

# Avaliação de maturidade da Gestão do Conhecimento: uma análise bibliométrica da produção científica de 2016-2025

**Pamela Rodrigues Perrotta<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-5915-7449>

**Sergio Ricardo da Silveira Barros<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-7837-1181>

**Luis Alberto Duncan Rangel<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-1431-9859>

<sup>1</sup> Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil

**Resumo:** A rápida evolução tecnológica e a crescente complexidade dos negócios têm enfatizado a importância da Gestão do Conhecimento como um diferencial estratégico nas organizações. A Gestão do Conhecimento visa capturar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro de uma organização, garantindo que informações valiosas sejam acessíveis e contribuindo para sua utilização de forma estratégica. Nesse contexto, as ferramentas de avaliação de maturidade de Gestão do Conhecimento podem auxiliar as empresas a compreenderem sua situação atual e identificar as lacunas existentes no que se refere à Gestão do Conhecimento dentro das organizações, bem como apontar as áreas que demandam maior esforços e a mensurar os resultados desses esforços por meio de avaliações periódicas. Dessa forma, este artigo tem como objetivo mapear o desenvolvimento das publicações científicas relacionadas à avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em organizações, no período de 2016 a 2025 e, para tanto, a pesquisa utiliza a metodologia bibliométrica, com base em dados extraídos das bases Scopus e Web of Science. Foram utilizados gráficos estatísticos e o software VOSviewer para análise de tendências de publicações ao longo do período, redes de coautoria, coocorrência de termos e fontes mais relevantes. Os resultados identificaram tendências temáticas, quantitativo de produção científica anual, países com maior número de publicações no período, principais autores e periódicos, além das principais instituições afiliadas. Assim, a análise realizada nesta pesquisa pode contribuir para um melhor entendimento das tendências e lacunas na literatura, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de uma base teórica referente ao tema, com vistas a orientar pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** avaliação de maturidade; gestão do conhecimento; pesquisa bibliométrica

## 1 Introdução

Diante do atual cenário empresarial de alta competitividade e dinamismo, pensar em Gestão do Conhecimento (GC) é buscar uma solução para se alcançar o sucesso nas organizações por meio de uma abordagem estratégica. Com base em Davenport e Prusak (1998), a GC é entendida como um processo que visa criar, organizar, disseminar e potencializar o conhecimento, com o intuito de aprimorar o desempenho organizacional. Em outras palavras, a GC contribui para a administração de documentos e outras formas de informação, facilitando, assim, o processo de aprendizagem dentro da organização.

De acordo com Darroux *et al.* (2013), a utilização eficaz do conhecimento eleva a vantagem competitiva e o desempenho organizacional das empresas, tornando o sucesso delas dependente de um investimento contínuo na aquisição de novos conhecimentos. No contexto atual dos negócios, a habilidade de uma organização em gerenciar efetivamente o conhecimento é determinante para a obtenção de diferenciais competitivos e para a promoção da inovação em seus produtos e serviços, conquistando, assim, uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes de mercado. Portanto, a capacidade de identificar, capturar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente e eficaz tornou-se uma vantagem estratégica para as empresas. Entretanto, a compreensão da GC como um diferencial estratégico deve considerar a integração dos critérios de eficácia, eficiência e efetividade em prol de uma abordagem orientada ao sucesso organizacional.

Por outro lado, para compreender o contexto das organizações é necessário também conhecer as técnicas e métodos que ajudam na transformação dos dados e informações da organização para a tomada de decisão como análise estratégica, estudo dos consumidores e avaliação da competitividade (Fleisher; Bensoussan, 2007). Através da gestão do conhecimento, as organizações conseguem manter um processo de aprendizagem contínuo, com a correta administração de dados e informações essenciais à aplicação de conhecimentos estratégicos dentro de uma organização e ao fortalecimento do capital intelectual da empresa, proporcionando maior vantagem competitiva. Adicionalmente, observa-se que, no contexto

contemporâneo, a transformação de dados em informação e conhecimento organizacional é cada vez mais mediada por tecnologias digitais, algoritmos e sistemas baseados em grandes volumes de dados, o que amplia a complexidade dos processos tradicionalmente associados à gestão do conhecimento.

Logo, de acordo com Barreto (2015), o primeiro passo para implementar a Gestão do Conhecimento (GC) em uma organização é identificar a posição atual da GC dentro da organização, analisar as atividades que estão sendo realizadas no âmbito da GC e avaliar as condições organizacionais existentes. Nesse sentido, as ferramentas de avaliação de maturidade de GC podem auxiliar as empresas a compreenderem sua situação atual e a identificarem as lacunas existentes no que se refere à GC dentro das organizações, bem como descobrir as áreas que precisam de mais esforços e a medir os resultados desses esforços fazendo avaliações regulares.

Considerando esse contexto, o presente estudo é orientado pela seguinte questão de pesquisa: Quais são as principais características e tendências da produção científica sobre avaliação de maturidade da gestão do conhecimento em organizações na última década? Em resposta a essa indagação, busca-se neste trabalho realizar um mapeamento das publicações científicas relacionadas à avaliação de maturidade da gestão do conhecimento em organizações, no período de 2016 a 2025, por meio de uma pesquisa bibliométrica. De acordo com Vanti (2002), um estudo bibliométrico, permite uma análise quantitativa dos dados, possibilitando verificar tendências, o crescimento do conhecimento em determinada área, os padrões de publicações, relações de colaboração entre autores e o comportamento dos pesquisadores e suas decisões no processo de construção do conhecimento. Além disso, destaca-se que, embora os estudos bibliométricos privilegiem abordagens quantitativas, a interpretação dos resultados requer articulação com elementos qualitativos, a fim de possibilitar uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas e lacunas do campo científico analisado.

Para tanto, este artigo inicia com uma introdução ao tema em questão, como abordada nesta seção, seguida pela apresentação dos conceitos fundamentais relacionados à gestão do conhecimento (GC), à avaliação de

maturidade de GC e à bibliometria. Na sequência, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados, seguidos pela análise dos resultados obtidos e, por fim, são sintetizadas as principais contribuições apresentadas no estudo. Dessa maneira, esta pesquisa poderá contribuir para um melhor entendimento das tendências e lacunas na literatura a respeito da avaliação de maturidade da GC nas organizações, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de uma base teórica mais robusta em relação ao tema e que incentive estudos futuros.

## **2 Conceitos fundamentais**

Uma análise mais consistente das tendências e das lacunas presentes na produção científica acerca da avaliação de maturidade de GC demanda, inicialmente, a explicitação dos principais conceitos que fundamentam essa temática. Assim, esta seção apresenta os elementos teóricos que orientam o estudo, contemplando os conceitos de GC, avaliação de maturidade de GC e bibliometria. A articulação desses conceitos permite estabelecer a base analítica necessária para a compreensão das abordagens identificadas na literatura e para a interpretação dos resultados obtidos por meio da análise bibliométrica.

### **2.1 Gestão do conhecimento**

A evolução do conhecimento é um processo muito antigo e sempre esteve intrinsecamente ligada à capacidade humana de aprender e adaptar-se. E hoje, na atual Sociedade do Conhecimento, o diferencial competitivo das organizações reside na sua aptidão para criar, aplicar e transformar o conhecimento em valor, cuja geração de valor está diretamente associada à capacidade das organizações de promover processos de aprendizagem contínua e à valorização das pessoas como ativos centrais na organização (Stankowitz, 2021). Portanto, ainda de acordo com Stankowitz (2021), ao longo da história, a informação e o conhecimento passaram a representar elementos centrais para a diferenciação competitiva, ou seja, as organizações de maior sucesso são aquelas capazes de gerar novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los com rapidez e promover avanços tecnológicos aos seus produtos e serviços.

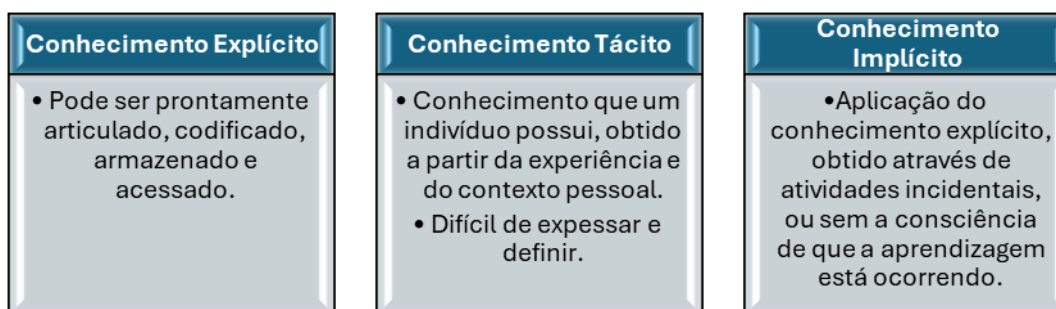
Para tanto, é necessária uma gestão eficaz, eficiente e efetiva do conhecimento organizacional, capaz de viabilizar o alcance dos objetivos por meio da geração de novos conhecimentos e da criação de valor. Tal gestão pressupõe o uso otimizado de recursos e a produção de impactos concretos e duradouros, de modo a promover a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva sustentável, contribuindo para o sucesso da organização. Nesse sentido, destaca-se a importância de apresentar a conceitualização dos termos e definições utilizados por nomes importantes da área de gestão do conhecimento (GC), como Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Davenport e Prusak (1998), definem que a GC é como um processo sistemático que visa criar valor organizacional através da criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. De acordo com os autores, a GC envolve, não apenas a tecnologia e os sistemas, mas também práticas e comportamentos que facilitam a captura e o uso do conhecimento relevante dentro da organização. Eles ressaltam a importância de criar um ambiente que favoreça a troca de conhecimento e a construção de uma cultura que valorize a aprendizagem contínua e a colaboração entre os membros da organização. Nesse mesmo escopo de compreensão da gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) ampliam a perspectiva ao apresentá-la como uma abordagem estratégica voltada à criação, compartilhamento e utilização do conhecimento para promover vantagem competitiva e inovação nas organizações. No modelo desenvolvido por esses autores, o conhecimento é visto como um recurso vital para o desenvolvimento organizacional.

No entanto, apesar da ampla aceitação desses modelos teóricos, parte da literatura crítica aponta que tais abordagens tendem a enfatizar excessivamente os aspectos colaborativos e racionais da gestão do conhecimento, desconsiderando, em certa medida, fatores como conflitos organizacionais, disputas de poder e resistências individuais ao compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, o conhecimento pode também ser compreendido como um recurso estratégico associado ao controle e à manutenção de posições dentro das organizações, já que as relações de poder se estruturam em torno de quem detém o conhecimento (Oliveira; Silva, 2022).

Cabe ressaltar que o conhecimento e sua utilização nas organizações não são fenômenos recentes, pois acompanham a atividade humana ao longo do tempo. Nesse contexto, o desenvolvimento de competências é a força propulsora para a aquisição de novos conhecimentos pelas pessoas, que por sua vez são as fontes de excelência para o alcance da vantagem competitiva sustentável. A International Agency Energy Atomic (IAEA), define competência como a combinação de conhecimento, habilidades e atitudes (IAEA, 2022). O componente “conhecimento”, por sua vez, pode ser classificado em três categorias, conforme apresentado na Figura 1:

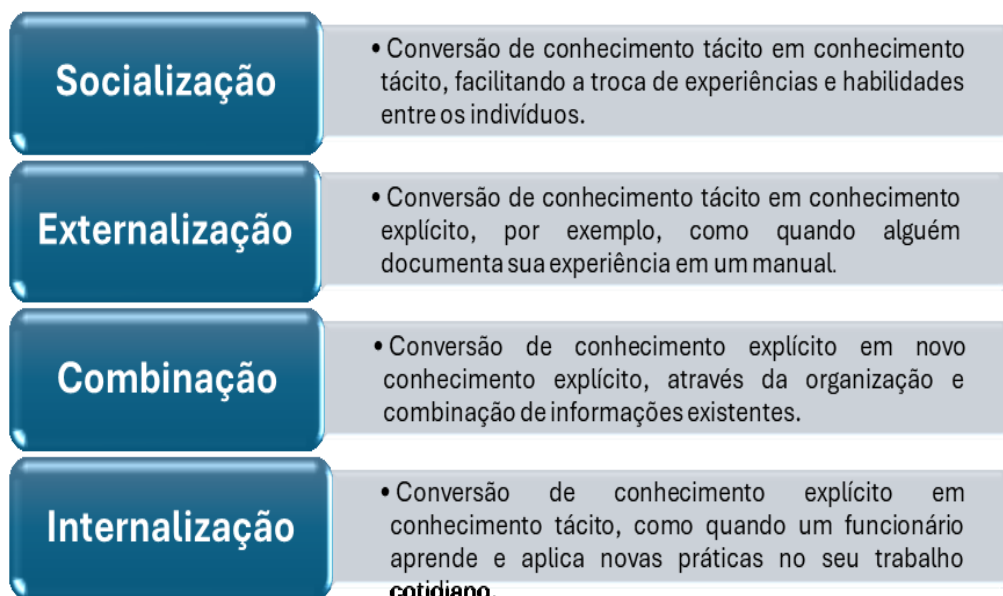
**Figura 1** - Categorização do conhecimento



Fonte: Elaborada pelos autores.

