



UC/FPCE_2010

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O estado da arte da Gestão do Conhecimento: uma
revisão bibliométrica de 1999 a 2009**

Jennifer Martins
(e-mail: martins.jennifer@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação de Professora Doutora Leonor Maria
Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso

O estado da arte da Gestão do Conhecimento: uma revisão bibliométrica de 1999 a 2009

Resumo

A presente investigação tem como principal objectivo fornecer um quadro integrador que organize a extensa literatura sobre a Gestão do Conhecimento. Para o efeito, revimos a literatura atinente à Gestão do Conhecimento e seleccionámos uma amostra de 18 artigos, todos eles revisões de literatura, que medeiam o período temporal de 1999 a 2009, completando portanto, uma década de investigação. É nossa intenção que o presente estudo contribua para uma sistematização do estado da arte da Gestão do Conhecimento e para o desenvolvimento do conceito. Pretendemos também, fazer um ponto de situação para compreender, de facto, em que momento nos encontramos e quais as áreas de maior e menor consenso dentro da multiplicidade de publicações existentes relativas à Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, revisão de literatura.

The state of the art of Knowledge Management: a bibliometric review from 1999 to 2009

Abstract

The main purpose of this research is to provide an integrative framework in order to organize the extensive literature on Knowledge Management. To this aim, we reviewed the literature regarding the Knowledge Management and selected a sample of 18 articles, all literature reviews, during the period from 1999 to 2009, thus completing a decade of research. Our study goal is to contribute to a systematization of the state of the art of Knowledge Management and to develop the concept. We also intend to make an evaluation of the state of Knowledge Management to easy understand, indeed, where and when do we find and which are the areas of greater and lesser consensus within the range of existing publications.

Key Words: Knowledge Management, literature review.

Agradecimentos

Expresso a primeira palavra de agradecimento à Professora Doutora Leonor Cardoso, pela sempre constante disponibilidade, pelo incentivo, pela sabedoria e empenho demonstrados na orientação desta tese.

Agradeço aos meus pais, pela sensatez com que sempre me apoiaram, pelo afecto, respeito, orgulho e preocupação permanentes, e acima de tudo agradeço o admirável exemplo de vida e coragem que me transmitem.

À Beta e ao João, pela paciência, pela amizade e por acreditarem, a eles um muito obrigada.

A todos os meus amigos, que longe ou perto demonstraram o seu apoio e me mostraram onde reside a verdadeira amizade.

À Sara, pela sintonia, cumplicidade, presença e bons momentos de partilha.

Por último, mas não menos importante, ao Sandro, por tudo o que representa para mim, pelo conforto e amor, equilíbrio, dedicação, presença e apoio incondicionais, um enorme obrigada.

Índice

Introdução	1
I - Enquadramento conceptual	2
II - Revisão da Literatura	4
2.1 - Definição de Conhecimento	6
2.1.1 - Taxonomias do Conhecimento	8
2.1.2 - Dimensões do Conhecimento	9
2.2 - Definição de Gestão do Conhecimento	11
2.3 - Estado da arte da Gestão do Conhecimento.....	14
2.3.1 - Perspectivas da Gestão do Conhecimento	15
2.3.2 - Modelos teóricos	22
2.3.3 - Princípios da Gestão do Conhecimento	27
2.4 - Temas emergentes na Gestão do Conhecimento	27
2.5 - Multidisciplinaridade da Gestão do Conhecimento	30
2.6 - A GC na prática	32
2.6.1 - Processo de Gestão do Conhecimento	32
2.6.2 - Implementação da Gestão do Conhecimento	36
2.6.3 - Factores críticos de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento	41
2.6.4 - Avaliação da Gestão do Conhecimento	42
2.6.5 - Mecanismos da Gestão do Conhecimento	44
2.7 - Direcções futuras de investigação	45
III - Conclusões.....	46
Bibliografia	48
Anexos	51

Introdução

O século XXI teve início dentro da chamada Sociedade do Conhecimento, reflectindo as mudanças da economia global das últimas décadas, onde o conhecimento adquire um papel central para a competitividade das empresas, sendo inquestionável a crescente importância deste recurso. Nesse novo contexto, o conhecimento, ou melhor, a Gestão do Conhecimento transforma-se num valioso recurso estratégico e impõe-se como de fundamental importância para a optimização dos resultados das organizações, tornando-as capazes de atingir os seus objectivos e explorar os activos do conhecimento de forma eficaz e vantajosa.

