

Práticas de Gestão do Conhecimento no Contexto do Empreendedorismo Social: uma revisão integrativa da literatura

***Knowledge Management Practices in the Context of Social
Entrepreneurship: An Integrative Literature Review***

***Prácticas de Gestión del Conocimiento en el contexto del
Emprendimiento Social: una revisión bibliográfica integradora***

Sara Abreu Henn¹

Doutoranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento

Orcid: 0009-0004-4122-9474

E-mail: sara.abreuhenn@gmail.com

Alexandre Augusto Biz²

Doutor em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento

Orcid: 0000-0003-3235-9328

E-mail: bizdetur@gmail.com

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar a literatura sobre as práticas de Gestão do Conhecimento no contexto do Empreendedorismo Social e oferecer uma visão geral do estado atual do campo. A pesquisa foi realizada por meio do método da revisão integrativa da literatura. Os resultados apontam que a Gestão do Conhecimento no contexto do Empreendedorismo Social é uma área de investigação relevante e que há tendências de estudos sobre os seguintes aspectos: a interação social como facilitadora para o compartilhamento do conhecimento; a utilização de práticas de Gestão do Conhecimento para

¹ Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

² Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

melhoria da capacidade de inovação e o fortalecimento do ecossistema para aumento do impacto social. Apesar do crescimento recente das pesquisas sobre Gestão do Conhecimento no Empreendedorismo Social, o tema ainda está em consolidação e demanda maior aprofundamento, especialmente em contextos de economias emergentes.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, empreendedorismo social, revisão integrativa de literatura.

Abstract

The objective of this work is to analyze the literature on Knowledge Management practices in the context of Social Entrepreneurship and provide an overview of the current state of the field. The research was conducted using an integrative literature review method. The results indicate that Knowledge Management in the context of Social Entrepreneurship is a relevant area of research and that there are trends in studies on the following aspects: social interaction as a facilitator of knowledge sharing; the use of Knowledge Management practices to improve innovation capacity; and the strengthening of the ecosystem to increase social impact. Despite the recent growth of research on Knowledge Management in Social Entrepreneurship, the field is still in the process of consolidation and requires further development, especially in the context of emerging economies.

Keywords: knowledge management, knowledge management practices, social entrepreneurship, integrative literature review.

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la literatura sobre prácticas de Gestión del Conocimiento en el contexto del Emprendimiento Social y proporcionar una visión general del estado actual del campo. La investigación se llevó a cabo utilizando un método de revisión bibliográfica integradora. Los resultados indican que la Gestión del Conocimiento en el contexto del Emprendimiento Social es un

área relevante de investigación y que existen tendencias en los estudios sobre los siguientes aspectos: la interacción social como facilitadora del intercambio de conocimiento; el uso de prácticas de Gestión del Conocimiento para mejorar la capacidad de innovación; y el fortalecimiento del ecosistema para aumentar el impacto social. Si bien la Gestión del Conocimiento en el Emprendimiento Social está emergiendo en los estudios académicos, aún hay mucho margen de avance, especialmente en la investigación en países con economías emergentes.

Palabras clave: gestión del conocimiento, prácticas de gestión del conocimiento, emprendimiento social, revisión integradora de la literatura.

1. Introdução

Na última década, o conceito de Empreendedorismo Social (ES) tem despertado interesse crescente tanto de acadêmicos quanto de profissionais, como evidenciado pela proliferação de pesquisas teóricas e pelo fortalecimento de comunidades relacionadas ao tema (Bhardwaj, Srivastava, Bindra, & Sangwan, 2023). O ES transcende o desenvolvimento organizacional, exigindo uma contribuição ativa para o desenvolvimento sustentável do mercado e da sociedade.

Isso é especialmente evidente no aumento do número de empresas sociais, principalmente em economias emergentes. Essas iniciativas desempenharam um papel crucial no combate à pobreza, no desenvolvimento regional, no turismo sustentável e em outros campos que exigem transformações positivas (Bhardwaj *et al.*, 2023). Empreendedores sociais criam valor social enquanto buscam sustentabilidade financeira, no entanto, eles normalmente enfrentam vários desafios e restrições ao operar em ambientes com escassez de recursos (Ciambotti, Sgro, Bontis, & Zacccone, 2021).