Tomando por base essa categorização do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) introduziram o conceito de “espiral do conhecimento”, que descreve a dinâmica de criação e disseminação de conhecimento nas organizações. Esse modelo propõe que o conhecimento se desenvolve e se expande por meio da conversão entre suas formas tácita e explícita. Assim, os autores propuseram um ciclo de conversão formado por quatro processos principais (Figura 2).

**Figura 2** - Principais Processos de Conversão do Conhecimento



Fonte: Elaborada pelos autores.

Esses processos são utilizados de forma a auxiliar as organizações em integrar e utilizar o conhecimento de maneira que promova a inovação contínua e melhoria dos processos. Além disso, ressalta-se que a dinâmica de conversão do conhecimento, tradicionalmente centrada na interação entre indivíduos, passa a ser tensionada no contexto contemporâneo pelo uso intensivo de tecnologias digitais, algoritmos e sistemas baseados em grandes volumes de dados, que desempenham papel crescente na geração, recombinação e aplicação do conhecimento organizacional (Freitas Junior *et al.*, 2016). Esse cenário amplia a complexidade da gestão do conhecimento e demanda revisões conceituais que integrem a dimensão tecnológica aos modelos clássicos.

De toda maneira, o conhecimento mais significativo é considerado o conhecimento crítico da organização, e a sua falha pode resultar em uma violação à segurança ou viabilidade operacional e comercial da empresa. Isso significa que a capacidade de transferir conhecimentos, habilidades e atributos de maneira eficaz, muitas vezes, é o que irá diferenciar as organizações com excelentes programas de gestão do conhecimento das demais. Nesse sentido, a IAEA (2011) destaca três componentes essenciais para a eficácia da estratégia



de GC: pessoas, processos e tecnologia. Esses elementos são considerados fundamentais para o sucesso da implantação do programa.

A IAEA (2011) destaca que as pessoas constituem o componente mais crítico da gestão do conhecimento, incluindo a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos funcionários, a promoção da cultura de compartilhamento de conhecimento e a criação de um ambiente que incentive a colaboração e a troca de informações. No tocante ao componente “processos”, enfatiza a necessidade de estabelecer processos estruturados que possam capturar, armazenar, e disseminar conhecimento. Processos eficazes ajudam a garantir que o conhecimento seja acessível e utilizado de maneira consistente em toda a organização. E reconhece a importância da tecnologia como um dos componentes essenciais tendo em vista que sistemas de informação e ferramentas tecnológicas são utilizados para armazenar e acessar informações, apoiar a comunicação e garantir a integridade dos dados.

Dessa forma, esses três componentes trabalham juntos para assegurar que o conhecimento relevante seja mantido e utilizado de maneira eficiente, proporcionando melhores práticas e garantindo a sustentabilidade do negócio. Logo, considerando que esses componentes são essenciais na implementação da GC nas organizações, é importante abordar quais as principais etapas no processo de estabelecimento dessa estratégia para que seja implantada de maneira bem-sucedida.

Apesar de existirem alguns modelos na literatura que apresentem as etapas para a implementação da GC nas organizações, neste estudo serão abordadas as quatro etapas propostas por Batista (2012), autor amplamente referenciado, cuja abordagem é simples e didática. Para Batista (2012), o processo inicia-se com o diagnóstico organizacional, realizado por meio de um instrumento de autoavaliação que irá mensurar o nível de maturidade em GC no qual a instituição se encontra. A partir desse diagnóstico, elabora-se um *business case* que justifica a importância da GC para a organização. Na próxima etapa de planejamento, são estabelecidos a missão, visão, objetivos e estratégias de GC. Nessa fase, também são identificados os projetos prioritários, as práticas de GC a serem adotadas, além de sensibilizar as pessoas e elaborar o plano de GC.



Após o planejamento, a próxima etapa proposta por Batista (2012) é a de desenvolvimento, em que a organização seleciona uma iniciativa piloto para experimentação, proceda com sua execução, e possa avaliar os resultados obtidos para, com base nas lições aprendidas, promova a ampliação da iniciativa para aplicação em toda a instituição. A última etapa, constitui-se a implementação, momento em que a organização identifica os fatores críticos de sucesso para a implantação da gestão do conhecimento, define mecanismos para garantir a continuidade dos resultados, estabelece formas de enfrentar resistências internas, passa a desenvolver um plano de comunicação para o PGC e propõe uma estratégia de avaliação contínua do processo de implementação.

Considerando os aspectos mencionados, a avaliação da maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) revela-se uma ferramenta valiosa nos estágios iniciais da implementação, pois permite diagnosticar a situação atual da organização, identificar lacunas relacionadas à GC, destacar áreas que demandam maiores investimentos e possibilitar a mensuração dos avanços obtidos ao longo do tempo por meio da repetição periódica desse processo. Assim, configura-se, portanto, um tema relevante e oportuno para investigação acadêmica.

## 2.2 Avaliação de maturidade de GC

A avaliação de maturidade da gestão do conhecimento tem ganhado destaque na literatura da área, especialmente na definição dos níveis de maturidade que indicam o estágio das organizações principalmente, no que diz respeito à administração de seus ativos intangíveis e no desenvolvimento da própria GC. Embora consolidada como uma prática amplamente adotada, muitas instituições ainda enfrentam dificuldades para quantificar os benefícios esperados dessa abordagem (Sabino *et al.*, 2019).

Por outro lado, cabe destacar que a mensuração do nível de maturidade da gestão do conhecimento de uma organização é uma etapa relevante a ser realizada antes da implementação de um sistema de GC, pois como discutido anteriormente, essa etapa serve como uma avaliação periódica de desempenho do programa. Assim, considerando os preditores da Escola Nacional de

Administração Pública (ENAP, 2022), realizar essa avaliação, partindo de um diagnóstico organizacional, permitirá à organização compreender sua posição no ciclo do conhecimento, ter conhecimento para selecionar as práticas mais adequadas às demandas institucionais, bem como fornecer subsídios para identificar aspectos como a atuação da cultura organizacional, os instrumentos de GC disponíveis e o estado da memória institucional. Esses elementos são fundamentais para que a gestão do conhecimento seja integrada de forma orgânica à dinâmica da instituição. Além disso, a autoavaliação em gestão do conhecimento tem como principais objetivos identificar o nível de adoção das práticas de GC na organização, avaliar a existência de condições institucionais favoráveis à implementação e manutenção de seus processos, bem como mapear os pontos fortes e as oportunidades de melhoria (Batista, 2012).

Na literatura, são apresentados diversos modelos que são aplicados à avaliação da maturidade da GC nas organizações. No entanto, Batista (2012), destaca que, para realização dessa autoavaliação, é fundamental compreender os direcionadores estratégicos da organização, como missão, visão e objetivos da empresa, a fim de apoiar na identificação e análise de suas competências essenciais. Além disso, é necessário analisar os viabilizadores da GC, isto é, os elementos-chave no processo, que ajudarão a identificar em que medida esses fatores estão presentes na organização.

Em uma análise de modelos e instrumentos de avaliação da maturidade, percebe-se que cada um utiliza de critérios/categorias de análise, bem como de indicadores de mensuração distintos. Na análise de Batista (2012), por exemplo, observa-se que cada um possui uma particularidade, um direcionamento, uma forma de utilização, sendo alguns direcionados às empresas privadas ou setores específicos, e outros com um grau mais elevado de complexidade, que apresentam maior dificuldade de implementação.

Dentre os modelos existentes, abordados por Batista (2012), voltados à avaliação do grau de maturidade em GC e que podem servir de apoio para uma análise futura mais minuciosa sobre o tema, podemos citar:

- a) Organizational Knowledge Management (OKA) do Banco Mundial;

- b) prêmio Empresas mais Admiradas do Mundo - Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) - Prêmio MAKE;
- c) modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC;
- d) instrumento para a avaliação da gestão pública do Gespública;
- e) modelo de GC construído para pequenas e médias empresas pela Asian Productivity Organization (APO);
- f) modelo de implementação da GC, genérico e holístico, voltado para a administração pública brasileira, construído por Batista (2012).

Logo, a aplicação de modelos de maturidade bem estruturados e direcionados pode facilitar a compreensão das práticas de GC dentro da organização. Além disso, utilizar ferramentas com indicadores de maturidade que permitem uma medição adequada e correta contribuem para que as organizações mensurem o impacto das práticas de GC, facilitando a identificação de pontos fortes e fracos no processo.

Apesar da relevância dos modelos de maturidade, sua aplicação nem sempre ocorre de forma linear ou isenta de limitações, uma vez que fatores como cultura organizacional, resistência à mudança, interesses institucionais e contextos específicos podem influenciar significativamente os resultados dessas avaliações. Assim, a análise da maturidade em gestão do conhecimento deve ser compreendida, não apenas como um instrumento técnico, mas também como um processo interpretativo, que exige leitura crítica dos contextos organizacionais em que é aplicada.

Portanto, a avaliação da maturidade na gestão do conhecimento não deve ser vista apenas como um diagnóstico inicial, mas como uma ferramenta estratégica potencialmente relevante para a melhoria contínua das práticas organizacionais. Ao integrar de forma eficaz os resultados dessa avaliação ao planejamento estratégico da organização, é possível, ainda, criar uma cultura de aprendizagem contínua que favorece o crescimento e a inovação.

### 2.3 Bibliometria

Para que o tema da avaliação da maturidade da gestão do conhecimento (GC) seja investigado de maneira aprofundada, visando à construção de uma base teórica sólida e confiável que poderá ser utilizada em pesquisas futuras, é pertinente a utilização da bibliometria como metodologia de apoio inicial. A bibliometria, como definem Fontolan e Iarozinski Neto (2021), é uma abordagem que envolve a quantificação da literatura existente, utilizando técnicas estatísticas e matemáticas para descrever diversos aspectos dessa produção.

Wolfram (2017) afirma que a bibliometria surgiu como uma metodologia voltada à análise e compreensão do desempenho da produção científica acadêmica. Para isso, utiliza-se um conjunto de dados referentes ao período estudado, visando extrair o máximo de informações desejadas. O uso de técnicas estatísticas e matemáticas são utilizadas para tornar a avaliação da produtividade científica mais precisa e imparcial. Nesse sentido, Agra *et al.* (2018) destacam que um dos principais benefícios dessas análises é a possibilidade de mapear a produção científica em relação a temas, áreas do conhecimento, instituições e outros fatores, permitindo, assim, a caracterização e avaliação dessa produção, além de identificar as lacunas existentes.

E, para que haja a mensuração desse processo, Santos e Kobashi (2005) apontam três indicadores bibliométricos importantes: indicadores de produção, que buscam a contagem do número de publicações por tipo de documento, instituições, países, pesquisadores, e outros, com o objetivo de visualizar o impacto na comunidade científica; indicadores de citação, para a contagem do número de citações recebidas por uma publicação de artigo de periódico e, assim, identificar pesquisadores e publicações que se destacam na área; e indicadores de ligação, baseados na coocorrência de autoria, citações ou termos, que são indicadores utilizados para mapear e construir redes de colaboração científica entre pesquisadores, instituições ou países.

