



# Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações

por Mirian Oliveira e Mário Caldeira

**RESUMO:** A gestão do conhecimento continua a ser um desafio académico e empresarial. Muitas organizações têm dificuldade em implementar com sucesso projectos de gestão do conhecimento. Este trabalho de investigação tem como objectivo analisar os aspectos considerados na literatura como associados a iniciativas de gestão do conhecimento e apresentar um framework que permita integrar esses diferentes aspectos. Este enquadramento poderá ser utilizado como referencial para a implementação e desenvolvimento de projectos de gestão de conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Gestão de Projectos

**TITLE:** A knowledge management framework for organizations

**ABSTRACT:** Knowledge management is still an academic and professional challenge. Many organizations have significant problems in implementing in-house successful knowledge management projects. The objective of this research is to analyze the issues identified in the literature as related to knowledge management initiatives and present a framework that enable the integration of those different issues. The framework can be used as a reference in the implementation and development of knowledge management projects.

**Key words:** Knowledge Management, Information Management, Project Management

**TÍTULO:** Un «framework» para la gestión del conocimiento en las organizaciones

**RESUMEN:** La gestión del conocimiento sigue siendo un reto académico y empresarial. Muchas organizaciones tienen dificultad en implementar con éxito proyectos en la gestión del conocimiento. Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar todos los aspectos considerados en la literatura como asociados a iniciativas en gestión de conocimiento y presentar un «framework» que permita integrar esos diferentes aspectos. Este cuadro puede ser utilizado como referencia en la implementación y desarrollo de proyectos de gestión de conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Gestión de la Información, Gestión de Proyectos

O conhecimento pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva (Sher e Lee, 2004; Gray e Meister, 2006) e a sua gestão um aspecto crítico no desempenho das organizações (Bloodgood e Salisbury, 2001). Davenport e Prusak (1998) referem que o conhecimento pode ser genericamente descrito como informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Lee e Yang (2000, p. 784) descrevem a gestão do conhecimento (GC) como «uma colecção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objectivos organizacionais». Darroch (2003, p. 41) salienta que a gestão do conhecimento não ocorre apenas dentro da organização, mas também entre organizações.



Um *framework* que oriente a implementação de processos de gestão do conhecimento nas organizações poderá permitir uma visão integrada sobre gestão de conhecimento na organização e salientar as práticas associadas à gestão do conhecimento (Holsapple e Joshi, 2002; Wong e Aspinwall, 2004). A falta de uma base teórica consolidada sobre a implementação de gestão do conhecimento é apontada como um dos motivos de insucesso das iniciativas de gestão de conhecimento (Wong e Aspinwall, 2004). Este trabalho procura preencher esse espaço e apresentar um enquadramento que facilite o desenvolvimento da gestão de conhecimento nas organizações.

### Um enquadramento para gestão de conhecimento

Wong e Aspinwall (2004, p. 95) descrevem um *framework* para a implementação de gestão do conhecimento como «uma estrutura ou um conjunto de princípios norteadores, os quais são descritos de tal forma que forneçam orientação e direcção em como conduzir a gestão do conhecimento numa organização».

Wong e Aspinwall (2004) apresentam três tipos de *frameworks*, classificando-os segundo os respectivos objectivos:

- criação do conhecimento – representado pela evolução e conversão do conhecimento tácito em explícito, como por exemplo, a espiral do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1995);
- processo – caracteriza e descreve o processo, composto pelo fluxo do conhecimento, desde a criação até à sua aplicação na organização (por exemplo, Bose, 2004);
- implementação – foca o que é a gestão do conhecimento,

sugerindo caminhos para as organizações que desejam implementar gestão do conhecimento (por exemplo, Rubenstein-Montano, 2001b).

**Compreender a cultura organizacional poderá ser essencial para a obtenção de resultados positivos com as iniciativas de gestão de conhecimento. Os atributos relacionados com a cultura organizacional têm impacto não só na partilha de conhecimento, como também na forma deste ser armazenado, distribuído e utilizado.**

São diversos os autores que apresentam aspectos que podem ser considerados relevantes num *framework* de implementação de gestão de conhecimento (Liebowitz, 1999; Goh, 2002; Wong e Aspinwall, 2004). Estes aspectos ou elementos são apresentados neste trabalho através de uma estrutura analítica inicialmente desenvolvida por Pettigrew (1987) e Pettigrew *et al.* (1989), para estudar mudança organizacional. A escolha e utilização deste *framework* deve-se fundamentalmente ao facto de um projecto de gestão do conhecimento implicar mudança organizacional, fundamental para que a organização possa colher benefícios com o projecto.