A literatura destaca que apesar dos avanços nas pesquisas acadêmicas, há necessidade de um aprofundamento teórico no campo do ES com o objetivo de compreender melhor sua estrutura e características (Bhardwaj *et al.*, 2023).

Estudos adicionais podem enriquecer e contribuir consideravelmente para o conceito de visão do ecossistema do ES.

Pesquisas apontam que práticas de Gestão do Conhecimento possuem papel relevante ao desempenho de empresas sociais. A aquisição e aplicação de novos conhecimentos para enfrentar desafios de sustentabilidade são cruciais para as empresas sociais, principalmente em estágio inicial, com utilização de sistemas de conhecimento que conectem atores internos e externos (Gumulya, Purba, Hariandja, & Pramono, 2022). Neste contexto, o presente estudo visa analisar a literatura sobre as práticas de Gestão do Conhecimento no contexto do ES e oferecer uma visão geral do estado atual do campo.

2. Referencial Teórico

Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas distribuiu a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses objetivos abordam questões críticas globais como pobreza, desigualdades, mudanças climáticas, gestão ambiental, prosperidade, paz e justiça (Nações Unidas, 2015). Encontrar soluções para os desafios sustentáveis ou os chamados problemas "perversos" descritos nos ODS das Nações Unidas, exige esforços coordenados de governos, empresas, sociedade civil e indivíduos (Ranabahu, 2020).

As necessidades sociais frequentemente resultantes de problemas "perversos" como pobreza, falta de água e saneamento básico, desigualdade de gênero e mudanças climáticas geram necessidades que, muitas vezes, são abordadas por empresas sociais. Essas organizações têm como objetivo principal atingir metas sociais e se destacam por inovar modelos de negócios que oferecem soluções criativas para problemas ambientais, sociais e econômicos (Guo & Bielefeld, 2014; Ranabahu, 2020; Marulanda-Grisales, Herrera-Pulgarín, & Urrego-Marín, 2024).

Por meio de estratégias colaborativas com comunidades essas organizações sociais não apenas criam valor econômico, mas também ressignificam a geração de valor social e ambiental, beneficiando diversos

stakeholders (Marulanda-Grisales *et al.*, 2024). As empresas sociais têm como diferencial sua atuação na interseção entre sustentabilidade e inovação, buscando gerar impactos sociais e ambientais positivos ao mesmo tempo que operam de forma economicamente viável (Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, 2018).

Wu J., Zhuo e Wu, Z. (2017) definem o ES como um processo que identifica oportunidades para mobilizar recursos com o objetivo de fornecer soluções e gerar valor social sustentável. Bhardwaj *et al.* (2023) apontam três vertentes principais de definição sobre o ES. A primeira o considera como atividades conduzidas por organizações sem fins lucrativos que geram receita para cumprimento de missões sociais (Weerawardena, Mort, Salunke, & Haigh, 2021). Uma segunda perspectiva vê o ES como uma atividade empreendedora conduzida por organizações com fins lucrativos, voltadas para resolver problemas sociais, econômicos e ambientais (Dees, 2007; Rahim & Mohtar, 2015). Por fim, a terceira vertente identifica as atividades realizadas por organizações híbridas que equilibram o impacto social e a sustentabilidade financeira (Nicholls, 2010).

Para abordar os desafios do ES, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel central. O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1994) fornece uma base teórica sólida para descrever a interação dinâmica entre conhecimento tácito e explícito em processos organizacionais. O modelo inclui quatro dimensões: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI), que formam uma espiral de criação de conhecimento.

No contexto das empresas sociais, práticas de Gestão do Conhecimento como transferência, cocriação, combinação e geração de valor, são fundamentais para fomentar confiança e colaboração entre as partes interessadas (Shepherd & Patzelt, 2020; Marulanda-Grisales *et al.*, 2024). Além disso, as empresas sociais no estágio inicial dependem fortemente da aquisição e aplicação de novos conhecimentos para enfrentar desafios de sustentabilidade, utilizando sistemas de conhecimento que conectam atores internos e externos (Gumulya *et al.*, 2022).