Para a realização dos estudos bibliométricos, Sousa, Almeida e Bezerra (2024), orientam que os estudos devem ser realizados em seis etapas: a primeira etapa, com a definição de objetivos e questões de pesquisas; a segunda etapa

com a definição das bases de dados, palavras-chave, filtros e outros; a terceira etapa, de realização da busca com a aplicação dos critérios; em seguida, a etapa de extração dos dados, com levantamento e organização dos dados; a penúltima etapa contendo a análise e interpretação dos dados e a sexta e última etapa, relatando os resultados da análise bibliométrica.

Nesse contexto, Vasconcelos (2014) destaca que a bibliometria é capaz de responder a uma ampla gama de questionamentos, tais como: com que frequência determinado tema é abordado? Qual o recorte mais recorrente nas investigações? As lacunas existentes nas abordagens foram identificadas? As tendências da produção científica foram mapeadas? E, em caso afirmativo, quais são essas tendências?

Assim, uma série de indagações que podem ser respondidas com o apoio de técnicas e softwares que podem ser empregados na condução de análises bibliométricas, cada um com funcionalidades específicas. O Bibexcel, por exemplo, é utilizado para o cálculo de indicadores de frequência bibliométrica. O VOSviewer destaca-se na construção de mapas de colaboração e na identificação de agrupamentos temáticos (*clusters*). Já o Microsoft Excel é frequentemente aplicado nas etapas de tratamento manual dos dados, como a padronização, conversão para formatos compatíveis com outros programas e elaboração de gráficos e tabelas de síntese (Santos *et al.*, 2024).

Embora a bibliometria ofereça importantes contribuições para a análise da produção científica, suas abordagens predominantemente quantitativas apresentam limitações no que se refere à interpretação aprofundada dos fenômenos estudados, reforçando a necessidade de articular os resultados com análises qualitativas, que permitam compreender o contexto, as abordagens teóricas e as lacunas do campo.

Diante do exposto, a análise bibliométrica constitui uma ferramenta metodológica robusta para mapear, quantificar e interpretar a produção científica sobre um determinado tema, permitindo não apenas a identificação de tendências e lacunas, como a consolidação de uma base teórica consistente para o avanço do conhecimento. Considerando a gestão do conhecimento, o uso da

bibliometria se mostra especialmente pertinente, em razão de seu caráter multidisciplinar e evolutivo do campo.

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo estão apresentados na próxima seção, aonde estão detalhadas as etapas da análise bibliométrica realizada, desde a definição das bases de dados e critérios de busca, até a organização, interpretação e apresentação dos resultados obtidos.

### **3 Metodologia**

A presente pesquisa, a fim de investigar a literatura existente em torno da temática de avaliação de maturidade em GC, realizou uma análise bibliométrica conduzida a partir de dados extraídos de duas importantes bases de dados: Web of Science (WoS), que, segundo a CAPES, é uma base multidisciplinar que indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas, e SCOPUS, uma das principais plataformas de indexação de literatura científica internacional em diversas áreas do conhecimento.

A escolha das duas bases de dados se justifica pelo reconhecimento internacional, por sua alta credibilidade, bem como pela disponibilização dos dados em formatos compatíveis ao software VOSviewer. Cabe ressaltar, ainda, a abrangência temática e ferramentas avançadas disponibilizadas nessas bases para exportação e análise de dados bibliográficos.

A coleta de dados foi realizada entre março/abril de 2025, utilizando-se de descritores e aplicação de filtros específicos, em um recorte temporal que considerou os últimos dez anos (de 2016 a 2025), como critério de inclusão. A extração dos dados seguiu as diretrizes sugeridas por Donthu *et al.* (2021), e incluiu informações bibliográficas básicas, como ano de publicação, quantidade de documentos e categorias temáticas associadas. Dessa forma, a pesquisa se propôs a analisar as publicações de artigos, dissertações, teses, revistas e anais de congresso, estabelecendo alguns critérios de inclusão e exclusão, como linguagem em português ou inglês, e de acordo com a relevância e correlação com o tema proposto nesse estudo.

Após a extração dos dados das bases WoS e Scopus, foi realizado um processo de tratamento e limpeza dos dados, incluindo a identificação e remoção

de registros duplicados, considerando que um mesmo documento pode estar indexado em ambas as bases. Esse procedimento foi fundamental para garantir a consistência e a confiabilidade dos resultados da análise.

Inicialmente, buscou-se publicações, compreendidas no período de 2016 a 2025, utilizando descritores em inglês “*Knowledge Management*” AND “*Maturity Assessment*” nas bases de dados, com todos os países de publicação, para verificar a dimensão com que o tema vem sendo abordado globalmente. Posteriormente, uma outra busca foi realizada com as palavras-chave em inglês: “*Knowledge Management*” AND “*Maturity*” AND “*Assessment*”, visando ampliar os resultados encontrados com publicações voltadas para o tema.

Após verificar nos títulos, resumos e palavras-chave que algumas publicações fugiram do propósito ou não apresentavam todas as palavras em conjunto ou, ainda, identificar que em algumas publicações havia termos mais comumente utilizados, realizou-se uma nova busca com a seleção desses campos principais e com os descritores “*knowledge management maturity*” OR (“*knowledge management*” AND “*maturity model*” OR “*maturity assessment*”), no mesmo período.

Com a aplicação do último filtro, os dados foram extraídos para um banco de dados nos formatos “.ris” e “.csv”. Com base nesses dados, utilizou-se o software VOSviewer 1.6.20, que, segundo Van Eck e Waltman (2023), é destinado, principalmente, para análises bibliométricas. Esse software possibilita a geração de gráficos, mapas de calor e a análise quantitativa, que são ferramentas essenciais para o desenvolvimento dos resultados apresentados neste artigo. Além disso, os dados também foram extraídos em formato “.xls”, possibilitando outras análises e gráficos da pesquisa. Dessa maneira, os dados foram organizados em planilhas para tratamento estatístico básico e visualização gráfica.

Assim, em busca de analisar os dados, os gráficos permitiram, por exemplo, visualizar a distribuição temporal das publicações, os tipos de documentos encontrados; os países/regiões que mais produziram sobre o assunto, a quantidade de publicações por autor, as categorias temáticas



vinculadas ao tema, bem como a análise de coocorrência de palavras-chave e de rede de autores, através do software VOSviewer.

Adicionalmente, foi realizada a análise de cocitação, entendida como a frequência com que dois autores ou documentos são citados conjuntamente em uma mesma publicação, podendo identificar, assim, a estrutura intelectual do campo e os principais referenciais teóricos que sustentam a produção científica analisada. Para a construção das redes de cocitação no VOSviewer, foram definidos critérios mínimos de ocorrência, descritos nos resultados, identificando clusters de autores e temas relevantes.

Destaca-se que se trata de um estudo bibliométrico, de abordagem quantitativa, baseado na coleta, organização e análise estatística de dados bibliográficos, conforme preconizado por Creswell (2014). Ressalta-se, porém, que, embora a abordagem quantitativa permita identificar padrões e tendências da produção científica, a interpretação dos resultados requer integração com elementos qualitativos, de modo a possibilitar uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas do campo analisado. Essa interpretação não foi realizada de forma detalhada neste estudo, devido ao caráter da pesquisa, mas será desenvolvida em investigações futuras.

#### **4 Resultados e análises**

Os estudos selecionados foram analisados com base em critérios como o número de publicações, a nacionalidade de origem das publicações, distribuição por categoria temática, instituições afiliadas, publicações por autor, periódicos mais utilizados, bem como os vínculos colaborativos estabelecidos entre autores e coocorrência de termos.

Além da descrição dos dados, buscou-se, nesta seção, compreender o comportamento da produção científica à luz de alguns conceitos do referencial teórico e suas implicações para o desenvolvimento do campo da gestão do conhecimento, especialmente no que se refere à avaliação de sua maturidade.

Os dados obtidos nas bases WoS e Scopus, referentes ao período dos últimos dez anos (2016 a 2025), estão apresentados na Figura 3.

**Figura 3** - Resultados encontrados nas bases de dados Web of Science (WoS) e Scopus

| Pesquisa realizada nas bases de dados - 2016 a 2025 |                                                                                                                                                                                         |                    |                     |                 |                      |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|-----------------|----------------------|
| Base de Dados                                       | Filtros                                                                                                                                                                                 |                    |                     |                 | Arquivos Encontrados |
|                                                     | Palavras-Chave                                                                                                                                                                          | Data de Publicação | Tipos de Documentos | Tipos de Acesso |                      |
| Web of Science                                      | (ALL=("knowledge management")) AND ALL=("maturity assessment")                                                                                                                          | 2016 a 2025        | Todos               | Todos           | 24 Publicações       |
|                                                     | (ALL=("knowledge management")) AND ALL=("assessment") AND ALL=("maturity")                                                                                                              |                    |                     |                 | 58 Publicações       |
|                                                     | (TS=("knowledge management maturity") OR (TS=("knowledge management") AND (TS=("maturity model") OR TS=("maturity assessment"))))                                                       |                    |                     |                 | 106 Publicações      |
| SCOPUS                                              | (TITLE-ABS-KEY( {knowledge management} AND {Maturity Assessment}))                                                                                                                      | 2016 a 2025        | Todos               | Todos           | 33 Publicações       |
|                                                     | (TITLE-ABS-KEY( {knowledge management} AND {Maturity} AND {Assessment}))                                                                                                                |                    |                     |                 | 91 Publicações       |
|                                                     | ( TITLE-ABS-KEY ( "knowledge management maturity" ) OR ( TITLE-ABS-KEY ( "knowledge management" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "maturity model" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "maturity assessment" ) ) ) |                    |                     |                 | 153 Publicações      |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com o objetivo de obter uma amostra mais ampla e precisa de publicações relevantes, foram utilizadas, nas bases de dados WoS e Scopus, buscas com os descritores: “*Knowledge Management Maturity*”, “*Knowledge Management*”, “*Maturity Model*” e “*Maturity Assessment*”, conforme detalhado na Figura 3, na última linha da coluna “Palavras-Chave”, de cada base de dados. Como resultado, foram identificadas 108 publicações na base WoS e 153 publicações na Scopus. Embora representem um conjunto de publicações relevante, os números indicam que a produção científica sobre o tema ainda é relativamente restrita.

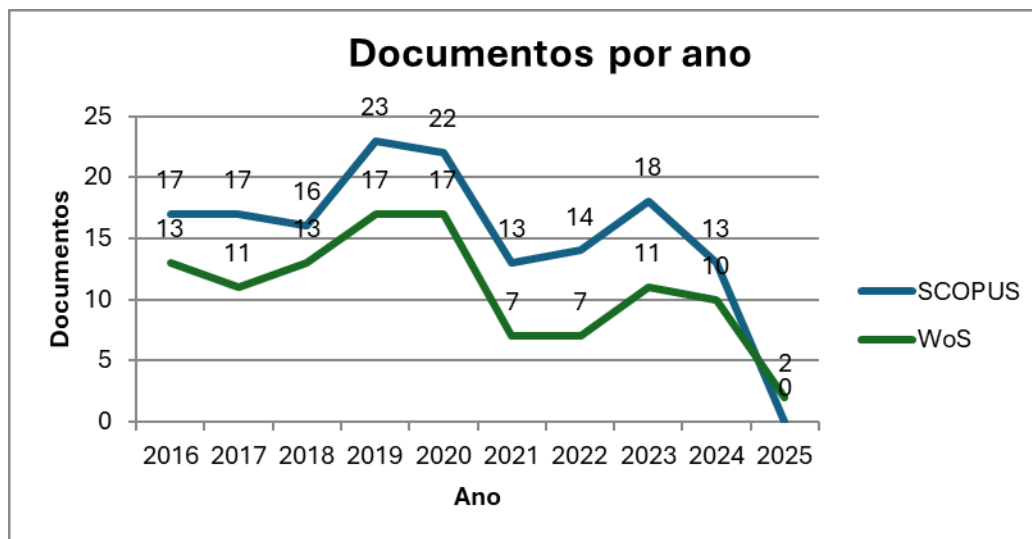
Após o refinamento dos resultados e a aplicação dos critérios previamente definidos na metodologia do estudo, os dados extraídos compuseram a base da análise bibliométrica apresentada na próxima seção.