Considerando o estado actual das organizações, sabemos que o conhecimento e a sua gestão ocupam uma importância acrescida na competitividade e excelência organizacionais. A Gestão do Conhecimento está a tornar-se assim, um factor chave de competitividade e um imperativo estratégico, levando a uma necessária reconsideração dos princípios fundamentais da sua gestão.

Sendo a Gestão do Conhecimento uma disciplina que tem suscitado cada vez mais atenção nas últimas décadas, tem também originado inúmeros trabalhos de investigação cada vez mais significativos por parte das organizações que reconhecem a sua crescente importância.

A investigação actual da Gestão do Conhecimento é difusa e está presente numa ampla variedade de publicações. Dentro dessa variedade, encontramos vários estudos de revisão, o que nos levou a considerar a necessidade de efectuar o ponto de situação no que toca à literatura sobre a Gestão do Conhecimento, na tentativa de colmatar lacunas existentes e encontrar temas para futuras investigações. Este olhar abrangente em torno da literatura permitir-nos-á desenhar o quadro de evolução que a temática tem sofrido na última década.

A pertinência deste ponto de situação parte da necessidade de sistematizar a literatura sobre Gestão do Conhecimento, nomeadamente as áreas de maior e menor consenso dentro da multiplicidade de publicações existentes.

A relevância das revisões de literatura, assenta na sua função de averiguar os caminhos que o tema segue, fazer o seu ponto de situação e contribuir para o seu estado da arte, que em muito auxilia na focalização de outros rumos, no estudo de temas menos investigados, ou apenas na descoberta de possíveis áreas de interesse. Esta visão panorâmica da Gestão do Conhecimento que nos propomos organizar, permitirá obter informações pertinentes quanto à direcção que devemos tomar, com o objectivo de levar a área à sua afirmação definitiva como estratégia de desenvolvimento organizacional sustentável. Em suma, a nossa revisão de literatura não é mais do que um esforço de afirmação e reconhecimento do trabalho dos autores, com respeito pelos seus estudos que nos servem de base e a construção da nossa própria contribuição para a Gestão do Conhecimento.

Neste contexto, propusemo-nos realizar uma revisão da literatura

atinente à Gestão do Conhecimento, tendo por base as revisões da literatura existentes de 1999 até 2009. Face à popularidade que o constructo da Gestão do Conhecimento atingiu nos anos 90, temos como objectivo observar o desenvolvimento desta temática, relativamente às perspectivas, modelos ou processos, para reflectir acerca das suas futuras implicações e direcções de investigação.

No sentido de corresponder ao objectivo que acima expusemos, revimos a literatura referente à Gestão do Conhecimento e organizamos o nosso trabalho em função dos temas por nós encontrados com recurso à técnica de análise de conteúdo.

A nossa dissertação organiza-se da seguinte forma: numa primeira parte contextualizamos a Gestão do Conhecimento, onde realçamos os principais contributos relativamente às definições que os autores consideram quanto ao conhecimento e à sua gestão. Passamos para uma sistematização do estado da arte da Gestão do Conhecimento, onde mencionaremos as perspectivas, os modelos teóricos e os princípios que lhe servem de base.

Abordaremos os temas mais comumente relacionados com a temática, e faremos referência à sua multidisciplinaridade. De seguida revemos o estado da Gestão do Conhecimento na prática, onde enunciaremos os seus processos, nomeadamente a criação, armazenamento e recuperação, transferência e aplicação do conhecimento, bem como os factores críticos na sua implementação, a avaliação da Gestão do Conhecimento e também os mecanismos a si relacionados.