Fatores tecnológicos também impulsionam essas práticas, permitindo que as empresas sociais desenvolvam bens e serviços que melhorem a qualidade de vida nas comunidades onde atuam. Contudo, a Gestão do Conhecimento em empresas sociais não ocorre isoladamente; ela requer colaboração contínua entre acadêmicos, empresas e governos, além de processos participativos de avaliação de impacto (Marulanda-Grisales *et al.*, 2024). Ao alinhar-se com os ODS, as empresas sociais que utilizam práticas robustas de Gestão do Conhecimento tornam-se modelos de referência, contribuindo para a sustentabilidade econômica, social e ambiental (Marulanda-Grisales *et al.*, 2024). Essas práticas fortalecem o ecossistema de ES, promovendo soluções inovadoras e sustentáveis para desafios globais.

3. Procedimentos Metodológicos

Este artigo se baseou em uma revisão sistematizada da literatura. Duas categorias de artigos de revisão são encontradas na literatura: revisões narrativas e as revisões sistemáticas. Esta última se subdivide em quatro outros métodos: meta-análise, revisão sistemática, revisão qualitativa e revisão integrativa (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011). O método adotado na presente pesquisa é a integrativa. A revisão integrativa é uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema de forma integrada para que novos enquadramentos e perspectivas sobre o tema possam ser gerados (Torraco, 2005).

Segundo Botelho *et al.* (2011), a revisão integrativa possui 5 etapas bem definidas, cujo método foi utilizado no presente estudo. Na etapa 1 – identificação do tema e seleção da questão da pesquisa – foi selecionado o tema: práticas de Gestão do Conhecimento no contexto do ES para identificar como a literatura tem abordado o assunto. Na etapa seguinte – seleção das bases de dados e estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão – foram selecionadas as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, dentro de um recorte temporal de 10 anos (2014 até 26/11/2024), com busca por meio da *string* ("*social entrepreneurship*" OR "*social entrepreneur*") AND ("*knowledge management*"

OR "knowledge sharing" OR "knowledge creation") AND ("social innovation" OR "social impact" OR "sustainability"). Foram selecionados somente artigos publicados em periódicos, resultando um total de 32 estudos na base de dados *Web of Science* e 26 na base *Scopus*.

Na etapa 3 - identificação dos estudos - foram removidos os artigos em duplicidade e sem aderência ao tema pela leitura dos títulos, palavras-chave e resumo. Algumas publicações possuíam acesso restrito e também foram excluídas da amostra, conforme a tabela a seguir:

Tabela 1: Artigos selecionados por base de dados

Base de dados	Número de artigos
<i>Web of Science</i>	32
<i>Scopus</i>	26
Duplicados	(-) 16
Rejeitados	(-) 13
Acesso restrito	(-) 13
Total	(=) 16

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

As publicações selecionadas foram agrupadas em uma matriz de síntese e a etapa 4 – categorização dos estudos selecionados – foi realizada por meio da leitura dos textos e identificação dos temas abordados nos artigos. A etapa 5 constitui a análise e interpretação dos resultados que serão apresentados na próxima seção.

Além disso, os artigos selecionados passaram por um processo de análise temática. A análise temática é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) nos dados. Envolve a leitura e releitura dos dados, codificando trechos de dados e organizando esses códigos em temas mais amplos (Braun & Clarke, 2006). Assim, a fim de agrupar os artigos em categorias de análise, foram realizadas as seguintes etapas com base em Braun e Clarke (2006): (1) leitura e releitura do material, anotando ideias iniciais, (2) criação de códigos que representem características relevantes do conteúdo, (3) agrupamento dos códigos em possíveis temas (padrões de sentido), (4) verificação da coerência entre os temas e os dados originais, (5) refinamento e nomeação clara de cada

tema e (6) apresentação dos resultados com base nos temas e evidências extraídas dos dados.