#### 4.1 Índice histórico - quantidade de publicações por ano

Para identificar tendências, flutuações e padrões de publicação, foi analisado o histórico das publicações, conforme os critérios anteriormente definidos. Nesse contexto, a distribuição temporal, representada por meio de gráfico de linha, possibilita a identificação do comportamento do fenômeno ao longo do período

analisado (Rodrigues, 2015). Assim, é possível observar tendências de crescimento ou retração da produção científica, como apresentado na Figura 4, a partir dos dados extraídos das bases selecionadas.

**Figura 4 - Quantidade de Publicações de 2016-2025 - WoS e Scopus**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao analisar inicialmente os dados extraídos da base WoS, entre 2016 e 2018, a produção sobre o tema manteve-se estável. Em 2019 e 2020, houve um pico de estudos, com 17 publicações em cada ano. A partir de 2021, observa-se uma queda, com os menores volumes registrados em 2021, 2022 e 2025, este último com apenas duas publicações até o momento da análise. Apenas 33% dos estudos foram publicados nos últimos cinco anos. Ressalta-se que os dados de 2025 ainda podem sofrer alterações devido à indexação em andamento.

A base Scopus apresentou comportamento semelhante, embora com maior volume: 153 documentos comparados aos 108 da WoS. Essa diferença se deve à abrangência temática mais ampla da Scopus (Enago Academy, 2020), que inclui mais áreas do conhecimento e periódicos indexados.

A distribuição anual dos documentos nas duas bases mostra oscilações ao longo do período analisado, característica comum em estudos bibliométricos, influenciadas por fatores diversos, tanto internos quanto externos ao meio acadêmico. Esse comportamento pode estar associado, por exemplo, a ciclos de

interesse acadêmico, à emergência de agendas específicas de pesquisa e à influência de transformações tecnológicas e organizacionais, como o avanço da transformação digital. A redução observada nos anos mais recentes também pode indicar uma possível dispersão temática ou incorporação do tema em outras abordagens correlatas, ou ainda, pode estar relacionada ao fenômeno da pandemia de covid-19 enfrentada de meados de 2020 a 2022, o que reforça a necessidade de análises qualitativas complementares para melhor compreensão dessas dinâmicas.

Os anos de 2019 e 2020 registraram um crescimento expressivo em ambas as bases, sugerindo aumento do interesse científico ou intensificação de eventos e conferências na área. A partir de 2021, a produção declina, com leve recuperação em 2023, seguida por nova queda em 2024 e acentuado recuo em 2025, que, até o momento da realização deste estudo, não conta com documentos indexados na Scopus, provavelmente devido ao estágio ainda inicial de indexação.

#### **4.2 Nacionalidade de origem das publicações**

A análise da nacionalidade das publicações mostrou a participação de 51 países distintos no que se refere aos dados extraídos da base Scopus, evidenciando a disseminação geográfica da temática. Essa mesma evidência é encontrada nos dados extraídos da base da WoS, com a participação de 45 países na disseminação do tema. No entanto, observa-se, nas duas bases, uma concentração significativa da produção em poucos países, uma vez que, aproximadamente, 20% deles concentram mais de 70% dos documentos indexados.

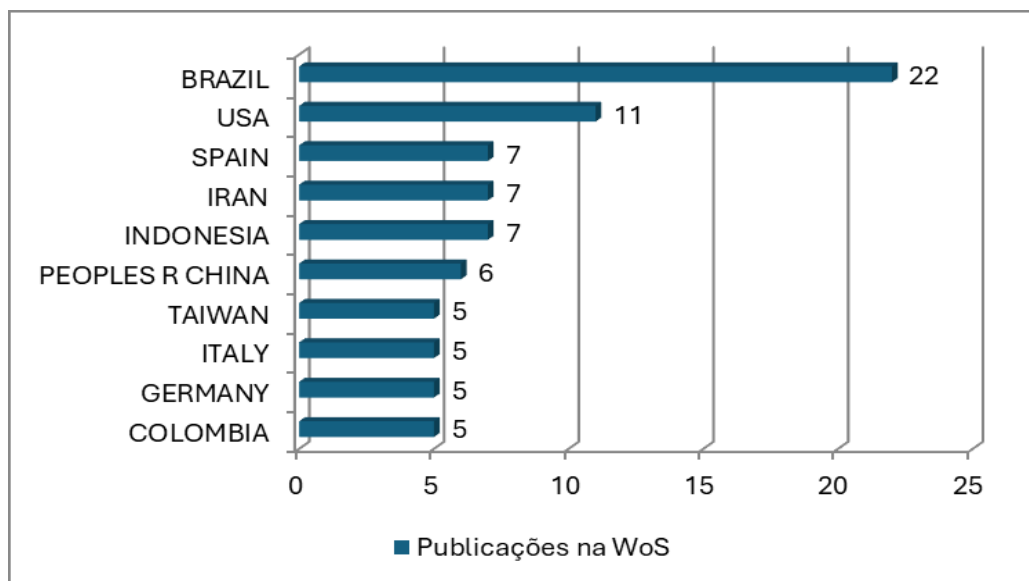
Dentre os países encontrados na Scopus, 22 deles contribuíram com apenas uma publicação, nove com duas publicações, 16 apresentaram entre três e dez documentos, enquanto os demais (quatro países) produziram entre 11 e 22 publicações no período analisado. Na WoS, 20 países contribuíram com uma publicação, sete com duas publicações, 16 publicaram entre três e dez documentos, e dois produziram entre 11 e 22 publicações. Esses dados

demonstram uma distribuição proporcionalmente semelhante entre as duas bases.

Para fins de representação gráfica nas Figuras 4 e 5, foram selecionados apenas os países que apresentaram mais de cinco publicações, conforme os critérios estabelecidos neste estudo. Do total de 51 países encontrados na Scopus e dos 45 encontrados na WoS, o Brasil ocupa a 1ª posição, com um total de 22 publicações (Figura 4 e 5). Nota-se uma grande disparidade entre o Brasil e os demais países. E, embora a maioria das publicações seja oriunda do Brasil, menos de 10% das publicações estão em português, sendo a grande maioria delas publicadas em inglês.

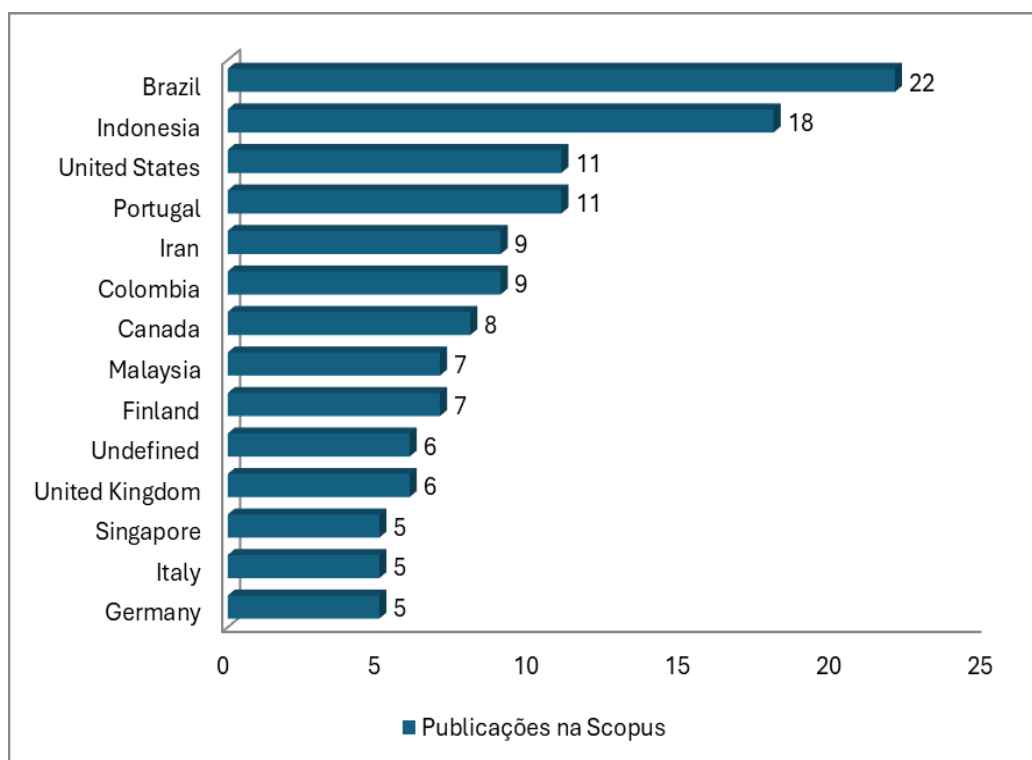
Essa predominância brasileira pode estar relacionada a fatores como a expansão dos programas de pós-graduação nas áreas de Administração e Ciência da Informação, ao incentivo à produção científica nacional e à consolidação de grupos de pesquisa dedicados à gestão do conhecimento. Além disso, políticas de avaliação acadêmica que valorizam a publicação científica podem contribuir para esse protagonismo. Entretanto, é necessária uma pesquisa mais aprofundada para afirmar os fatores que, de fato, contribuíram para esse resultado. Por outro lado, a concentração da produção em um número restrito de países evidencia assimetrias no desenvolvimento do campo em nível global, indicando a necessidade de maior internacionalização das pesquisas.

**Figura 5 - Quantidade de publicações por região/país - WoS**



Fonte: Elaborada pelos autores.

**Figura 6 - Quantidade de publicações por região/país**



Fonte: Elaborada pelos autores.

### 4.3 Distribuição por categorias

A análise temática das publicações sobre maturidade em gestão do conhecimento, baseado em dados extraídos da WoS e Scopus, evidencia algumas diferenças quanto à concentração de áreas do conhecimento. De acordo com a Tabela 1, na WoS, observa-se uma predominância nas áreas de Gestão (32 publicações), Ciência da Informação e Biblioteconomia (29) e Negócios (16), indicando uma ênfase voltada à gestão organizacional e à informação. Por outro lado, a base Scopus (Tabela 2) apresenta maior concentração nas áreas de Ciência da Computação, com 71 publicações, seguida por Negócios, Gestão e Contabilidade (59), Engenharia (52) e Ciências da Decisão (37), o que revela uma abordagem mais técnica e quantitativa.

**Tabela 1** - Distribuição de publicações por categoria - WoS

| Área Temática                                   | Publicações |
|-------------------------------------------------|-------------|
| Gestão                                          | 32          |
| Ciência da Informação Biblioteconomia           | 29          |
| Negócios                                        | 16          |
| Sistemas de Informação em Ciência da Computação | 12          |
| Engenharia Elétrica Eletrônica                  | 10          |
| Engenharia Industrial                           | 8           |
| Métodos da Teoria da Ciência da Computação      | 7           |
| Engenharia Multidisciplinar                     | 6           |
| Ciência da Gestão da Pesquisa Operacional       | 6           |
| Engenharia Mecânica                             | 4           |
| Ciências Sociais Interdisciplinares             | 4           |
| Ciência da Computação Inteligência Artificial   | 3           |
| Engenharia de Fabricação                        | 3           |
| Serviços de Política de Saúde                   | 3           |
| Ciência dos Materiais Multidisciplinar          | 3           |
| Telecomunicações                                | 3           |
| Outros                                          | 32          |

Fonte: Elaborada pelos autores.