Por fim, temos como propósito definir linhas de investigação a ser seguidas futuramente, e concluiremos o nosso trabalho com a apresentação das conclusões por nós alcançadas ao longo da presente dissertação, tendo presente que as mesmas vão sendo enunciadas ao longo do estudo. Esta dissertação procura, assim, ser um contributo conceptual para a análise, estudo e aprofundamento de questões no âmbito de uma Gestão do Conhecimento eficaz.

I - Enquadramento conceptual

Até à década de 1980, pouca importância era atribuída ao conhecimento como um “activo” ou um “bem” organizacional. Actualmente, este constitui um recurso valioso e insubstituível enquanto força motriz das empresas que actuam, cada vez mais, em contextos marcadamente incertos e imprevisíveis (Cardoso, 2003).

A revisão da literatura efectuada revelou a multiplicidade de definições, modelos e perspectivas acerca do conhecimento e da sua gestão. Embora não exista uma definição universal que integre os aspectos relevantes do conhecimento, verificámos que tem havido um interesse crescente na procura de uma definição formal deste recurso organizacional valioso. Tendo em vista explicitar a nossa contribuição, adoptámos uma definição de conhecimento que enfatiza a sua natureza dinâmica e multidimensional e que reflecte a sua orientação para a acção.

O conhecimento tem vindo a assumir-se como principal fonte de

vantagem competitiva sustentável. Contudo, apesar do actual enfoque no conhecimento, não é ainda muito clara a forma como as empresas podem gerar e gerir o seu conhecimento, facto que decorre de um défice de compreensão acerca da sua natureza e dos seus processos (Cardoso, 2003).

A proliferação de investigações acerca do conhecimento e da sua gestão nos últimos anos é um facto reconhecido por todos. É um conceito que se encontra longe de estabilização, e não apresenta um entendimento consensual acerca do que verdadeiramente significa. Todavia, apesar da dificuldade de o definir, a revisão da literatura efectuada revelou a existência de uma multiplicidade de definições, onde pudemos reconhecer contributos de áreas distintas, nomeadamente dos Sistemas de Informação, da Psicologia, da Filosofia, da Sociologia, da Economia e da Gestão (Gomes, 2009; Haslinda & Sarinah, 2009; Martensson, 2000; Small & Sage, 2006), facto este que revela desde já a sua multidisciplinaridade.

Para explorar o conhecimento de forma mais eficiente, as organizações tentam codificar e armazenar o conhecimento do indivíduo, ou seja, tornar tácito o conhecimento explícito e transpor o conhecimento individual para conhecimento organizacional, o que levará a maiores possibilidades de gerir e controlar o conhecimento de forma eficaz. Esses processos de transformação têm sido possíveis graças à evolução recente e rápida das tecnologias da informação, às quais iremos aludir ao longo da dissertação. A vantagem competitiva baseada somente na tecnologia não é sustentável, a organização deve também reter, desenvolver e utilizar as competências dos seus empregados.

A Gestão do Conhecimento, embora não possa ser considerada um tema novo, tem despertado cada vez mais a atenção de académicos e empresários. As investigações têm sido conduzidas considerando diferentes aspectos (e.g., conceito, tecnologia, processo), sejam elas discussões teóricas (taxonomias de conhecimento, modelos teóricos, factores críticos de sucesso na sua implementação) ou empíricas (por exemplo, práticas utilizadas na implementação, sistemas de informação).

O interesse pela Gestão do Conhecimento é impulsionado nas organizações pela busca de vantagem competitiva, considerando um ambiente globalizado e as constantes mudanças nas exigências dos clientes. O conhecimento é portanto, considerado como fonte de vantagem competitiva, e a sua gestão um aspecto crítico para a sobrevivência das organizações.