Dessa forma, as publicações foram agrupadas em 3 categorias para análise: (I) Compartilhamento do Conhecimento e Interação Social; (II) Gestão do Conhecimento e Capacidade de Inovação; (III) Fortalecimento do ecossistema e Impacto Social; que serão apresentadas na seção de Discussão dos Resultados. Embora alguns estudos abranjam mais de um tema relacionado a ES, optou-se por enquadrá-los na categoria que se mostrou mais relevante em cada caso, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 1: Portfólio por categoria de análise

Categorias de análise		
Compartilhamento do Conhecimento e Interação Social	Gestão do Conhecimento e Capacidade de Inovação	Fortalecimento do Ecossistema e Impacto Social
Chen, Lee, Chi, Yeh e Huang, 2021; Ciambotti <i>et al.</i> , 2021; Ko & Liu, 2015; Bhardwaj <i>et al.</i> , 2023.	Juusola, Venkitachalam, Kleber & Popat, 2024; Docherty, Mazzei, Steiner, 2024; Gumulya <i>et al.</i> , 2022; Ranabahu, 2020; Mulyaningsih, Yudoko & Rudito, 2016; Lubberink, Blok, van Ophem, van der Velde & Omta, 2017.	Hafiz <i>et al.</i> , 2023; Hassan, Igel & Shamsuddoha, 2022; Marulanda-Grisales <i>et al.</i> , 2024; Kripa, Luci, Gorica & Kordha, 2021; Edwards, Raheem & Dampson, 2018; Javed & Yasir, 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4. Discussão dos Resultados

Nesta seção serão apresentadas os principais resultados encontrados e as contribuições dos artigos em relação às categorias de análise selecionadas. Ressalta-se que na amostra foram identificados os estudos com abordagem teórica, empírica e de revisão de literatura a fim de verificar o enfoque dado nas pesquisas. O portfólio revelou 2 pesquisas teóricas, 11 estudos empíricos e 3 revisões de literatura. Destaca-se que 3 artigos abordam a relação entre as Instituições de Ensino Superior (IES) e o ES como aplicação do conhecimento e seu impacto social (Edwards *et al.*, 2018; Kripa *et al.*, 2021; Hassan *et al.*, 2022).

Quanto ao país de origem, os estudos demonstram maior relevância em pesquisas em países asiáticos (7 pesquisas) e 5 publicações realizadas no

continente europeu. Vale ressaltar que os estudos apontam a necessidade de investigar o ES em países em desenvolvimento.

Em relação à primeira categoria de análise – Compartilhamento do Conhecimento e Interação Social –, alguns artigos ressaltam a importância da interação social na promoção da colaboração e na melhoria dos resultados das iniciativas de ES (Bhardwaj *et al.*, 2023; Ciambotti *et al.*, 2021; Ko & Liu, 2015; Chen *et al.*, 2021). A temática emerge como um eixo central para promover a colaboração e a eficácia das práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas ao ES. A interação social é um componente-chave para os empreendedores sociais que operam em ambientes com recursos limitados (Ciambotti *et al.*, 2021). A confiança mútua, desenvolvida por meio de interações sociais, é crucial para criar um ambiente no qual ideias e habilidades valiosas possam ser compartilhadas (Ko & Liu, 2015; Chen *et al.*, 2021).

Chen *et al.* (2021) abordam a confiança interpessoal combinada com comprometimento e suporte organizacional. Para os autores, esta combinação aprimora o engajamento social e o compartilhamento de conhecimento tendo como consequência uma maior capacidade de inovação. A pesquisa discute ainda que o estabelecimento de sistemas de compartilhamento de conhecimento promove uma cultura de interação social e facilita a troca de conhecimento e a inovação.

Bhardwaj *et al.* (2023) apontam que a troca contínua de informações entre empreendedores sociais e as comunidades beneficiadas é essencial para identificar necessidades, melhorar o desempenho dos projetos e aumentar a eficácia das iniciativas. Ainda segundo Bhardwaj *et al.* (2023), a transferência de conhecimento entre beneficiários e empreendedores, facilitada pelo *feedback* constante, contribui significativamente para a sustentabilidade e o impacto das empresas sociais levando ao aprendizado e à aquisição e transferência de conhecimento. Portanto, o envolvimento dos beneficiários reforça o fluxo constante de conhecimento no ecossistema facilitando o desempenho do empreendedor social.

Outro aspecto relevante apontado na literatura é a importância da sabedoria local como aproveitamento do conhecimento e dos recursos locais

que, combinado à cocriação com a comunidade, inspira a inovação social e empodera comunidades marginalizadas. Esse processo colaborativo não apenas gera soluções inovadoras, mas também reforça a confiança entre empreendedores e líderes comunitários, essencial para a continuidade das iniciativas (Gumulya *et al.*, 2022). Os autores reforçam que o que distingue a Gestão do Conhecimento em organizações sociais das organizações tradicionais é que essas investigam a sabedoria local.