**Tabela 2** - Distribuição de publicações por categoria - Scopus

| Área Temática                    | Publicações |
|----------------------------------|-------------|
| Ciência da Computação            | 71          |
| Negócios, Gestão e Contabilidade | 59          |
| Engenharia                       | 52          |
| Ciências da Decisão              | 37          |
| Ciências Sociais                 | 36          |
| Matemática                       | 11          |
| Economia, Econometria e Finanças | 5           |
| Outros                           | 21          |

Fonte: Elaborada pelos autores.

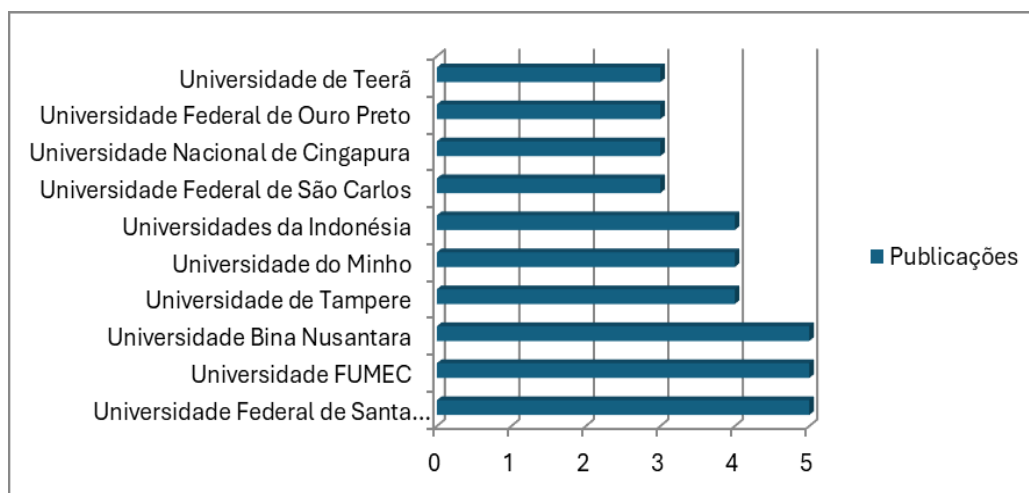
Em ambas as bases, a categoria “Outros” concentra uma parcela significativa dos registros (32 publicações na Scopus e 21 na WoS), resultado de uma ampla variedade de áreas temáticas identificadas, mas não detalhadas nas tabelas por apresentarem um número reduzido de publicações relacionadas. A presença dessa diversidade temática pode ser compreendida como um indicativo da transversalidade da gestão do conhecimento, o que reforça o seu caráter multidisciplinar e a sua aplicabilidade em distintos contextos acadêmicos e profissionais. Por outro lado, essa diversidade também pode indicar uma dispersão conceitual do campo, o que dificulta a consolidação de abordagens teóricas mais integradas sobre a maturidade em gestão do conhecimento. Nesse sentido, observa-se a coexistência de perspectivas mais gerenciais e outras mais tecnológicas, porém que nem sempre estão articuladas entre si.

#### 4.4 Instituições afiliadas

A fim de identificar os principais centros produtores de conhecimento científico sobre o tema de maturidade em gestão do conhecimento, foi realizada uma análise das instituições afiliadas aos autores das publicações indexadas encontradas. No total, foram identificadas 200 instituições distintas na WoS e 160 na Scopus. Desse total, foram destacadas as dez instituições com mais publicações nesta análise (Figuras 7 e 8).

Observou-se que, embora a produção científica esteja distribuída globalmente, há um destaque significativo para instituições brasileiras entre as mais produtivas em ambas as bases. Verificou-se, ainda, que essas instituições brasileiras mantêm programas de pós-graduação *stricto sensu* com foco direto ou transversal em gestão do conhecimento, integrando áreas como administração, ciência da informação, engenharia da produção e sistemas de informação. Esse alinhamento institucional pode explicar a relevância dessas universidades no cenário da pesquisa sobre o tema.

**Figura 7** - Quantidade de publicações por instituição afiliada - Scopus



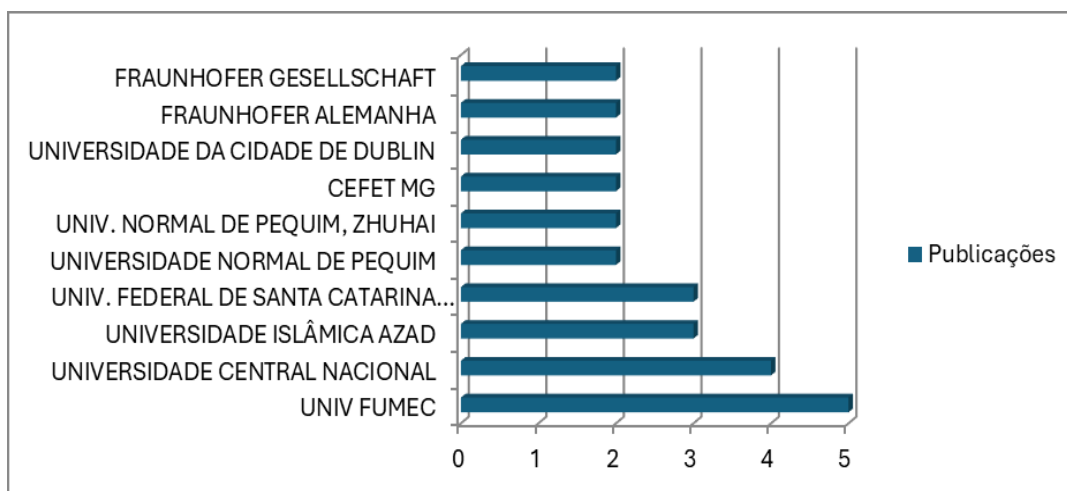
Fonte: Elaborada pelos autores.

Na base Scopus (Figura 7), as instituições mais produtivas foram: Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil), Universidade FUMEC (Brasil) e Universidade Bina Nusantara (Indonésia), com cinco publicações cada. Com quatro registros, destacam-se Universidade de Tampere (Finlândia), Universidade do Minho (Portugal) e um grupo genérico de universidades da Indonésia. Também figuram instituições como UFSCAR (Brasil), Universidade Nacional de Cingapura, UFOP (Brasil) e Universidade de Teerã (Irã), com três publicações.

A análise das afiliações institucionais com base nos dados extraídos da WoS (Figura 8) indica um panorama semelhante ao observado na base Scopus, com destaque para instituições brasileiras e uma diversidade geográfica. A

Universidade FUMEC (Brasil) lidera com cinco publicações, seguida pela Universidade Central Nacional (Taiwan), a Universidade Normal de Pequim e Zhuhai (China) e a Fraunhofer Society (Alemanha), com quatro cada. Outras instituições com destaque incluem a Universidade Islâmica Azad (Irã), UFSC (Brasil), CEFET-MG (Brasil), Universidade da Cidade de Dublin (Irlanda) e novamente a Fraunhofer Gesellschaft, com dois artigos.

**Figura 8** - Quantidade de publicações por instituição afiliada - WoS



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados mostram ampla colaboração científica e descentralizada, com predominância brasileira e significativa participação de instituições asiáticas e europeias, reforçando o caráter internacional e multidisciplinar da gestão do conhecimento. No entanto, apesar dessa ampla distribuição, a concentração em determinadas instituições pode indicar a formação de polos de produção científica, o que, por um lado, fortalece o campo, mas, por outro, pode limitar a diversidade de abordagens e perspectivas teóricas.

#### 4.5 Publicações por autor

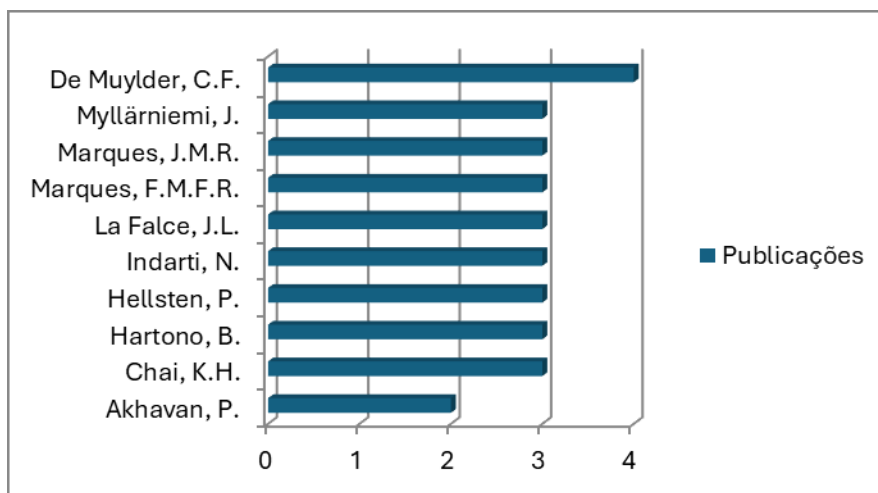
Dentre os autores encontrados nas bases de dados Scopus e WoS, destacam-se os dez pesquisadores com maior número de publicações sobre o tema da maturidade em gestão do conhecimento em cada base (Figuras 9 e 10). Essa seleção visa identificar os principais nomes que têm contribuído academicamente para o desenvolvimento do campo, além de permitir uma análise comparativa entre os perfis indexados em distintos repositórios.

A análise revela tanto pontos de convergência quanto particularidades entre os dois bancos de dados. A Scopus identifica Chai, K.H. e De Muylder, C.F. como autores recorrentes que também estão presentes em publicações na WoS, sugerindo uma atuação com ampla indexação internacional. Esses autores aparecem com três ou quatro publicações na Scopus e duas na WoS, reforçando sua relevância temática e visibilidade científica em ambas as bases.

No entanto, a maior parte dos autores listados não aparece em destaque nas duas bases de dados. A Scopus destaca nomes como Hartono, B., Hellsten, P., Indarti, N., e os brasileiros La Falce, J.L., Marques, F.M.F.R. e Marques, J.M.R., todos com três publicações. Ao passo que a WoS evidencia autores como Chen, C.Y. e Lee, J.C., com quatro publicações cada, além de Corrêa, F., com três publicações.

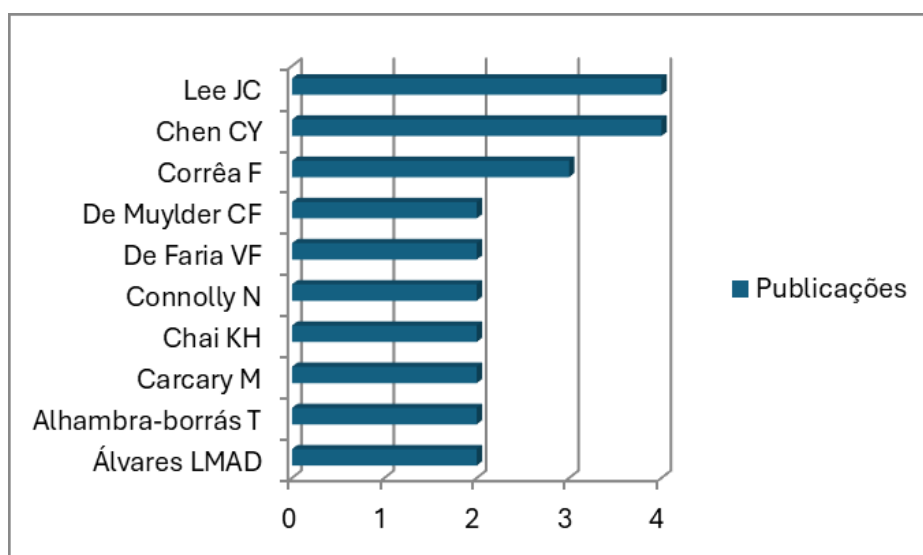
Observa-se, também, a presença de autores brasileiros em ambas as listas, evidenciando o protagonismo nacional no desenvolvimento de pesquisas sobre gestão do conhecimento, conforme já mostrado na análise por instituições e de nacionalidade de origem das publicações. A diversidade de nomes e nacionalidades sugere um campo de estudo globalizado, com colaborações internacionais e enfoques distintos.

**Figura 9** - Quantidade de publicações por autor - Scopus



Fonte: Elaborada pelos autores.