O *framework* de Pettigrew *et al.* (1989) é composto por quatro dimensões: conteúdo, processo, contexto externo e contexto interno (ver Figura 1). No entanto, é relevante salientar que alguns elementos identificados poderão estar relacionados com mais do que uma dimensão, tendo sido classificados de acordo com a dimensão que se considera

#### Mírian Oliveira

miriano@puccs.br

Doutora em Administração (Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Brasil). Professora Titular do Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Professor of Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, Brazil. Doctor in Business Administration (Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil).

Doctorada en Administración (Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Brasil). Profesora Titular de la Maestría en Administración y Negocios de la Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

#### Mário Maciel Caldeira

caldeira@iseg.utl.pt

Doutor em Gestão (Univ. de Cranfield, Reino Unido). Professor Associado com Agregação do ISEG – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Associate Professor at ISEG – Technical University of Lisbon, Lisbon, Portugal. PhD in Management (Cranfield University, United Kingdom).

Doctorado en Gestión (Univ. de Cranfield, Reino Unido). Profesor Asociado con Agregación en el ISEG – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Recebido em Outubro de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in October 2007 and accepted in February 2008.

«dominante», ou seja, com a qual existem maiores afinidades. Por exemplo, a variável *recursos financeiros* foi classificada como relativa à dimensão *processo* por corresponder fundamentalmente aos recursos utilizados especificamente no financiamento do *processo* de gestão de conhecimento. No entanto, possui igualmente uma forte relação com a dimensão *contexto interno*, que inclui a generalidade dos recursos inerentes à organização.

• **A dimensão «contexto interno»**

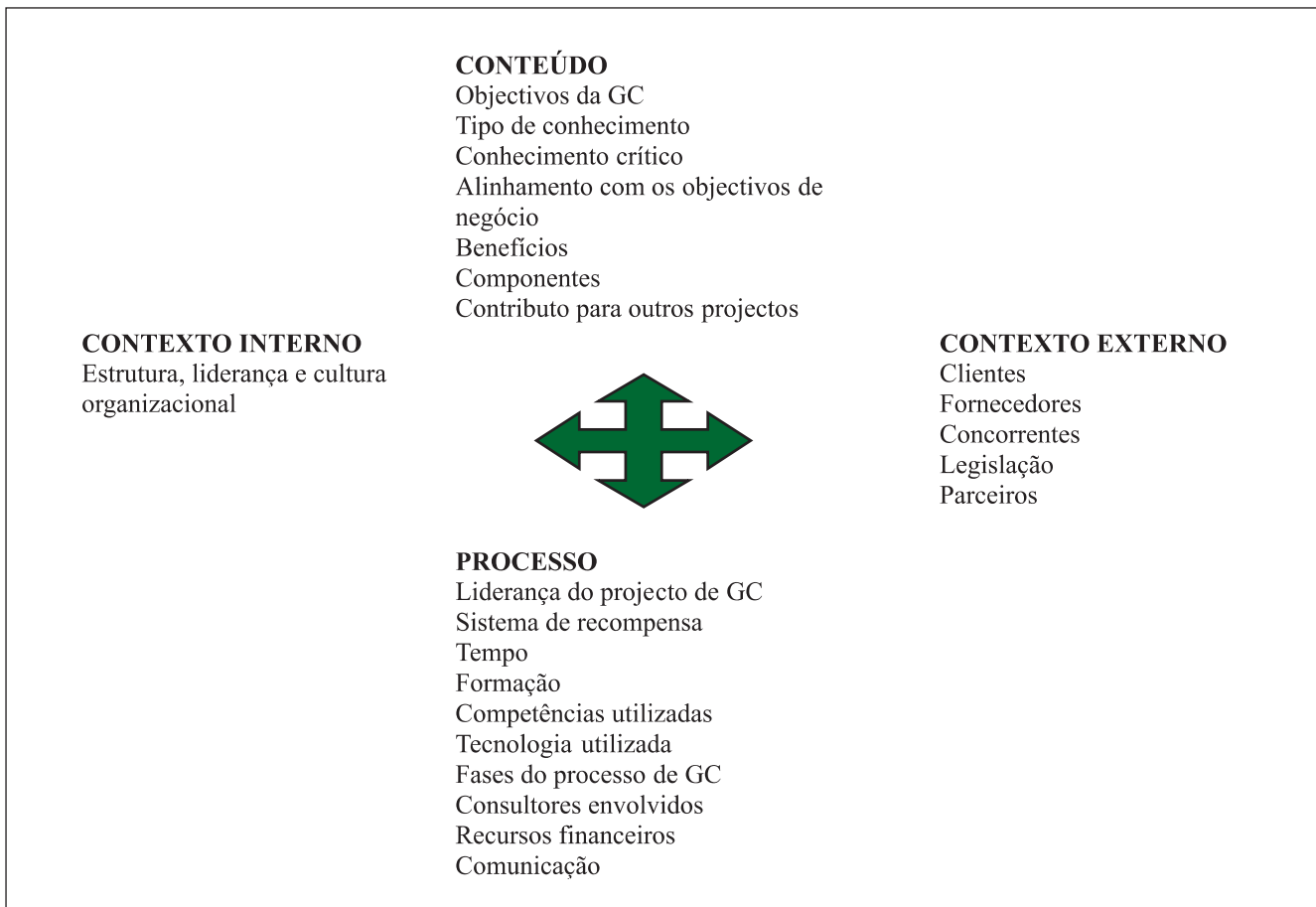
Segundo Forcadell e Guadamillas (2002), o trabalho em equipa é fundamental para que a gestão do conhecimento alcance os seus objectivos. Por isso, a estrutura organizacional deve possibilitar a comunicação horizontal, evitando