A capacidade das empresas sociais de integrar abordagens de inovação externa e interna, combinando conhecimento especializado e comunitário permite a criação de soluções sustentáveis e financeiramente viáveis para mercados carentes, enfrentando desafios ambientais e sociais. Essa integração contínua do conhecimento reforçada pelo envolvimento dos beneficiários, fortalece o ecossistema do ES e facilita o desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes (Juusola *et al.*, 2024).

Já em relação à segunda categoria de análise – Gestão do Conhecimento e Capacidade de Inovação –, a literatura aponta que a Gestão do Conhecimento é um elemento fundamental para construir e sustentar a capacidade de inovação nas organizações de ES. Gumulya *et al.* (2022) definem a capacidade de inovação como a habilidade de transformar continuamente conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas que beneficiem a organização e seus *stakeholders*. Esse processo é moldado por fatores internos, como estratégia organizacional, visão, cultura e liderança e fatores externos, como regulamentações governamentais e condições de mercado.

Chen *et al.* (2021) dividem a capacidade de inovação em duas dimensões: inovação tecnológica e inovação de produtos. A inovação tecnológica concentra-se na melhoria de procedimentos existentes para aumentar o desempenho e atender melhor às demandas dos clientes, enquanto a inovação de produtos foca no desenvolvimento de novas soluções alinhadas às necessidades do mercado. A interação social e o compartilhamento do conhecimento também impactam positivamente a capacidade de inovação, reforçando que altos níveis de compartilhamento contribuem para o aumento da capacidade inovadora.

A literatura também aponta para fatores específicos que determinam a construção da capacidade de inovação, como criatividade, liderança, estratégia, Gestão do Conhecimento e colaboração (Gumulya *et al.*, 2022). Esses fatores são especialmente relevantes em contextos com recursos limitados, nos quais o alinhamento estratégico e a motivação desempenham um papel central.

Adicionalmente, Docherty *et al.* (2024) introduzem o *Design Thinking* como uma abordagem centrada no ser humano, que estimula a colaboração entre diferentes partes interessadas e fortalece a capacidade de inovação das empresas sociais em consonância com suas missões. A relevância do capital intelectual para a capacidade de inovação é também discutida na literatura (Ciambotti *et al.*, 2021; Docherty *et al.*, 2024). O capital intelectual tem como componentes estratégicos o capital humano, estrutural e relacional. O capital humano abrange o conhecimento, habilidades e criatividade dos funcionários; o estrutural refere-se a recursos codificados, como sistemas de informação e bancos de dados; e o relacional envolve os vínculos da empresa com partes interessadas externas, como clientes e fornecedores. (Kianto, Ritala, Spender & Vanhala, 2014).

As descobertas indicam que o capital humano beneficia a inovação quando o conhecimento e as habilidades individuais são compartilhados, enquanto o capital relacional aprimora a inovação por meio da colaboração entre partes interessadas internas e externas. Esse ambiente colaborativo estimula a criatividade e o desempenho, que são essenciais para a capacidade de inovação (Docherty *et al.*, 2024). O capital relacional está positivamente associado à inovação e ao desempenho social e econômico, sugerindo que o gerenciamento eficaz do capital intelectual pode aumentar a capacidade de inovação em contextos com recursos limitados, configurando-se como fundamental para a Gestão do Conhecimento (Ciambotti *et al.*, 2021).

Os sistemas de Gestão do Conhecimento também desempenham um papel estratégico neste contexto ao integrar e disseminar informações de diferentes fontes como fornecedores, mercados e culturas locais, além de apoiar redes colaborativas essenciais para a inovação (Gumulya *et al.*, 2022; Ranabahu, 2020). As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) têm

catalisado esse processo, permitindo que empresas sociais colaborem globalmente, superando barreiras geográficas e desenvolvendo inovações em parceria (Gumulya *et al.*, 2022). Assim, a compreensão do conhecimento como principal fonte de inovação tem sido amplamente reconhecida. Os processos de Gestão do Conhecimento podem impactar positivamente a inovação e desempenham um papel proeminente como um ativo importante para a vantagem competitiva de uma organização social (Mulyaningsih *et al.*, 2016).

