et al. 2020); (Thalmann e Ilvonen 2020); (Durst 2019); (Durst et al. 2019); (Durst e Zieba 2019); (Zieba e Durst 2018); (Durst e Zieba 2017); (Durst e Ferenhof 2016); (Durst et al. 2015); (Durst e Ferenhof 2014); (Bratianu 2018); e (Trkman e Desouza 2012). |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Transbordamento de conhecimento | Ocorre quando o conhecimento crítico é transbordado da organização para os concorrentes que o utilizam para obter vantagem competitiva | (Durst 2022); (Zieba et al. 2022); (Ayinde et al. 2021); (Durst e Zieba 2020); (Thalmann e Ilvonen 2020); (Durst e Zieba 2019); (Durst et al. 2019); (Zieba e Durst 2018); (Durst e Zieba 2017); (Durst et al. 2015); e (Bratianu 2018). |
| Desgaste do conhecimento | Conhecimento desgastado, considerado obsoleto ou corrompido. | (Zieba et al. 2022); (Ayinde et al. 2021); (Durst et al. 2020); (Durst 2019); (Durst e Zieba 2019); (Durst et al. 2019); (Zieba e Durst 2018); (Durst e Zieba 2017); (Durst e Ferenhof 2016); (Durst et al. 2015); (Durst e Ferenhof 2014); e (Bratianu 2018). |
| Ocultação do conhecimento | Tentativa intencional de reter ou ocultar o conhecimento que foi solicitado por outra pessoa | (Durst 2022); (Zieba et al. 2022); (Ayinde et al. 2021); (Temel e Durst 2021); (Durst e Zieba 2020); (Bratianu et al. 2020); (Durst et al. 2020); (Durst e Zieba 2019); (Durst et al. 2019); (Zieba e Durst 2018); (Durst e Zieba 2017); e (Bratianu 2018). |
| Acúmulo de conhecimento | Ocorre quando o conhecimento é retido, pois não foi solicitado por qualquer pessoa, de modo que ele é acumulado e pode ou não ser utilizado posteriormente | (Durst 2022); (Zieba et al. 2022); (Ayinde et al. 2021); (Temel e Durst 2021); (Durst e Zieba 2020); (Durst et al. 2020); (Durst e Zieba 2019); (Durst et al. 2019); (Zieba e Durst 2018); (Durst e Zieba 2017); e (Bratianu 2018). |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| Terceirização do conhecimento | Situação em que, como resultado da transferência de uma atividade de negócios para um contratado externo, a organização pode perder suas habilidades e capacidades para desempenhar funções válidas por conta própria. | (Durst 2022); (Durst et al. 2020); (Zieba et al. 2022); (Ayinde et al. 2021); (Durst e Zieba 2020); (Temel e Durst 2021); (Bratianu et al. 2020); (Durst et al. 2019); (Müller e Mueller 2019) ; (Akhavan et al. 2019); (Durst 2019); (Durst e Zieba 2019); (Zieba e Durst 2018); (Durst e Zieba 2017); (Durst e Ferenhof 2016); (Durst et al. 2015); (Durst e Ferenhof 2014); (Bratianu 2018); e (Trkman e Desouza 2012). |
| Lacunas de conhecimento | | (Durst 2022); (Zieba et al. 2022); (Temel e Durst 2021); (Ayinde et al. 2021); (Durst et al. 2020); (Durst e Zieba 2020); (Durst e Zieba 2019); (Durst et al. 2019); (Akhavan et al. 2019); (Zieba e Durst 2018); (Durst e Zieba 2017); (Durst e Ferenhof 2016); (Bratianu 2018); e (Trkman e Desouza 2012). |

Fonte: Os autores (2022)

4 Conclusões

Após a análise de todos os documentos selecionados, ratifica-se o entendimento inicialmente explicitado de que a investigação acerca dos diversos tipos de Riscos de Conhecimento ainda é um campo de estudo pouco desenvolvido, o qual é explorado apenas por um número limitado de pesquisadores.

Assim, se faz necessário que mais pesquisadores escrevam sobre o tema, haja vista que a maioria da literatura encontrada se concentra em dois autores, que em grande parte publicam em

conjunto. Neste sentido, é possível afirmar que é necessário maior aprofundamento acerca dos Riscos de Conhecimento, idealmente por mais pesquisadores que venham a se interessar pelo tema.

Além disso, como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento individual de cada um dos riscos aqui identificados, o que poderá otimizar e tornar mais robusta a consolidação de entendimento deles em conjunto.

No que concerne à importância do presente estudo para a Ciência da Informação, corrobora-se a informação apresentada na introdução, sobre a importância de se apresentar um estudo sobre Riscos de Conhecimento por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura.