barreiras hierárquicas, incentivar o trabalho em equipa e entre equipas, e integrar as diferentes áreas da organização.

A liderança organizacional necessita de dar suporte à gestão de conhecimento. É importante que os gestores de topo da organização compreendam o valor da gestão do conhecimento, para que possam apoiar o respectivo projecto.

Compreender a cultura organizacional poderá ser essencial para a obtenção de resultados positivos com as iniciativas de gestão de conhecimento. Segundo Bob Buckman, CEO da Buckman Labs, e Larry Bobbitt, da Andersen Consulting (*apud* Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a), cerca de 80% dos esforços relacionados com a gestão de conhecimento estão associados a aspectos culturais. Os atributos

**Figura 1**  
**Dimensões e elementos de um «framework» para implementação de gestão do conhecimento**



relacionados com a cultura organizacional têm impacto não só na partilha de conhecimento, como também na forma deste ser armazenado, distribuído e utilizado (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001b). No caso da transferência de conhecimento nas organizações, a colaboração e a cooperação são aspectos essenciais (Goh, 2002), sem os quais os resultados da gestão de conhecimento podem ficar comprometidos.

O Quadro I apresenta os aspectos considerados em cada elemento e os autores que o mencionam na literatura.

• **A dimensão «contexto externo»**

As organizações podem criar conhecimento a partir do seu relacionamento com clientes, captando e registando informação sobre os seus clientes (Holsapple e Joshi, 2002). Segundo Shankar e Gupta (2005), o comportamento e a procura evidenciada por parte dos clientes deve ser guardada e analisada, desempenhando, por exemplo, os sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) um papel importante neste fenómeno.

Os fornecedores, entre os quais se incluem os consultores externos à organização, como fornecedores de serviços, poderão colaborar em programas de investigação junto com

a organização, de forma a conduzir a inovação de produtos ou serviços e situações de intercâmbio de conhecimento (Tirpak, 2005). Jarrar (2002) considera relevante a avaliação da estratégia dos fornecedores e dos concorrentes, assim como dos recursos de conhecimento dos mesmos. É igualmente relevante para as organizações captar e compreender as práticas de gestão de conhecimento da concorrência com o intuito de identificar o que pode e deve ser copiado, assim como oportunidades de inovação que levem à obtenção de vantagem competitiva (Ndlela e Toit, 2001).

Parceiros como, por exemplo, as universidades poderão colaborar em projectos de investigação em conjunto com empresas. Esta partilha do conhecimento pode, segundo Tirpak (2005), conduzir mais facilmente a situações de inovação. Mentzas (2001) considera também que a organização pode e deve criar redes de cooperação com os seus clientes, parceiros e mesmo concorrentes. Situações de cooperação entre concorrentes, na partilha de conhecimento em PME (Pequenas e Médias Empresas) portuguesas, são igualmente identificadas em Caldeira e Ward (2002).

A legislação é um elemento igualmente relevante, pois as actividades devem ser realizadas de acordo com os padrões legais de confidencialidade e propriedade intelectual (Tir-

**QUADRO I**  
**Elementos e aspectos da dimensão contexto interno**

Elementos	Aspectos	Autores
Estrutura organizacional	Trabalho em equipa Hierarquia (níveis, formalização) Integração entre áreas	Greengard (1998); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); McCampbell, Clare e Gitters (1999)
Liderança organizacional	Perspectiva quanto à gestão de conhecimento Atitude dos líderes quanto à partilha de conhecimento	Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Lin e Tseng (2005)
Cultura organizacional	Confiança Cooperação Competitividade	Greengard (1998); (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005)

pak, 2005; Holsapple e Joshi, 2000). As multinacionais, por exemplo, são forçadas a considerar as regras de cada país onde actuam. Desta forma, a legislação influencia os procedimentos a serem adotados nas diferentes fases do processo de gestão de conhecimento.