A Gestão do Conhecimento envolve três elementos básicos: indivíduo, processo e tecnologia. O conhecimento está acumulado na mente do indivíduo, devendo a organização propiciar uma cultura de partilha. Cabe à gestão de topo das empresas o compromisso para com o conhecimento, que deve reflectir-se no desenvolvimento de um conjunto de processos que vise e estimule a aquisição, partilha e utilização do conhecimento dentro da sua estrutura, de modo a acelerar e melhorar a resolução de problemas e a tomada de decisão (Cardoso, 2003). Os processos devem estimular a integração dos indivíduos, auxiliando na identificação do conhecimento crítico para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, e por último, a

tecnologia é um suporte para a Gestão do Conhecimento, podendo ser considerada um facilitador do processo.

O foco de atenção em temáticas associadas ao conhecimento assume, na sociedade e tempo actuais, particular preponderância e tem-se traduzido num acréscimo de vitalidade e grande diversidade de abordagens (Argote, McEvily & Reagans, 2003). A investigação sobre o conhecimento humano, caracterizada por abordagens multifacetadas, parece também assumir, renovados argumentos para um crescente interesse e aprofundamento.

Este trabalho discute as definições e classificações da Gestão do Conhecimento, representando um vasto espectro de pontos de vista. Um quadro de avaliação é estabelecido a partir do qual inúmeros modelos podem ser criticamente discutidos (e.g., modelos de conhecimento, modelos de capital intelectual, e modelos socialmente construídos).

Sustentados na literatura analisada, especificámos as dimensões ou processos por nós considerados relevantes para a GC, designadamente: a criação, armazenamento ou recuperação, transferência e aplicação do conhecimento. A gestão e coordenação destes processos implicam a existência de uma cultura organizacional orientada para a criação, partilha e aplicação do conhecimento, a implementação de estratégias de mobilização de todos os actores organizacionais, para que estes possam desenvolver, promover e utilizar o seu potencial, bem como o compromisso de toda a organização para com os processos de gestão do seu conhecimento (Cardoso, 2003).

A Gestão do Conhecimento envolve processos distintos, mas interdependentes de criação de conhecimento, armazenamento e recuperação, transferência e aplicação do conhecimento. Em qualquer momento, uma organização e os seus membros podem estar envolvidos em múltiplos processos. Como tal, a Gestão do Conhecimento é um fenómeno organizacional dinâmico, complexo e contínuo.

É importante não esquecer que o factor humano é, em tudo o que vimos, aquele que realmente faz a diferença. Se construir conhecimento nas organizações é construir o poder de interagir de forma diferente com o meio e com as organizações, também é construir uma aprendizagem que tem de ser amplamente partilhada para produzir efeitos positivos e estratégicos.

II - Revisão da literatura

O constructo de Gestão do Conhecimento é actualmente um conceito muito em voga. Neste contexto, as revisões de literatura tornam-se importantes, na medida em que fornecem orientações sobre a forma como os conceitos estão a ser percebidos, investigados e relacionados.

A fim de complementar os contributos existentes na Gestão do Conhecimento, decidimos realizar uma revisão de literatura na qual pretendemos sistematizar as contribuições de diversos autores neste campo interdisciplinar e efectuar um ponto de situação no desenvolvimento das investigações atinentes ao tema.

Uma revisão da literatura da vasta temática da Gestão do

Conhecimento é uma tarefa difícil devido à extensa literatura existente. No entanto, considerando todos os artigos publicados nas principais bases de dados até à actualidade, realizámos uma revisão bibliométrica por recurso à técnica de análise do conteúdo, tendo por base o trabalho de Bardin (1994). O nosso trabalho caracteriza-se por ser uma revisão da literatura, que incide sobre as revisões da literatura referentes à Gestão do Conhecimento (cf. Anexo Quadro 1A), e que compreende o período temporal de 1999 a 2009, a fim de explorar os temas que os autores desenvolveram neste período e que associam com este constructo. De acordo com o exposto, pretendemos sistematizar as revisões que a Gestão do Conhecimento tem sofrido.