Referências

- Akhavan, Peyman, et al., “Extracting and Prioritizing Knowledge Risk Components by Considering the Knowledge Map”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 49, no. 2, Emerald, may 2019, pp. 200–12, doi:10.1108/VJKMS-10-2018-0088. Acessado 29 jul. 2022.
- Alvarez, Gonzalo Rubén, e Caregnato, Sônia Elisa. “A Ciência Da Informação e Sua Contribuição Para a Avaliação Do Conhecimento Científico”. *BIBLOS*, vol. 31, no. 1, Aug. 2017, pp. 09–26, doi:10.14295/biblos.v31i1.5987. Acessado 28 maio 2022.
- Ayinde, Lateef, et al., “Knowledge Audit as an Important Tool in Organizational Management: A Review of Literature”. *Business Information Review*, vol. 38, no. 2, June 2021, pp. 89–102, doi:10.1177/0266382120986034. Acessado 29 jul. 2022.
- Bratianu, Constantin. “A Holistic Approach to Knowledge Risk”. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 6, no. 4, 2018, pp. 593–607, doi:10.25019/MDKE/6.4.06. Acessado 29 jul. 2022.
- Bratianu, Constantin, et al., “The Impact of Knowledge Risk on Sustainability of Firms”. *Amfiteatru Economic*, vol. 22, no. 55, Aug. 2020, pp. 639–52, doi:10.24818/EA/2020/55/639. Acessado 29 jul. 2022.
- Castells, Manuel. *A Era Da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. 20. ed. Paz e Terra, 2019.
- Cavaco, Ednilson, and Muniz Junior, Jorge. “Knowledge-Based Risk Management Model: Application in Energy Infrastructure Projects”. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, no. 4, Oct. 2020, pp. 1–16, doi:10.14488/BJOPM.2020.046. Acessado 29 jul. 2022.

- Cerrao, Natalia Gallo, et al., “O Método de Revisão Sistemática Da Literatura (RS) Na Área Da Ciência Da Informação No Brasil: Análise de Dados de Pesquisa”. *Informação & Tecnologia*, vol. 5, no. 1, Feb. 2018, pp. 105–16, doi:10.22478/ufpb.2358-3908.2018v5n1.38083. Acessado 15 maio 2022.
- Dalkir, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*. MIT Press, 2011.
- Durst, Susanne. “How Far Have We Come with the Study of Knowledge Risks?”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 49, no. 1, Mar. 2019, pp. 21–34, doi:10.1108/VJKMS-10-2018-0087. Acessado 15 maio 2022.
- Durst, Susanne. “Knowledge Risk Management in Organizations: Findings from Latin America”. *Multidisciplinary Business Review*, vol. 15, no. 1, June 2022, pp. 11–19, doi:10.35692/07183992.15.1.3. Acessado 29 jul. 2022.
- Durst, Susanne, and Ferenhof, Helio. “Knowledge Leakages and Ways to Reduce Them in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)”. *Information*, vol. 5, no. 3, Sept. 2014, pp. 440–450, doi:10.3390/info5030440. Acessado 29 jul. 2022.
- Durst, Susanne, and Ferenhof, Helio. “Knowledge Risk Management in Turbulent Times”. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. Edited by Klaus North, and Gregorio Varvakis. Springer International Publishing, 2016. pp. 195–209, doi:10.1007/978-3-319-27303-7_13. Acessado 29 jul. 2022.
- Durst, Susanne, and Henschel, Thomas. *Knowledge Risk Management: From Theory to Praxis*. Springer Cham, 2020, doi:10.1007/978-3-030-35121-2. Acessado 17 fev. 2022.
- Durst, Susanne, and Zieba, Malgorzata. “Knowledge Risks: Towards a Taxonomy”. *International Journal of Business Environment*, vol. 9, no. 1, 2017, p. 51–63, doi:10.1504/IJBE.2017.084705. Acessado 15 maio 2022.
- Durst, Susanne, and Zieba, Malgorzata. “Mapping Knowledge Risks: Towards a Better Understanding of Knowledge Management”. *Knowledge Management Research and Practice*, vol. 17, no. 1, Jan. 2019, pp. 1–13, doi:10.1080/14778238.2018.1538603. Acessado 15 maio 2022.
- Durst, Susanne, and Zieba, Malgorzata. “Knowledge Risks Inherent in Business Sustainability”. *Journal of Cleaner Production*, vol. 251, Apr. 2020, p. 119670, doi:10.1016/j.jclepro.2019.119670. Acessado 29 jul. 2022.
- Durst, Susanne, et al., “Understanding Knowledge Leakage: A Review of Previous Studies”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 45, no. 4, Nov. 2015, pp. 568–586, doi:10.1108/VINE-01-2015-0009. Acessado 29 jul. 2022.