O Quadro II apresenta os aspectos considerados em cada elemento e os autores que mencionam o respectivo elemento.

#### • A dimensão «conteúdo»

A gestão de conhecimento deve contemplar os diferentes tipos de conhecimento, pois estes implicam diferentes estratégias. Enquanto a transferência de conhecimento tácito requer o contacto presencial, por exemplo em reuniões, o conhecimento explícito é mais facilmente documentado, guardado em repositórios, e distribuído na organização (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a; Wong e Aspinwall, 2004). Segundo Hansen *et al.* (1999), a abordagem de codificação, com ênfase no conhecimento explícito, procura documentar e armazenar o conhecimento na organização, enquanto a personalização, baseada no conhecimento tácito, visa desenvolver redes de pessoas para troca de idéias. Segundo Rubenstein-Montano *et al.* (2001a), estas duas

**Gerir conhecimento que seja raro, que não possa ser facilmente imitado pelos concorrentes e que possa criar valor para a organização, deve ser o foco da gestão de conhecimento.**

abordagens devem ser integradas e contempladas num *framework* de implementação de gestão de conhecimento.

Lai e Chu (2002) argumentam que, para evitar sobrecarga, a gestão de conhecimento deve focar-se no conhecimento crítico para o negócio. Para Ndlela e Toit (2001), as organizações possuem bom desempenho em acumular conhecimento, mas são deficientes na sua aplicação para a geração de valor para a organização. Desta forma, gerir conhecimento que seja raro, que não possa ser facilmente imitado pelos concorrentes e que possa criar valor para a organização, deve ser o foco da gestão de conhecimento. Esta perspectiva é coerente com os princípios da teoria baseada em recursos (*resource-based theory*; ver, por exemplo, Conner e Prahalad, 1996).

O alinhamento da gestão do conhecimento com os objetivos de negócio facilita a identificação do propósito das iniciativas naquela área, e, posteriormente, também vai con-

**QUADRO II**  
**Elementos e aspectos da dimensão contexto externo**

Elementos	Aspectos	Autores
Clientes	CRM	Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Shankar e Gupta (2005)
Fornecedor	Programas de investigação Avaliação da estratégia	Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Shankar e Gupta (2005)
Concorrentes	Avaliação da estratégia	Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Shankar e Gupta (2005); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Lin e Tseng (2005)
Legislação	Padrões de confidencialidade Propriedade intelectual	Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005)
Parceiros	Programas de investigação	Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Forcadell e Guadamillas (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005)



tribuir com a avaliação dos resultados (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a; Wong e Aspinwall, 2004). Para que o alinhamento ocorra, é necessário que os objectivos de negócio estejam claramente definidos. A liderança organizacional possui um papel fundamental no alinhamento da gestão do conhecimento com os objectivos da organização.

As organizações possuem diferentes objectivos na adopção de projectos de gestão do conhecimento (Lai e Chu, 2002). A definição dos objectivos do projecto deve ocorrer antes da definição das actividades a realizar, e estar alinhado com os objectivos estratégicos da organização (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a). O objectivo em desenvolver um tal projecto pode, por exemplo, estar relacionado com a inovação ou com a produtividade, dependendo do contexto no qual a organização está inserida e, principalmente, dos objectivos estratégicos, de negócio, da mesma.

Os benefícios esperados com a adopção da gestão do conhecimento devem ser explicitados, pois isto pode facilitar a adesão das pessoas (Greengard, 1998). Segundo Ward e Daniel (2006), um benefício tem que ser no mínimo observável (mesmo que não seja mensurável, quantificável ou valorizável financeiramente), caso contrário ele não existe. A definição dos benefícios a serem alcançados depende dos objectivos da organização com a gestão do conhecimento.

A literatura denota também preocupação quanto à importância atribuída aos elementos humanos e tecnológicos (Wong e Aspinwall, 2004), e humanos e de processo (Tirpak, 2005). Já Mentzas (2001) considera os três elementos – processo, pessoas e tecnologia – relevantes para a gestão do conhecimento.

O contributo para outros projectos é um elemento considerado por Okumus (2003). No entanto, este elemento não foi mencionado por outros autores que apresentam *frameworks* para implementação de gestão do conhecimento analisados neste trabalho. Este elemento refere a integração do projecto de gestão do conhecimento com os demais projectos da organização.

O Quadro III apresenta os aspectos considerados em cada elemento e os autores que mencionam o respectivo elemento (ver p. 39).

#### • A dimensão «processo»

Tal como na generalidade dos projectos que têm relevân-

cia para a organização, é fundamental uma forte liderança do projecto de gestão do conhecimento. Cerca de 41% das organizações que constam na *Fortune 500*<sup>1</sup> salientam este ponto (Liebowitz, 1999).