Em simultâneo com os objectivos supracitados, visamos igualmente fornecer uma visão holística sobre o que tem sido na realidade estudado, ao olhar para os temas a que se encontra associada a Gestão do Conhecimento. Por fim, procuramos, através desta análise, salientar a importância que a mesma adquire no quotidiano emergente, bem como os contributos de vários autores no que diz respeito às abordagens, modelos, processo e multidisciplinaridade da Gestão do Conhecimento, entre outros temas por nós encontrados.

Para a determinação da amostra de revisão de literatura aqui proposta, recorremos a um levantamento nas principais bases de dados, nomeadamente *Web of Knowledge*, *B. On*, *Proquest* e *Wiley*, revelando-se assim este estudo, de enorme abrangência. Entre o universo imenso de obras que surgiram aquando da nossa pesquisa, elegemos as revisões de literatura sobre Gestão do Conhecimento, que compreenderam os últimos dez anos de investigação na área, situando-se assim entre os anos de 1999 e 2009. Este facto, a nosso ver, fica a dever-se à recente afirmação do campo, o que justifica a existência da primeira publicação deste cariz apenas no ano de 1999.

Obtida a amostra pretendida, procedemos ao tratamento dos dados, que foram alvo de uma análise mais qualitativa – de conteúdo – na qual procedemos ao estudo das temáticas mais abordadas nas publicações da amostra, na tentativa de operacionalizar e categorizar os temas que têm interessado a comunidade científica que se tem dedicado ao estudo da Gestão do Conhecimento. O nosso estudo constitui um contributo de cariz conceptual, e dedicou-se ao desenvolvimento das temáticas identificadas na fase anterior, com o intuito de fortalecer a investigação nesta área.

A pertinência das revisões de literatura assenta na possibilidade de estabelecer um ponto de situação que nos permita sistematizar o que se tem dito e feito num determinado tema, apontando caminhos ainda por investigar, temáticas emergentes ou que tenham caído no esquecimento, ou somente pontos de interesse, que pela falta de atenção necessitam de um certo impulso para voltarem a adquirir relevo na investigação da área.

O principal objectivo do desenvolvimento e aplicação de indicadores bibliométricos passa por estimular um debate entre académicos e fornecer um critério de produtividade do processo de desenvolvimento da temática em causa (Gu, 2004). É nesse sentido que orientámos a presente dissertação.

2.1- Definição de Conhecimento

A revisão da literatura efectuada revelou a multiplicidade de definições, modelos e perspectivas acerca do conhecimento e da Gestão do Conhecimento (GC)¹.

Face às actuais e constantes transformações na economia mundial, tornou-se crucial compreender a importância deste recurso como estratégia imperativa para as organizações na procura de vantagem competitiva. Tendo presente a natureza complexa do conhecimento (Haslinda & Sarinah, 2009), pretendemos acompanhar a sua evolução conceptual nos últimos dez anos, fornecer uma visão geral dos discursos existentes e encontrar na literatura pontos convergentes e divergentes nas definições utilizadas pelos autores.

A questão da definição do conhecimento é extremamente desafiadora, e embora não exista uma definição universal que integre todos os aspectos relevantes do mesmo, verificámos que a partir dos anos 90 tem havido um interesse crescente na busca de uma definição formal deste recurso organizacional valioso.

O conhecimento é definido como uma crença verdadeira e justificada (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003; Nonaka, 1994; Small & Sage, 2006) que aumenta a capacidade de uma entidade para realizar acções eficazes. Embora esta definição apresente imperfeições em termos de lógica, tem sido predominante na filosofia Ocidental (Nonaka & Takeuchi, 1995). Segundo Cardoso (2003), o conhecimento é entendido como:

“uma combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um activo” que é pessoal e socialmente construído. (...) Enquanto recurso inesgotável que, contrariamente aos demais, aumenta à medida que se utiliza, constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável” (p.56).