- Durst, Susanne, et al., “The Linkage between Knowledge Risk Management and Organizational Performance”. *Journal of Business Research*, vol. 105, Dec. 2019, pp. 1–10, doi:10.1016/j.jbusres.2019.08.002. Acessado 29 jul. 2022.
- Durst, Susanne, et al., “Knowledge Risk Management in the Public Sector: Insights into a Swedish Municipality”. *Journal of Knowledge Management*, vol. 24, no. 4, Emerald, May 2020, pp. 717–35, doi:10.1108/JKM-12-2017-0558. Acessado 29 jul. 2022.
- Foli, Samuel. “Total Interpretive Structural Modelling (TISM) and MICMAC Approach in Analysing Knowledge Risks in ICT-Supported Collaborative Project”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Mar. 2022, doi:10.1108/VJIKMS-09-2021-0205. Acessado 29 jul. 2022.
- Hammoda, Basel, and Durst, Susanne. “A Taxonomy of Knowledge Risks for Healthcare Organizations”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 52, no. 3, Feb. 2022, pp. 354–372, doi:10.1108/VJIKMS-07-2021-0114. Acessado 29 jul. 2022.
- Klein, Julie Thompson, et al., editors. *Transdisciplinarity: Joint Problem Solving among Science, Technology, and Society*. Birkhäuser Basel, 2001, doi:10.1007/978-3-0348-8419-8. Acessado 30 dez. 2022.
- Massingham, Peter. “Knowledge Risk Management: A Framework”. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, no. 3, June 2010, pp. 464–485, doi:10.1108/13673271011050166. Acessado 10 set. 2022.
- Massingham, Peter. “Measuring the Impact of Knowledge Loss: A Longitudinal Study”. *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, no. 4, May 2018, pp. 721–758, doi:10.1108/JKM-08-2016-0338. Acessado 10 set. 2022.
- Müller, Frithjof, and Mueller, Andrea. “Knowledge Risk Management – How to Manage Future Knowledge Loss”. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences: Honolulu*, University of Hawaii, 2019, <http://hdl.handle.net/10125/60003>. Acessado 29 jul. 2022.
- Munn, Zachary, et al., “Systematic Review or Scoping Review? Guidance for Authors When Choosing between a Systematic or Scoping Review Approach”. *BMC Medical Research Methodology*, vol. 18, no. 1, Dec. 2018, p. 143, doi:10.1186/s12874-018-0611-x. Acessado 10 maio 2022.
- Nakash, Maayan, and Bouhnik, Dan. “Risks in the Absence of Optimal Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 52, no. 1, Jan. 2022, pp. 87–101, doi:10.1108/VJIKMS-05-2020-0081. Acessado 29 jul. 2022.
- Ouzzani, Mourad, et al., “Rayyan—a Web and Mobile App for Systematic Reviews”. *Systematic Reviews*, vol. 5, no. 1, Dec. 2016, p. 210, doi:10.1186/s13643-016-0384-4. Acessado 10 maio 2022.

- Temel, Serdal, and Durst, Susanne. “Knowledge Risk Prevention Strategies for Handling New Technological Innovations in Small Businesses”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 51, no. 4, July 2021, pp. 655–673, doi:10.1108/VJKMS-10-2019-0155. Acessado 29 jul. 2022.
- Thalmann, Stefan, and Ilvonen, Ilona. “Why Should We Investigate Knowledge Risks Incidents? - Lessons from Four Cases”. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences: Honolulu*, University of Hawaii, 2020, <http://hdl.handle.net/10125/64349>. Acessado 29 jul. 2022.
- Trkman, Peter, and Desouza, Kevin C.. “Knowledge Risks in Organizational Networks: An Exploratory Framework”. *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 21, no. 1, Mar. 2012, pp. 1–17, doi:10.1016/j.jsis.2011.11.001. Acessado 29 jul. 2022.
- Xiao, Yu, and Watson, Maria. “Guidance on Conducting a Systematic Literature Review”. *Journal of Planning Education and Research*, vol. 39, no. 1, Aug. 2017, pp. 93–112, doi:10.1177/0739456X17723971. Acessado 10 maio 2022.
- Zieba, Malgorzata, and Durst, Susanne. “Knowledge Risks in the Sharing Economy”. *Knowledge Management and Organizational Learning*, vol. 6, 2018, pp. 253–270, doi:10.1007/978-3-319-66890-1_13. Acessado 29 jul. 2022.
- Zieba, Malgorzata, et al., “The Impact of Knowledge Risk Management on Sustainability”. *Journal of Knowledge Management*, vol. 26, no. 11, July 2022, pp. 234–258, doi:10.1108/JKM-09-2021-0691. Acessado 29 jul. 2022.

Copyright: ©2023 LIMA, João Sérgio; ALVARES, Lillian; LEONARDI, Rodrigo.. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC Attribution-ShareAlike (CC BY-SA), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, under the identical terms, and provided the original author and source are credited.

Received: 04/09/2022

Accepted: 24/04/2023