O sistema de recompensas ou incentivos para que os colaboradores partilhem conhecimento é mencionado por Liebowitz (1999) e Goh (2002), entre outros, mas com a ressalva de que a recompensa financeira pode, na verdade, aumentar a competitividade e não a partilha ou a cooperação entre indivíduos e equipas. O sistema de recompensas, seja ele financeiro ou não, deve fomentar a cooperação e trabalho em equipa (Goh, 2002).

Goh (2002) menciona a variável tempo, ou seja, partilhar conhecimento num primeiro momento consome tempo aos colaboradores e isto deve ser considerado no tempo disponível para estes desempenharem as suas tarefas. Lai e Chu (2002) consideram que a criação, a partilha e o uso do conhecimento devem fazer parte da rotina diária dos funcionários, embora não detalhe como isto está relacionado com o consumo de tempo. Um outro aspecto relevante é que a gestão do conhecimento é um processo que exige esforços constantes, principalmente porque o conhecimento precisa ser continuamente actualizado, e as pessoas incentivadas a partilharem o mesmo (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a; Goh, 2002).

A formação é apontada na literatura como fundamental para a gestão do conhecimento (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001a; Goh, 2002; Lai e Chu, 2002). Se os erros ou boas práticas são documentados mas não são conhecidos pelas pessoas da organização, este conhecimento não está sendo apreendido (Goh, 2002). As competências dos funcionários necessitam ser consistentes com o trabalho que é necessário realizar (Goh, 2002). A capacidade de criação e desenvolvimento de conhecimento tem um papel importante na selecção de pessoas para a organização (Jarrar, 2002). As competências estão relacionadas com a formação, pois os desafios apresentados aos profissionais são frequentemente alterados ao longo do tempo, induzindo a necessidade de uma formação contínua.

Um outro aspecto relacionado com a formação é a utilização de tecnologia. A tecnologia facilita a comunicação e as «ferramentas» utilizadas devem estar adequadas com a cultura da organização. A gestão do conhecimento não é, naturalmente, sinónimo de tecnologia, ou seja, esta não é



**QUADRO III**  
**Elementos e aspectos da dimensão conteúdo**

Elementos	Aspectos	Autores
Tipos de conhecimento	Reuniões periódicas Tecnologia que permita comunicação síncrona Utilização de repositórios de conhecimento	Liebowitz (1999); Rubenstein-Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Goh (2002); Jarrar (2002); Wong e Aspinwall (2004); Shankar e Gupta (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005)
Conhecimento crítico	Identificação do conhecimento crítico para o negócio	Greengard (1998); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein - Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Lin e Tseng (2005)
Alinhamento com objectivos de negócio	Definição dos objectivos de negócio Relação dos objectivos da GC com os objectivos de negócio	Ndlela e Toit (2001); Rubenstein -Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Jarrar (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Gore e Gore (1999); Lin e Tseng (2005)
Objectivos	Definição dos objectivos da GC	Ndlela e Toit (2001); Rubenstein -Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Smith, Mckeen e Singh (2006); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007)
Benefícios	Definição dos benefícios Percepção dos benefícios	Greengard (1998); Mentzas (2001); Lin e Tseng (2005)
Componentes	Identificação das pessoas, processos e tecnologia	Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005)
Contributo para outros projectos	Contribuição da GC para outros projectos da organização	Okumus (2003)

suficiente, mas é fundamental, principalmente em organizações de significativa dimensão e complexidade.

Os *frameworks* devem contemplar as fases do processo que considere o planeamento, a execução e a avaliação, mesmo que isto não seja explicitamente formulado (Wong e Aspinwall, 2004). Entre as fases do processo de gestão de conhecimento, observa-se um destaque dos autores para a avaliação e *feedback*. A existência de *feedback* é considerada relevante para que a organização verifique se os resultados estão sendo obtidos, assim como ajustar aspectos que não estejam contribuindo adequadamente para alcançar os objectivos (Liebowitz, 1999; Lai e Chu, 2002).

Os recursos humanos possuem um papel importante na comunicação (Greengard, 1998). A comunicação horizontal

(entre pares) deve ser incentivada, evitando barreiras que bloqueiem o fluxo de comunicação (Goh, 2002).

A liderança organizacional necessita de dar suporte para a gestão do conhecimento, em termos morais e também financeiros (Liebowitz, 1999). Apesar da sua importância, Lai e Chu (2002) afirmam ser um desafio alocar recursos para a gestão do conhecimento, possivelmente porque a avaliação do retorno ainda é incipiente na maioria das organizações. Del-Rey-Camorro *et al.* (2003) salientam a dificuldade em mensurar o retorno de um «ativo intangível», como é o caso do conhecimento.