No que tange à terceira categoria de análise – Fortalecimento do ecossistema e Impacto Social –, a literatura enfatiza a importância de um ecossistema fortalecido para o sucesso e sustentabilidade do ES. Bhardwaj *et al.* (2023) destacam a necessidade de adotar uma perspectiva sistêmica para compreender as interações entre os diversos atores do ecossistema bem como seu impacto coletivo na criação de valor social. Os autores apresentam uma estrutura que ilustra as inter-relações entre fatores macroambientais – como contextos políticos, socioculturais e legais – e suas influências no surgimento e desenvolvimento do ES. O apoio governamental, incluindo assistência financeira e suporte a inovações sociais, é apontado como catalisador para o fortalecimento do ecossistema (Bhardwaj *et al.*, 2023).

Hafiz *et al.* (2023) destacam que fatores como codificação do conhecimento, treinamento, mentoria e capital social influenciam a transferência de conhecimento e o alcance ampliado das soluções sociais escalonando o impacto social. Empreendedores podem aprender a abordar um problema social de forma limitada e então ampliá-lo para que o impacto social do aprendizado se estenda ao atender mais pessoas em mais lugares. O impacto se aprofunda gradualmente à medida que os efeitos adversos do problema desaparecem.

O impacto social profundo e sustentável está relacionado à construção de redes colaborativas interorganizacionais e intersetoriais. Essas redes, fundamentadas em relações de confiança, aceleram a transferência de conhecimento e permitem o desenvolvimento de soluções inovadoras para atender necessidades específicas (Docherty *et al.*, 2024). Redes baseadas na confiança escalam mais rapidamente e com maior eficácia do que aquelas que dependem exclusivamente de estruturas hierárquicas, o que reforça a

importância de estratégias colaborativas para ampliação do impacto social Jarcho (2014).

Assim, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel fundamental ao fomentar a colaboração entre atores locais, oferecendo suporte estratégico e administrativo e promovendo processos colaborativos que fortalecem o ecossistema e ampliam o impacto social. Essas práticas sustentam a criação de um ambiente no qual soluções inovadoras podem ser escaladas e disseminadas, contribuindo para a evolução do ES.

O quadro a seguir sintetiza os principais achados em relação às categorias de análise selecionadas:

Quadro 2: Facilitadores por categorias de análise

Categorias de análise		
Compartilhamento do Conhecimento e Interação Social	Gestão do Conhecimento e Capacidade de Inovação	Fortalecimento do Ecossistema e Impacto Social
Confiança Interpessoal; Engajamento Social; Sistema de Compartilhamento do Conhecimento; Liderança; Envolvimento com Beneficiários; Valorização da Sabedoria Local; TIC	Inovação Tecnológica; Inovação de Produtos e/ou Serviços; Liderança; Capital humano; Capital estrutural; Capital relacional; Treinamento	Macroambiente (Governo, contextos socioculturais e legais); Redes Colaborativas baseadas em Confiança; Cocriação do conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

5. Considerações Finais

A presente pesquisa contribui para o avanço das práticas de Gestão do Conhecimento no contexto do ES ao realizar uma revisão da literatura produzida na última década. Os resultados indicam que, embora o número de estudos venha crescendo, a produção ainda se encontra em processo de consolidação teórica, carecendo de investigações empíricas mais sistemáticas que expliquem de modo consistente como as práticas de Gestão do Conhecimento efetivamente contribuem para o desempenho e o impacto das empresas sociais.

A predominância de estudos de caso isolados, concentrados sobretudo em contextos asiáticos e europeus, limita a generalização dos resultados e

reforça a lacuna quanto à necessidade de ampliar as pesquisas em países em desenvolvimento, onde o ES se mostra mais relevante como mecanismo de enfrentamento de desigualdades estruturais.

Ainda assim, a revisão revela contribuições significativas ao evidenciar a interdependência entre Gestão do Conhecimento, inovação e fortalecimento dos ecossistemas sociais, bem como ao destacar o papel da sabedoria local e da cocriação como diferenciais do conhecimento nas organizações sociais. Tais achados indicam que a Gestão do Conhecimento deve ser compreendida para além de processos técnicos de armazenamento e disseminação de informações, assumindo um papel estratégico no fortalecimento do ecossistema de impacto social.