**Figura 10** - Quantidade de publicações por autor - WoS



Fonte: Elaborada pelos autores.

Dentre os dez autores com maior número de publicações sobre maturidade em gestão do conhecimento na base Scopus, todos também estão presentes na WoS, ainda que em posições ou com números diferentes, embora o mesmo não seja observado com os dez autores destacados da WoS. Os autores Chen, C.Y., Lee, J.C., Alhambra-Borrás, T. e De Faria, V.F. não foram localizados nos dados da Scopus, por exemplo. Dessa forma, essa constatação pode indicar que as publicações desses autores não estão em revistas indexadas pela Scopus, devido à características específicas quanto à abrangência editorial e

ao perfil disciplinar de cada base, ou também em razão da ocorrência de variações na grafia dos nomes ou inconsistências nos dados.

Além disso, importante ressaltar que a dispersão de autores com poucas publicações pode indicar que o campo ainda não apresenta um núcleo consolidado de especialistas exclusivamente dedicados à temática da maturidade em gestão do conhecimento, reforçando o caráter emergente e interdisciplinar do tema.

#### **4.6 Periódicos com maior número de publicações**

Com o objetivo de identificar os periódicos e anais de eventos com maior recorrência nas publicações sobre maturidade em gestão do conhecimento, em ambas as bases, observou-se uma diversidade significativa de veículos de publicação, o que evidencia o caráter interdisciplinar do tema, conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3** - Distribuição de publicações por periódicos

| <b>Periódico</b>                                                         | <b>Publicações<br/>(WoS)</b> | <b>Publicações<br/>(Scopus)</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)    | 5                            | 8                               |
| Knowledge and Process Management                                         | 4                            | 3                               |
| IEEE Access                                                              | 3                            | 2                               |
| Journal of Information and Knowledge Management                          | 3                            | 2                               |
| VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems             | 3                            | 2                               |
| Em Questão                                                               | 2                            | -                               |
| Informação & Sociedade: Estudos                                          | 2                            | 2                               |
| International Journal of Knowledge and Learning                          | 2                            | 2                               |
| Journal of Industrial Engineering and Management                         | 2                            | 2                               |
| Journal of Knowledge Management                                          | 2                            | 2                               |
| IEEE International Conf. on Industrial Engineering and Engineering Mgmt. | -                            | 6                               |
| Advances in Intelligent Systems and Computing                            | -                            | 4                               |
| CEUR Workshop Proceedings                                                | -                            | 4                               |
| Lecture Notes in Computer Science                                        | -                            | 3                               |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na WoS, o periódico com maior destaque foi o Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM), com cinco publicações, seguido por Knowledge and Process Management, IEEE Access, Journal of Information Knowledge Management e VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, cada um com três publicações. Também aparecem, com duas publicações, periódicos brasileiros como Em Questão, Informação & Sociedade: Estudos e Perspectivas em Ciência da Informação, reforçando o engajamento da comunidade acadêmica nacional no tema.

Na Scopus, o mesmo evento europeu – Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM) – aparece com ainda mais

destaque, contabilizando oito publicações, indicando centralidade no debate internacional. Também se destacam os anais da IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (seis publicações) e as coletâneas Advances in Intelligent Systems and Computing e CEUR Workshop Proceedings (quatro publicações cada), além de periódicos técnicos e especializados em ciência da computação, engenharia e gestão.

Os dados sugerem que tanto periódicos científicos quanto anais de conferência têm papel relevante na disseminação de estudos sobre maturidade em gestão do conhecimento, com predominância de eventos e periódicos europeus e internacionais, mas com crescente participação de veículos brasileiros.

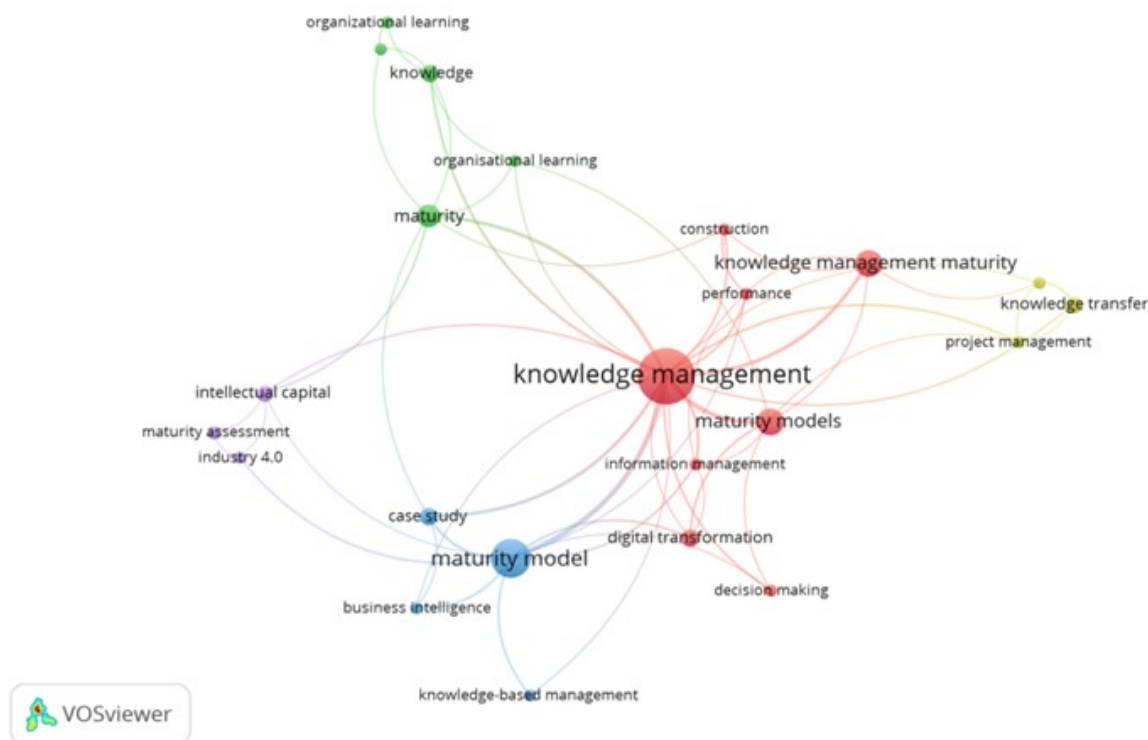
A convergência entre as bases pode ser notada pela repetição de alguns títulos relevantes, como Knowledge and Process Management, IEEE Access, Journal of Knowledge Management, Journal of Industrial Engineering and Management e VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, todos presentes em ambas as bases. Isso reforça ainda mais a consistência temática e metodológica nas duas bases.

#### **4.7 Coocorrência de palavras-chave**

A análise bibliométrica realizada com o software VOSviewer revelou cinco clusters principais formados por 23 palavras-chave, com base em sua coocorrência nas publicações indexadas na base Scopus, com no mínimo três ocorrências, assim como ilustrado na figura 11.



**Figura 11** - Coocorrência de Palavras-Chave



Fonte: Elaborado pelos autores com o uso do software VOSviewer, Van Eck; Waltman (2023).

O termo “*knowledge management*” apresentou a maior frequência e centralidade, destacando-se como o eixo articulador da rede.

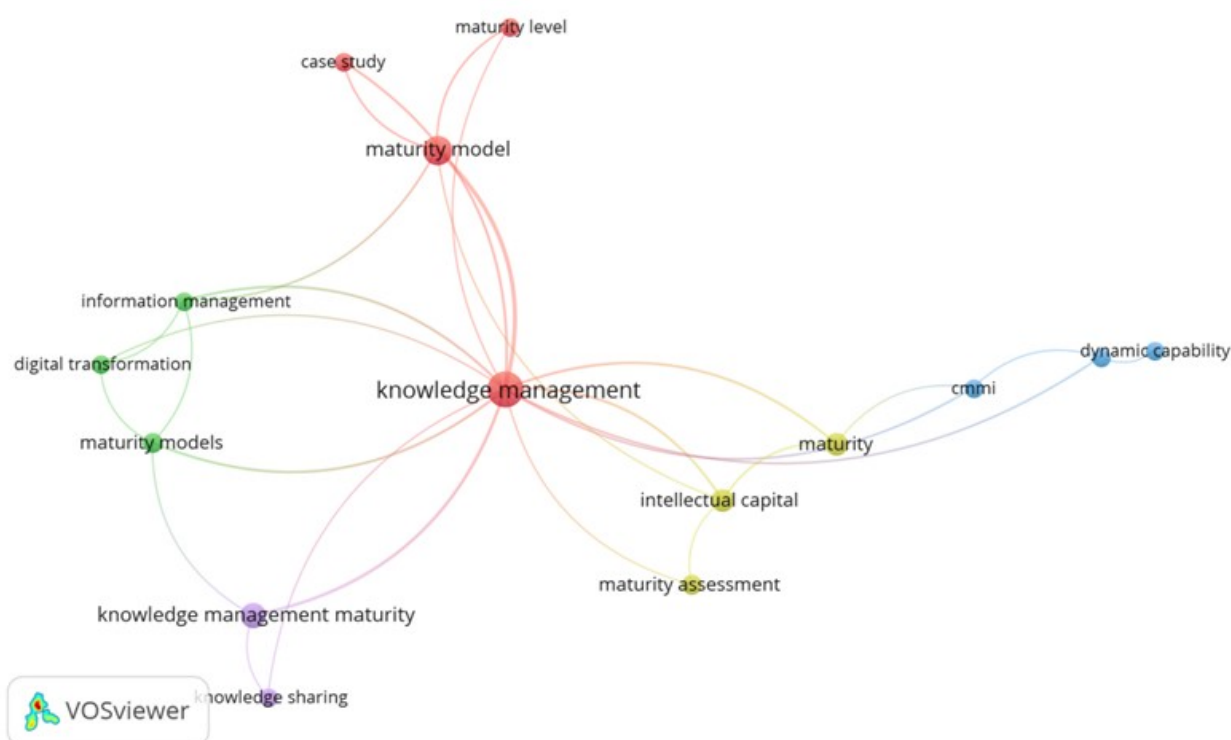
O Cluster 1, predominantemente associado a temas como “*maturity models*”, “*performance*” e “*digital transformation*”, reflete a centralidade dos modelos de maturidade na gestão do conhecimento organizacional. Já o Cluster 2 abordou a dimensão da aprendizagem organizacional e os processos de avaliação, enquanto o Cluster 3 concentrou-se em abordagens práticas, como estudos de caso e ferramentas como *business intelligence*.

O Cluster 4, por sua vez, mostrou uma vertente voltada para a indústria 4.0 e capital intelectual, sugerindo integração da gestão do conhecimento com contextos tecnológicos avançados. Por fim, o Cluster 5 tratou de processos de transferência e compartilhamento do conhecimento, enfatizando aspectos colaborativos e sua aplicação na gestão de projetos.

A sobreposição e interconexão entre os clusters demonstram a multidimensionalidade da gestão do conhecimento e indicam tendências emergentes como a transformação digital e a aplicação de modelos de maturidade em contextos práticos e tecnológicos.

Em contraponto, o mapa gerado a partir da base WoS, apresentado na figura 12, também considerando o mínimo de três ocorrências, resultou na identificação de cinco diferentes agrupamentos temáticos (*clusters*), com o total de 15 palavras-chave. Ele revela uma estrutura coesa no campo da avaliação da maturidade da gestão do conhecimento, com uma configuração conceitual semelhante de maneira geral ao da scopus, porém com algumas ênfases distintas.

**Figura 12** - Coocorrência de Palavras-Chave - WoS



Fonte: Elaborado pelos autores com o uso do software VOSviewer, Van Eck; Waltman (2023).

O termo “*knowledge management*” é o termo com maior centralidade, conectando-se a quase todos os outros termos no gráfico, demonstrando seu papel como conceito estruturante da literatura analisada. Observa-se que ele está

fortemente ligado ao Cluster 1, o qual foca em modelos de maturidade, indicando forte presença de estudos aplicados e estruturantes, considerando a os termos apontados (*maturity model, case study, maturity level*).