Hariharan (2005) e Mentzas (2001) apontam a importância de consultores internos que colaborem e promovam a partilha do conhecimento nas suas áreas de saber, colaborando com os responsáveis pela gestão do conhecimento da organização.

O Quadro IV apresenta os aspectos considerados em cada elemento e os autores que mencionam o respectivo elemento.

**Conclusões, limitações e perspectivas de investigação futura**

A estrutura proposta por Pettigrew (1987) e Pettigrew *et al.* (1989) auxilia na estruturação dos elementos a serem con-

**QUADRO IV**  
**Elementos e aspectos da dimensão processo**

Elementos	Aspectos	Autores
Liderança do projecto de gestão de conhecimento	Capacidade de motivar os colaboradores	Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Holsapple e Joshi (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005)
Sistema de recompensas	Foco na partilha	Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005); Lin e Tseng (2005)
Tempo	Volume de actividade Continuidade	Greengard (1998); Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Goh (2002); Lai e Chu (2002); Smith, McKeen e Singh (2006)
Formação	Formação apropriada para o uso de tecnologia Formação continuada	Greengard (1998); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Lin e Tseng (2005)
Competências	Sistema de recrutamento	Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Lin e Tseng (2005)
Tecnologia	Adopção de diferentes tecnologias Mapeamento do hardware e software Recursos financeiros	Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Smith, McKeen e Singh (2006); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005)
Fases do Processo	Formalização de um processo Avaliação	Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005) Smith, McKeen e Singh (2006); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005)
Comunicação	Estrutura hierárquica formal	Greengard (1998); Holsapple e Joshi (2000); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007)
Recursos financeiros	Orçamento para GC Avaliação dos resultados	Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005)
Consultor interno	Identificação de especialistas na organização	Mentzas (2001); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005)



**O próximo passo será, utilizando estudo de casos, compreender a sua concretização e relevância nas organizações, em Portugal e no Brasil, salientando as lacunas existentes e oportunidades de melhoria nos projetos existentes de gestão do conhecimento.**

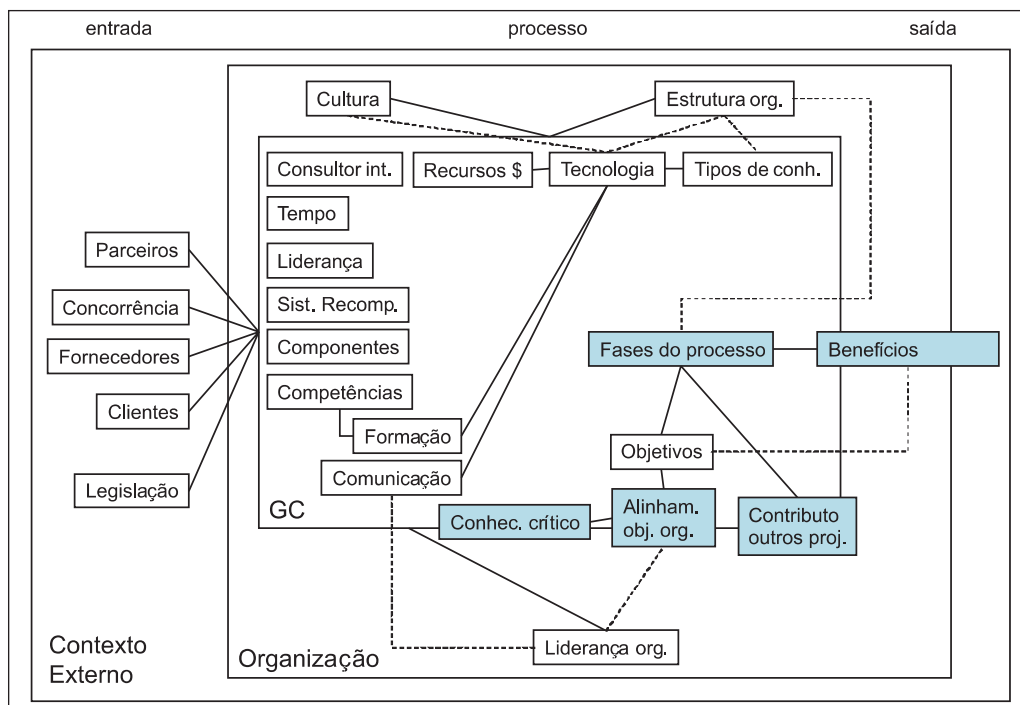
templados num *framework* que permita guiar a implementação de iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações.