A literatura recente fornece evidências empíricas crescentes de que a Gestão do Conhecimento constitui um mecanismo estruturante da inovação e do impacto social no ES. Esses estudos apontam que o conhecimento tácito, relacional e a sabedoria local são motores do desenvolvimento das empresas sociais, enquanto as práticas sistematizadas de Gestão do Conhecimento — como o modelo SECI — ampliam sua sustentabilidade e capacidade de escalar impacto (Marulanda-Grisales *et al.*, 2024; Gumulya *et al.*, 2022; Hafiz *et al.*, 2023; Juusola *et al.*, 2024; Ciambotti *et al.*, 2021).

A primeira categoria analisada demonstra que a interação social e a confiança mútua são fundamentais para o compartilhamento de conhecimento entre empreendedores e comunidades, promovendo colaboração, inovação e sustentabilidade. A valorização da sabedoria local e a cocriação com comunidades marginalizadas também se destacam como fatores que fortalecem o impacto social das iniciativas.

No campo da inovação, a literatura mostra que a combinação de capital humano, estrutural e relacional, associada ao uso de tecnologias e sistemas de Gestão do Conhecimento, atuam como facilitadores na geração de soluções inovadoras. Além disso, o emprego de *design thinking* e liderança criativa contribuem para que as empresas sociais superem restrições e atendam de forma mais efetiva às demandas dos seus públicos.

A terceira categoria evidencia que o fortalecimento do ecossistema do ES depende do apoio governamental, das redes colaborativas e das relações de confiança que, quando sustentadas por práticas eficazes de Gestão do Conhecimento, favorecem a resiliência e ampliação do impacto das soluções sociais frente aos desafios contemporâneos. De modo geral, o conjunto de pesquisas sugere que a Gestão do Conhecimento representa uma dimensão transversal ao ES, atuando como mediadora nos processos de compartilhamento, interação social, inovação, impacto social e desenvolvimento sustentável.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de abordagens interdisciplinares mais explícitas. Apesar de muitos estudos dialogarem com temas como sustentabilidade, inovação e políticas públicas, poucos estabelecem conexões diretas entre a Gestão do Conhecimento e as teorias da complexidade ou da gestão adaptativa, dimensões essenciais para compreender o ES como resposta a problemas sociais complexos.

Por fim, futuras pesquisas podem aprofundar a compreensão da Gestão do Conhecimento no contexto do ES por meio de investigações empíricas mais amplas e comparativas, capazes de mensurar os impactos sociais e organizacionais das empresas sociais com base em indicadores de desempenho fundamentados em conhecimento. Recomenda-se, ainda, explorar modelos de governança do conhecimento em ecossistemas interorganizacionais e territoriais, considerando os fluxos de saber entre universidades, governo, sociedade civil e comunidades locais.

A incorporação de abordagens multiculturais e comparativas também é essencial para compreender como diferentes contextos moldam as práticas de Gestão do Conhecimento. Esses esforços podem contribuir para aprofundar o entendimento do papel transformador da Gestão do Conhecimento na geração de inovação social, sustentabilidade organizacional e enfrentamento de problemas sociais complexos.

6. Referências Bibliográficas

- Bhardwaj, R., Srivastava, S., Bindra, S., & Sangwan, S. (2023). An ecosystem view of social entrepreneurship through the perspective of systems thinking. *Systems Research and Behavioral Science*, 40(1), 250–265. <https://doi.org/10.1002/sres.2835>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). The integrative review method in organizational studies. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chen, C.-M., Lee, C.-L., Chi, H.-J., Yeh, T.-J., & Huang, K.-P. (2021). The correlations among social interaction, knowledge sharing, and innovation capability: Case on medical technology industry. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 72, 122–136. <https://doi.org/10.33788/rcis.72.8>
- Ciambotti, G., Sgro, F., Bontis, N., & Zaccone, M. C. (2021). Local relationships matter! The impact of intellectual capital on entrepreneurial bricolage in African social entrepreneurs. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 321–330. <https://doi.org/10.1002/kpm.1678>
- Dees, J. G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3), 24–31.
- Docherty, C., Mazzei, M., & Steiner, A. (2024). Exploring the impact of design thinking on social enterprise mission-aligned innovation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(7–8), 1037–1053. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2286506>
- Edwards, A. K., Raheem, K., & Dampson, D. G. (2018). Strategic thinking and strategic leadership for change: Lessons for technical universities in Ghana. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6(1), 53–67. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no1.4>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*.