O Cluster 2, relaciona-se com a transformação digital e gestão da informação (*digital transformation, information management, maturity models*), com destaque para o fato de o termo *maturity models* aparecer em um agrupamento distinto de *knowledge management*, o que difere da organização observada no mapa da Scopus.

No tocante ao Cluster 3, ele abrange termos como *maturity, maturity assessment e intellectual capital*, evidenciando um foco em avaliação da maturidade e capital intelectual. Já o Cluster 4, apresenta termos como capacidades dinâmicas e modelos como CMMI (Modelo de Maturidade em Capacitação – Integração), e, por fim, o quinto cluster trata de maturidade da gestão do conhecimento e compartilhamento de conhecimento (*knowledge management maturity, knowledge sharing*).

Esses dados mostram que o tema da avaliação da maturidade na gestão do conhecimento está fortemente conectado a diversas abordagens teóricas e práticas, como maturidade organizacional, capacidades dinâmicas e capital intelectual. A presença de termos como CMMI e *dynamic capability* sugere uma integração entre modelos consolidados de avaliação. A coocorrência com digital transformation indica, ainda, uma tendência recente de alinhamento da maturidade da GC com processos digitais.

Essa configuração sugere que a avaliação da maturidade em gestão do conhecimento é abordada também sob múltiplas perspectivas, incluindo a transformação digital, capacidades dinâmicas e capital intelectual. Além disso, observa-se uma orientação mais voltada à avaliação empírica e estruturada da maturidade em gestão do conhecimento, em detrimento de temas como performance ou *business intelligence*, mais evidentes na base Scopus.

Na WoS, verifica-se também a presença de intellectual capital e CMMI, indicando ênfase em frameworks estabelecidos e abordagens normativas. Ademais, na base WoS, temas como *information management e digital transformation* aparecem conectados em um cluster próprio, apontando para

uma abordagem mais segmentada entre gestão da informação e gestão do conhecimento, enquanto a base Scopus apresenta essas dimensões de forma mais integrativa.

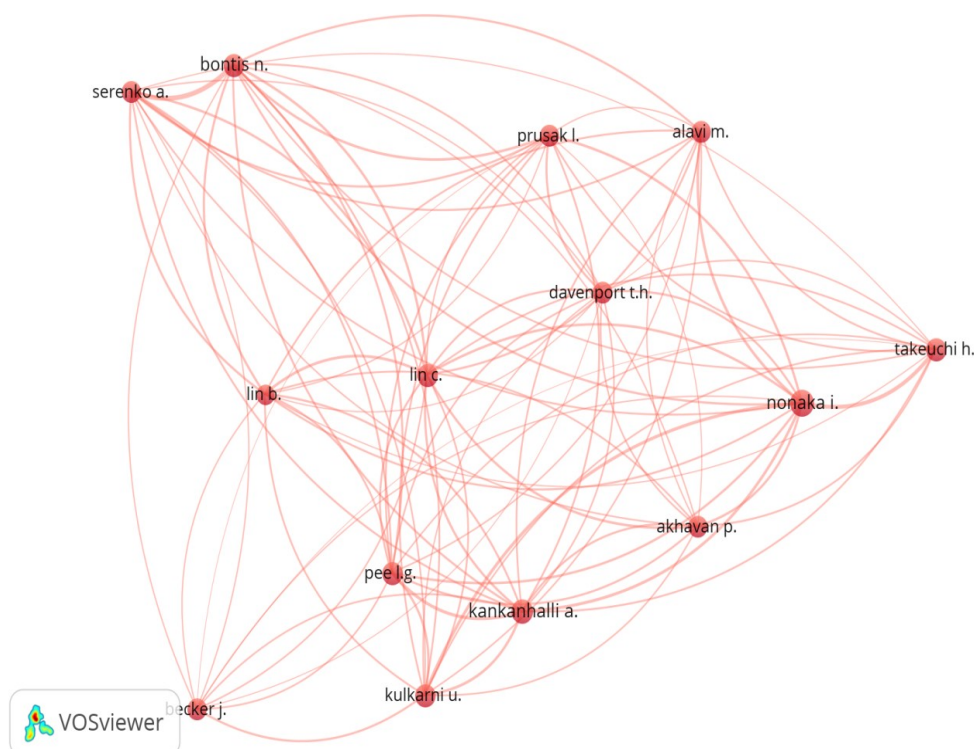
Outro ponto de distinção importante é a segmentação temática mais nítida na WoS, com ênfase na maturidade como conceito operacionalizado em ferramentas e modelos (como CMMI), enquanto a Scopus direciona abordagens mais híbridas e orientadas à inovação, com forte presença de temas ligados à Indústria 4.0 e inteligência de negócios.

Portanto, a comparação entre as duas bases revela complementaridades significativas, embora a predominância de termos associados a modelos, avaliação e desempenho, venha reforçar uma abordagem predominantemente instrumental da gestão do conhecimento, com menor ênfase em aspectos críticos, como relações de poder, cultura organizacional e resistência ao compartilhamento do conhecimento, já discutidos no referencial teórico.

#### **4.8 Rede de autores**

A análise de cocitação de autores, baseada nos dados obtidos na Scopus, e visualizada por meio do VOSviewer, considerou o mínimo de 15 citações por autor, e identificou a existência de um núcleo teórico sólido na literatura sobre gestão do conhecimento, como apresentado na figura 13.

**Figura 13** - Cocitação de autores citados - Scopus



Fonte: Elaborado pelos autores com o uso do software VOSviewer, Van Eck; Waltman (2023).

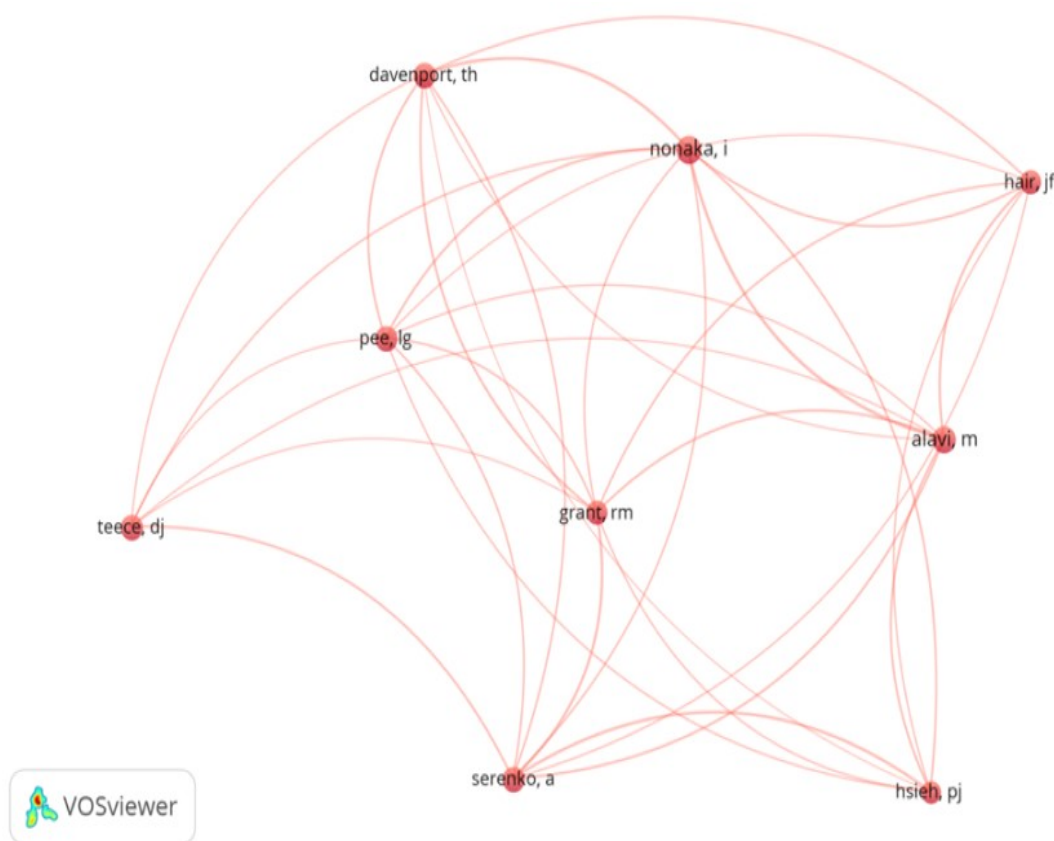
Autores como Nonaka, Takeuchi, Davenport e Prusak aparecem com elevada frequência de cocitação, centralizada na formação conceitual da área. As conexões entre esses autores sugerem uma forte articulação entre as dimensões epistemológicas e aplicadas da gestão do conhecimento. Essa estrutura de cocitação valida a relevância desses referenciais teóricos para o desenvolvimento e avaliação de modelos de maturidade na área.

Por outro lado, a forte presença desses autores clássicos pode indicar uma dependência teórica do campo em relação a modelos consolidados, sugerindo uma possível limitação na incorporação de abordagens mais recentes, especialmente aquelas relacionadas ao papel das tecnologias digitais, algoritmos e sistemas baseados em dados na produção do conhecimento organizacional.

Os autores que ocupam posições centrais e com forte conexão entre si incluem: Davenport, T.H.; Nonaka, I.; Takeuchi, H.; Alavi, M.; Prusak, L. e Bontis, N. Esses autores formam o núcleo intelectual da área, frequentemente citados em conjunto em pesquisas que abordam fundamentos teóricos, modelos e práticas de gestão do conhecimento.

Ao se observar o mapa de cocitação gerado com base na WoS (figura 14), onde foi considerado também o mínimo de 15 citações por autor, reforça a evidência de um núcleo teórico consolidado, com sobreposição parcial em relação à Scopus. Autores como Nonaka, I., Davenport, T.H., Grant, R.M., Alavi, M., Teece, D.J. e Bontis, N. apresentam elevada frequência de cocitação, demonstrando sua importância como referência compartilhada em múltiplos estudos da área. No entanto, nota-se que a base WoS destaca adicionalmente autores com contribuições metodológicas robustas, como Hair, J.F., amplamente citado em estudos empíricos que utilizam modelagem de equações estruturais, o que aponta para uma ênfase maior em abordagens quantitativas e na construção de modelos avaliativos.

**Figura 14 - Cocitação de autores citados – WoS**



Fonte: Elaborado pelos autores com o uso do software VOSviewer, Van Eck; Waltman (2023).

Outro ponto relevante é a presença de autores como Serenko, A. e Pee, L.G. em ambas as bases, que indicam uma preocupação emergente com a



estruturação de modelos de maturidade aplicáveis a ambientes tecnológicos e digitais.

Portanto, o contraponto entre as duas bases permite inferir que, embora ambas compartilhem um núcleo comum de autores canônicos, elas também apresentam alguns autores distintos com contribuições metodológicas, epistemológica e prática da área, com destaque para os clássicos que tratam da criação e compartilhamento do conhecimento. Assim, oferecem visões complementares sobre a estrutura e evolução da literatura em gestão do conhecimento.

Esse cenário sugere que, embora o campo da gestão do conhecimento apresente uma base teórica consolidada, ainda há espaço para avanços conceituais que integrem perspectivas críticas e tecnológicas, ampliando a compreensão sobre como o conhecimento é produzido, compartilhado e utilizado nas organizações contemporâneas.

## **5 Conclusões**

A análise bibliométrica realizada sobre a produção científica relacionada à maturidade em gestão do conhecimento, a partir das bases de dados Scopus e WoS, permitiu identificar padrões relevantes de publicação, distribuição temática, nacionalidade, afiliação institucional e principais canais de disseminação. Os resultados evidenciam a consolidação do tema no cenário acadêmico internacional, como também revelam sua natureza multidisciplinar e sua capacidade de adaptação a diferentes contextos científicos e tecnológicos.

Além disso, a análise dos dados, embora tenha considerado aspectos qualitativos de forma preliminar, em função do enfoque quantitativo do estudo, os elementos articulados permitiram compreender não apenas a evolução quantitativa do campo, mas também algumas de suas limitações estruturais, como a concentração geográfica da produção científica e a predominância de abordagens instrumentais.