Apenas 7 elementos foram mencionados pela maioria dos autores considerados nesta pesquisa (12 de um total de 22 autores). Estes elementos são liderança organizacional (14 autores) e cultura organizacional (20 autores) da dimensão contexto interno, formação (12 autores), tecnologia (18 autores) e fases do processo (21 autores) da dimensão processo, e objectivos (12 autores) e tipos de conhecimento (13 autores) da dimensão conteúdo. Estes elementos estão relacionados com as pessoas (cultura, liderança organizacional e formação), tecnologia (tecnologia) e processo (fases do processo, objectivos e tipos de conhecimento).

Os elementos da dimensão contexto externo não foram mencionados pela maioria dos autores. O elemento mais citado da dimensão contexto externo foi a concorrência (10 autores). A dimensão contexto externo reflecte a influência do ambiente que rodeia a organização na gestão do conhecimento. Neste trabalho de investigação, identificaram-se 9 autores (de um total de 22 autores) que não comentaram variáveis associadas ao contexto externo, que consideram apenas a atuação dos colaboradores da organização.

Os elementos apresentam uma relação de dependência entre eles. Por exemplo, ao definir o conhecimento crítico que será prioritário para a gestão do conhecimento, pode estar a definir-se uma maior ou menor relevância atribuída aos fornecedores. Assim como os benefícios a serem alcançados são delimitados pelos objectivos da gestão do conhecimento. Desta forma, deve ponderar-se sobre os diferentes elementos para implementação de projetos de gestão do conhecimento, considerando a interligação existente entre os mesmos. A Figura 2 apresenta o conjunto de elementos identificados na literatura e a sua relação.

**Figura 2**  
**Relação entre os elementos para implementação da Gestão do Conhecimento**





Os elementos do contexto externo, como mostra a Figura 2, podem ser considerados como *input* para a gestão do conhecimento. Estes elementos terão maior ou menor relevância dependendo dos objectivos da organização com a gestão do conhecimento. O contexto interno da organização interfere, de um modo geral, nesse processo. No entanto, cabe destacar que a liderança organizacional afecta directamente a comunicação e o alinhamento com os objectivos organizacionais. Os elementos «conhecimento crítico», «alinhamento com os objectivos de negócio», e «contributo para outros projetos» são fortemente dependentes do contexto interno da organização.

A revisão crítica da literatura permitiu estruturar as variáveis consideradas relevantes na gestão do conhecimento. O próximo passo será, utilizando estudo de casos, compreender a sua concretização e relevância nas organizações, em Portugal e no Brasil, salientando as lacunas existentes e oportunidades de melhoria nos projetos existentes de gestão do conhecimento. ■

## Nota

1. Trata-se da lista anual publicada pela revista norte-americana *Fortune* classificando as 500 principais empresas norte-americanas cotadas. O mesmo tipo de lista é apresentado para as 500 maiores a nível mundial. (N.E.)