- Gumulya, D., Purba, J., Hariandja, E., & Pramono, R. (2022). The emergence of innovativeness during the early stage of companies: cases of creative social enterprises in Indonesia. *Revista Internacional de Desenvolvimento e Planejamento Sustentável*, 17(7), 2153-2164. <https://doi.org/10.15187/adr.2022.08.35.3.7>
- Guo, C., & Bielefeld, W. (2014). Social entrepreneurship: An evidence-based approach to creating social value. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hafiz, N., Mohiuddin, M. F., Abdul Latiff, A. S., Yasin, I. M., Abd Wahab, S., & Abdul Latiff, A. R. (2023). Scaling social impact in women-led social enterprises in developing countries: a knowledge-based perspective. *Management Decision*, 61(7), 1998–2028. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0667>
- Hassan, H. M. K., Igel, B., & Shamsuddoha, M. (2022). Entrepreneurship education and social entrepreneurial intentions: The mediating effects of entrepreneurial social network. *Frontiers in Psychology*, 13, 860273. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.860273>
- Javed, A., & Yasir, M. (2019). Virtual social enterprise: Modeling sustainability of an enterprise by digital intervention. *Revista Mundial de Empreendedorismo, Gestão e Desenvolvimento Sustentável*, 15(2), 182–196. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2018-0032>
- Juusola, K., Venkitachalam, K., Kleber, D., & Popat, A. (2024). Knowledge sharing in open social innovation for sustainable development: evidence from rural social enterprises. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2023-0322>
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J. C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362–375. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0059>
- Ko, W.-W., & Liu, G. (2015). Understanding the Process of Knowledge Spillovers: Learning to Become Social Enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(3), 263–285. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>
- Kripa, D., Luci, E., Gorica, K., & Kordha, E. (2021). New Business Education Model for Entrepreneurial HEIs: University of Tirana Social Innovation and Internationalization. *Ciências Administrativas*, 11(4), 122. <https://doi.org/10.3390/admsci11040122>

- Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., van der Velde, G., & Omta, O. (2017). *Innovation for society: Towards a typology of developing innovations by social entrepreneurs*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 52–78.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1410212>
- Marulanda-Grisales, N., Herrera-Pulgarín, J. J., & Urrego-Marín, M. L. (2024). Knowledge Management Practices as an Opportunity for the Achievement of Sustainable Development in Social Enterprises of Medellín (Colombia). *Sustainability*, 16(3), 1170.
<https://doi.org/10.3390/su16031170>
- Mulyaningsih, H. D., Yudoko, G., & Rudito, B. (2016). Knowledge-based social innovation process in social enterprise: A conceptual framework. *Advanced Science Letters*, 22(5–6), 1393–1397. <https://doi.org/10.1166/asl.2016.6678>
- Nações Unidas. (2015). Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável (A/RES/70/1). Recuperado de
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6321b2b2-71c3-4c88-b411-32dc215dac3b/content>
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 611–633.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>
- Rahim, H., & Mohtar, S. (2015). Social Entrepreneurship: A Different Perspective. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1, 9-15.
- Ranabahu, N. (2020). Wicked solutions for wicked problems: Responsible innovations in social enterprises for sustainable development. *Journal of Management & Organization*, 26(6), 995–1013. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.20>
- Shepherd, D., & Patzelt, H. (2020). A call for research into the scale of organizations and the scale of social impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., & Haigh, N. (2021). Editorial and research agenda: JBR special issue on business model innovation in social purpose organizations. *Journal of Business Research*, 125, 592–596. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.032>

Wu, J., Zhuo, S., & Wu, Z. (2017). National innovation system, social entrepreneurship, and rural economic growth in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 238–250. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.094>

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Autor 1 – Pesquisa bibliográfica, levantamento dos dados, análise e escrita.

Autor 2 – Revisão, correção final do artigo e orientação das etapas.