Observou-se que a produção científica apresentou um crescimento significativo entre 2019 e 2020, seguido por um declínio a partir de 2021, com acentuada redução até o ano corrente. Um dos fatores que podem ter contribuído

para esse resultado pode ter sido a pandemia de covid-19, que possivelmente contribuiu para redução desses números, dessa maneira, há a necessidade de novos estudos na era pós-pandêmica para aprimorar os resultados obtidos na pesquisa. Embora seja importante ressaltar que a diminuição no número de documentos em 2025 pode refletir a defasagem temporal natural dos processos de indexação, por ainda estarem em andamento.

Ainda assim, a oscilação observada ao longo dos anos é compatível com as dinâmicas próprias de estudos bibliométricos, influenciadas por fatores como financiamento, contexto social e avanços tecnológicos. De modo geral, a análise reforça a importância de considerar fatores contextuais na interpretação dos dados bibliométricos, uma vez que a simples contagem de publicações pode ocultar dinâmicas complexas da atividade científica.

A análise por nacionalidade mostrou que, embora o tema seja abordado globalmente, existe forte concentração da produção em poucos países – com destaque para o Brasil – e uma ampla gama de países com participação relativamente baixa. O protagonismo brasileiro é reforçado quando se analisa as afiliações institucionais, em especial, a existência de universidades com programas de pós-graduação bem estruturados na área, além de revelar um cenário de colaboração internacional, com destaque também para instituições asiáticas e europeias.

Entretanto, essa concentração também evidencia assimetrias no desenvolvimento do campo em nível global, indicando a necessidade de maior internacionalização das pesquisas e de ampliação da diversidade de contextos analisados.

Quanto aos autores, foram identificados núcleos de pesquisadores com publicações recorrentes em ambas as bases, embora em números distintos, além de destacadas a diversidade de nomes e nacionalidades, inclusive, a presença de autores brasileiros, evidenciando um campo de estudo globalizado, com colaborações internacionais e enfoques distintos.

Do ponto de vista temático, as diferenças entre as bases refletem abordagens distintas: enquanto a WoS enfatiza áreas ligadas à gestão e à ciência da informação, a Scopus apresenta um viés mais técnico, destacando ciência da



computação, engenharia e ciências da decisão. Essa diversidade evidencia a transversalidade da gestão do conhecimento e sua inserção em múltiplos domínios científicos.

Por outro lado, a dispersão temática identificada pode indicar uma fragmentação do campo, o que dificulta a consolidação de abordagens teóricas integradas sobre a maturidade em gestão do conhecimento.

Por fim, os dados de coocorrência de palavras-chave e cocitação de autores demonstraram um campo teórico bem estruturado, com autores clássicos como Nonaka, Takeuchi, Davenport e Prusak mantendo relevância, ao lado de pesquisadores voltados a metodologias empíricas e modelagens recentes. Esse resultado, embora evidencie a solidez da base teórica, também sugere uma dependência persistente de referenciais clássicos. Ao mesmo tempo, observa-se que temas emergentes, como transformação digital, Indústria 4.0 e capital intelectual, ganham espaço, apontando novas direções para a pesquisa. Esses resultados reforçam a natureza interdisciplinar e evolutiva do campo, sustentada por bases teóricas robustas e pela busca por aplicabilidade prática em ambientes organizacionais em transformação.

Adicionalmente, destaca-se que a crescente presença de temas relacionados à transformação digital sugere a necessidade de ampliação das abordagens teóricas da gestão do conhecimento, de modo a incorporar o papel de tecnologias, algoritmos e sistemas baseados em dados na produção e uso do conhecimento organizacional.

Dessa forma, conclui-se que o campo da maturidade em gestão do conhecimento tem potencial para novos estudos interdisciplinares e avanços metodológicos, com espaço para avanços conceituais que integrem perspectivas críticas e tecnológicas. A consolidação do tema em diferentes áreas e sua distribuição global indicam um cenário promissor, embora desafios como a dispersão temática e a assimetria na distribuição geográfica e institucional ainda demandem atenção de pesquisadores e formuladores de políticas científicas.

Como limitações deste estudo, destaca-se a utilização exclusiva de duas bases de dados (WoS e Scopus), bem como a predominância de uma abordagem quantitativa, o que pode restringir a profundidade interpretativa dos resultados.

Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras incorporem abordagens qualitativas e ampliem o escopo de análise, incluindo outras bases e perspectivas teóricas, como incorporar a sociologia das organizações ao debate.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros avancem na integração entre abordagens tradicionais da gestão do conhecimento e os desafios contemporâneos relacionados à transformação digital, considerando aspectos como cultura organizacional, resistência ao compartilhamento do conhecimento e o papel crescente das tecnologias na dinâmica do conhecimento nas organizações.

## Referências

AGRA, M. A. C.; FREITAS, T. C. S.; CAETANO, J. A.; ALEXANDRE, A. C. S.; SÁ, G. G. M.; NETO, N. M. G. Dissertações e teses da enfermagem acerca do serviço de atendimento móvel de urgência: estudo bibliométrico. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Pernambuco, v. 27, n. 1, p. 1-10, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-07072018003500016>. Acesso em: 18 abr. 2025.

BARRETO, A. M. Maturidade de gestão do conhecimento: um estudo comparativo entre o Organizational Knowledge Assessment (OKA) e o Knowledge Management Maturity Model (KMMM). **Negócios em Projeção**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 13-23, 2015.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

DARROUX, C.; JONATHAN, H.; MASSELE, J.; THIBELI, M. Knowledge management the pillar for innovation and sustainability. **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**, Amman, v. 9, n. 1, p. 113-120, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DONTHU, N.; KUMAR, S.; MUKHERJEE, D.; PANDEY, N.; LIM, W. M. How to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 133 p. 285-296, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ENAGO ACADEMY. Pubmed, Scopus e Web of Science: um guia rápido para pesquisas bibliográficas. **Enago Academy Brazil**, [s.l.], 20 nov. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão do conhecimento: teorias e prática**. Brasília: ENAP, 2022.

RODRIGUES, A. A. A. **Estatística**: da educação básica ao ensino superior. Uberlândia: UFU, 2015.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. **Business and competitive analysis**: effective application of new and classic methods. New Jersey: FT Press, 2007.

FONTOLAN, B.; IAROZINSKI NETO, A. sustentabilidade na habitação de interesse social. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 13, p. 1-10, 2021. Disponível em: <http://doi.org/10.33448/rsd-v10i13.21338>. Acesso em: 7 abr. 2025.

FREITAS JUNIOR, J. C. S.; MAÇADA, A. C. G.; OLIVEIRA, M.; BRINKHUES, R. A. Big data e gestão do conhecimento: definições e direcionamentos de pesquisa. **Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 4, p. 529-546, 2016. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v23n4\(Out-Dez\).p529-546](https://doi.org/10.14210/alcance.v23n4(Out-Dez).p529-546). Acesso em: 7 abr. 2025.

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY (IAEA). **Knowledge management for nuclear safety and operation**. Vienna: IAEA, 2011. (IAEA TECDOC Series, n. 1686).

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY (IAEA). **Mentoring and coaching for knowledge management in nuclear organizations**. Vienna: IAEA, 2022. (IAEA TECDOC Series, n. 1999)

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1997.

OLIVEIRA, A. M. A.; SILVA, M. L. A importância do gestor na produção da informação: um estudo de caso no setor industrial. In: FELL, A. F. A *et al.* (org.). **Atualidades em estudos de ciência da informação e de gestão da informação**. João Pessoa: Ed. CCTA, 2022. p. 16-47.

SABINO, M. M. F. L.; TODESCAT, M.; SANTOS, N.; COSTA, A. M. Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 21, n. 55, p. 69-85, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019.e61580>. Acesso em: 1 abr. 2025.

SANTOS, C. C.; LOPES, M.; MONTEIRO, R.; VIEIRA, C. C.; FERREIRA, V. Estudos sobre as mulheres, de gênero e feministas em Portugal: uma análise

bibliométrica comparativa entre Web of Science e Scopus (1995-2021). **Revista Ex Aequo**, Lisboa, n. 49, p. 215-240, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22355/exaequo.2024.49.14>. Acesso em: 23 abr.2025.

SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. Aspectos metodológicos da produção de indicadores em ciência e tecnologia. *In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 6., 2005, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: CINFOM; UFBA, 2005.

STANKOWITZ, R. F. **Gestão do conhecimento**. Brasília: PNAP, 2021.

SOUSA, M. N. A.; ALMEIDA, E. P. O.; BEZERRA, A. L. D. Bibliometria: o que é? Para que serve? E como se faz? **Cadernos de Educação e Desenvolvimento**, Maringá, v. 16, n. 2, p. 1-35, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/cuadv16n2-021>. Acesso em: 21 abr. 2025.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652002000200016>. Acesso em: 21 abr. 2025.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. **VOSviewer manual**: manual for VOSviewer version 1.6.20. Leiden: Leiden University, 2023.

VASCONCELOS, Y. L. Estudos bibliométricos: procedimentos metodológicos e contribuições. **UNOPAR Científica: Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 15, n. 2, p. 211-220, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.17921/2448-2129.2014v15n2p%25p>. Acesso em: 21 abr. 2025.

WOLFRAM, D. Bibliometrics research in the era of big data: challenges and opportunities. *In: SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. (org.). Bibliometria e cientometria no Brasil*: infraestrutura para avaliação da pesquisa científica na era do big data. Salvador: UFBA, 2017. p. 91-101.

## **Knowledge management maturity assessment: a bibliometric analysis of scientific production from 2016 to 2025**

**Abstract:** The swift pace of technological advancement and the increasing complexity of business have emphasized the importance of Knowledge Management as a strategic differentiator in organizations. KM aims to capture, store, share and apply knowledge within an organization, ensuring that valuable information is accessible and used effectively. In this context, KM maturity assessment tools can help companies understand the current situation and identify existing gaps in Knowledge Management within organizations, as well as discover areas that need more efforts and measure the results of these efforts by conducting regular assessments. Thus, this article aims to map the development of scientific publications related to the assessment of knowledge management maturity in organizations, from 2016 to 2025. To this end, the research uses the bibliometric methodology, based on data extracted from the Scopus and Web of Science databases. Statistical graphs and the VOSviewer software were used to analyze publication trends over the period, co-authorship networks, co-occurrence of terms and most relevant sources. The results reveal thematic trends, annual scientific production quantity, countries that published the most in the period, main authors and journals, as well as the main affiliated institutions. Thus, the analysis carried out in this research can contribute to a better understanding of the trends and gaps in the literature, providing subsidies for the development of a theoretical basis related to the theme for future research.

**Keywords:** maturity assessment; knowledge management; bibliometric search

### **Declaração de autoria**

**Concepção e elaboração do estudo:** Pamela Rodrigues Perrotta, Sergio Ricardo da Silveira Barros, Luis Alberto Duncan Rangel

**Coleta de dados:** Pamela Rodrigues Perrotta

**Análise e interpretação de dados:** Pamela Rodrigues Perrotta

**Redação:** Pamela Rodrigues Perrotta

**Revisão crítica do manuscrito:** Pamela Rodrigues Perrotta, Sergio Ricardo da Silveira Barros, Luis Alberto Duncan Rangel

### **Declaração de disponibilidade de dados**

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

**Autoria para correspondência**

Pamela Rodrigues Perrotta

pamela.perrotta@ird.gov.br

**Editor-chefe**

Thiago Henrique Bragato Barros

**Como citar**

PERROTTA, Pamela Rodrigues; BARROS, Sergio Ricardo da Silveira;  
RANGEL, Luis Alberto Duncan. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 32, e-150519,  
2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-5245.32.150519>

Recebido: 01/10/2025

Aceito: 01/04/2026

Copyright (c) 2026 Pamela Rodrigues Perrotta, Sergio Ricardo da Silveira Barros, Luis Alberto Duncan Rangel. Este trabalho está licenciado sob uma licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), que permite o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria. Os artigos são de acesso aberto e uso gratuito.