## Referências bibliográficas

- BLOODGOOD, J. M. e SALISBURY, W. D. (2001), «Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies». *Decision Support Systems*, vol. 31(1), pp. 55-69.
- BOSE, R. (2004), «Knowledge management metrics». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 104(6), pp. 457-468.
- CALDEIRA, M. e WARD, J. (2002), «Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs – An explanation from Portuguese manufacturing industries». *Information Systems Journal*, vol. 12(2), pp. 121-152.
- CONNER, K. e PRAHALAD, C. (1996), «A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism», *Organization Science*, vol. 7(5), pp. 477-501.
- DARROCH, J. (2003), «Developing a measure of knowledge management behaviors and practices». *Journal of Knowledge Management*, vol. 7(5), pp. 41-54.
- DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. (1998), **Working Knowledge**. Harvard Business School Press, Boston.
- DEL-REY-CAMORRO, F. M.; ROY, R.; WEGEN, B. V. e STEELE, A. (2003), «A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions». *Journal of Knowledge Management*, vol. 7(2), pp. 46-62.
- FORCADELL, F. J. e GUADAMILLAS, F. (2002), «A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation». *Knowledge and Process Management*, vol. 9(3), pp. 162-171.
- GOH, S. C. (2002), «Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications». *Journal of Knowledge Management*, vol. 6(1), pp. 23-30.
- GORE, C. e GORE, E. (1999), «Knowledge management: the way forward». *Total Quality Management*, vol. 10(4-5), pp. 554-560.
- GRAY, P. H. e MEISTER, D. B. (2006), «Knowledge sourcing methods». *Information and Management*, vol. 43(2), pp. 142-156.
- GREENGARD, S. (1998), «How to make KM a reality». *Workforce*, vol. 77(10), pp. 90-91.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. e TIERNEY, T. (1999), «What's your strategy for managing knowledge». *Harvard Business Review*, vol. 77(2), pp. 106-121.
- HARIHARAN, A. (2005), «Implementing seven KM enablers at Bharti». *Knowledge Management Review*, vol. 8(3), pp. 8-9.
- HOLSAPPLE, C. W. e JOSHI, K. D. (2002), «Knowledge management: a threefold framework». *The Information Society*, vol. 18(1), pp. 47-64.
- JARRAR, Y. F. (2002), «Knowledge management: learning for organizational experience». *Managerial Auditing Journal*, vol. 17(6), pp. 322-328.
- KULKARNI, U.; RAVIDRAN, S. e FREEZE, R. (2007), «A knowledge management success model: theoretical development and empirical validation». *Journal of Management Information Systems*, vol. 23(3), pp. 309-347.
- LAI, H. e CHU, T.-H. (2002), «Knowledge management: a review of industrial cases». *Journal of Computer Information Systems*, vol. 42(5), pp. 26-39.
- LEE, C. C. e YANG, J. (2000), «Knowledge value chain». *Journal of Management Development*, vol. 19(9), pp. 783-793.
- LIEBOWITZ, J. (1999), «Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy». *Knowledge and Process Management*, vol. 6(1), pp. 37-40.
- LIN, C. e TSENG, S.-M. (2005), «The implementation gaps for the knowledge management system». *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105(2), pp. 208-222.
- McCAMPBELL, A. S.; CLARE, L. M. e GITTERS, S. H. (1999), «Knowledge management: the new challenge for the 21st Century». *Journal of Knowledge Management*, vol. 3(3), pp. 172-179.
- MENTZAS, G. (2001), «An holistic approach to realizing the full value of your 'knowledge assets'». *Knowledge Management Review*, vol. 4(3), pp. 10-11.
- NDLELA, L. T. e TOIT, A. S. A. (2001), «Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise». *International Journal of Information Management*, vol. 21(2), pp. 151-165.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press, Oxford.
- OKUMUS, F. (2003), «A framework to implement strategies in organizations». *Management Decision*, vol. 41(9), pp. 871-882.
- PETTIGREW, A. M. (1987), «Context and action in the transformation of the firm». *Journal of Management Studies*, vol. 24(6), pp. 649-670.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. e ROSENFELD, R. (1989), «Competitiveness and the management of strategic change processes». In A. Francis e P. Tharakan (Eds.), **The Competitiveness of the European Industry**, Routledge, Londres, pp. 111-136.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. et al. (2001a), «A systems thinking framework for knowledge management». *Decision Support Systems*, vol. 31(1), pp. 5-16.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. et al. (2001b), «SMARTVision: a knowledge management methodology». *Journal of Knowledge Management*, vol. 5(4), pp. 300-310.

SHANKAR, R. e GUPTA, A. (2005), «Towards for knowledge management implementation». *Knowledge and Process Management*, vol. 12(4), pp. 259-277.

SHER, J. P. e LEE, C. V. (2004), «Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management». *Information and Management*, vol. 41(8), pp. 933-945.

SMITH, H. A.; MCKEEN, J. D. e SINGH, S. (2006), «Making knowledge work: five principles for action-oriented knowledge management». *Knowledge Management Research and Practice*, vol.

4(2), pp. 116-124.

TIRPAK, T. M. (2005), «Five steps to effective knowledge management». *Research Technology Management*, vol. 48(3), pp. 15-16.

TURBAN, E.; McLEAN, E. e WETHERBE, J. (2002), **Information Technology for Management: Transforming Business in the Digital Economy**. 3<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, EUA.

WARD, J. e DANIEL, E. (2006), **Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments**. John Wiley & Sons, Inglaterra.

WIIG, K. M.; DE HOOG, R. e VAN DER SPEK, R. (1997), «Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques». *Expert Systems with Applications*, vol. 13(1), pp. 15-27.

WONG, K. Y. e ASPINWALL, E. (2004), «Knowledge management implementation frameworks: a review». *Knowledge and Process Management*, vol. 11(2), pp. 93-104.

**A Gestão e os Recursos Humanos numa só Revista**

**Assinatura Anual**

**35 euros**

**Pessoal**

O MELHOR DO MUNDO ESTÁ NAS PESSOAS

**Stress**  
Como afecta os gestores de pessoas

**Dossier**  
Os jovens e o trabalho

**Capital Humano**  
A experiência da administração norte-americana

**Benfica**  
António Carraça em busca de talentos

**Carmona Rodrigues**  
Em miúdo, quando praticava natação e atletismo, diziam-lhe para olhar para a meta, não para os concorrentes, porque só perderia tempo.

Para mais informações: 21 410 02 02/ 04; geral@preambuloedicoes.pt