Alguns autores (Alavi & Leidner, 2001; Gomes, 2009; Kakabadse et al., 2003; Nonaka & Peltokorpi, 2006) abordam a questão da definição do conhecimento fazendo a distinção entre dados, informação e conhecimento. Os dados apresentam-se como elementos objectivos, números e factos sem significado em si mesmos devido à ausência de contextualização. A informação é vista como um conjunto de dados organizado de forma lógica e intencional, utilizado frequentemente na forma de uma mensagem. Por último, o conhecimento apresenta-se como a informação autenticada que as pessoas acreditam e valorizam em função do seu significado (Kakabadse et al., 2003), e distingue-se dos anteriores, pois apresenta uma clara orientação para a acção. É informação combinada com experiência, contexto, interpretação, reflexão e perspectiva, e torna-se significativo quando é visto no contexto mais amplo da nossa cultura (Martensson, 2000). O conhecimento, segundo Jafari, Akhavan e Mortezaei (2009), é basicamente uma compreensão da informação e dos seus padrões associados.

¹ A partir deste momento passaremos a utilizar o acrónimo GC para referir Gestão de Conhecimento.

Atendendo à perspectiva de Alavi e Leidner (2001), a chave para distinguir efectivamente a informação do conhecimento não se encontra no conteúdo, na estrutura, precisão ou utilidade da suposta informação ou conhecimento. O conhecimento é informação personalizada presente na mente dos indivíduos (que pode ou não ser nova, única, útil ou precisa), relacionada com factos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos. De acordo com os autores, o conhecimento é o resultado do processamento cognitivo desencadeado pelo acesso a novos estímulos. Consistente com esta visão, postulamos que a informação é convertida em conhecimento quando é processada, e o conhecimento torna-se informação quando é articulado e apresentado sob a forma de texto, gráficos, palavras ou outras formas simbólicas. O conhecimento implica um conhecedor e é mais difícil de transferir, partilhar, assimilar e compreender do que a informação (Small & Sage, 2006).

Diversos autores (Alavi & Leidner, 2001; Chen & Chen, 2006) sustentam que o conhecimento pode ainda ser entendido através de várias perspectivas. Pode ser percebido como um estado da mente, um objecto, um processo, uma condição de acesso à informação ou uma capacidade (cf. Quadro 1).

Quadro 1. Perspectivas do conhecimento e suas implicações para a GC

Perspectivas		Implicações para a Gestão do Conhecimento (GC)
Estado da mente	O conhecimento é um estado de saber e compreensão.	A GC envolve o aperfeiçoamento da aprendizagem individual e compreensão através do fornecimento de informação.
Objecto	O conhecimento é um objecto para ser armazenado e manipulado.	O factor chave na GC é a construção e gestão de stocks de conhecimento.
Processo	O conhecimento é um processo de aplicação do saber.	O foco da GC está no fluxo de conhecimento e no processo de criação, partilha e distribuição do conhecimento.
Acesso à informação	O conhecimento é uma condição de acesso à informação.	O foco da GC é o acesso organizado à informação e recuperação do conteúdo.
Capacidade	O conhecimento é o potencial para influenciar a acção.	A GC remete para a construção de competências essenciais e compreensão estratégica do <i>know-how</i> .

(Adaptado de Alavi e Leidner, 2001)

É importante atentar para a conjuntura que emerge da análise realizada, nomeadamente a ênfase que é dada à compreensão da diferença entre dados, informação e conhecimento, bem como as implicações que essa diferença traz para a GC (Alavi & Leidner, 2001).

Apesar da dificuldade ao nível da distinção dos três conceitos,

verifica-se uma significativa convergência quanto à atribuição generalizada de um valor acrescido ao conhecimento, por comparação com a informação e com os dados (Cardoso, 2003).

2.1.1 - Taxonomias do Conhecimento

Na análise de literatura efectuada encontrámos ainda a definição de conhecimento segundo várias taxonomias.

Com base no trabalho de Polanyi (1962, 1967), Nonaka (1994) distingue dois tipos de conhecimento nas organizações: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Enraizado na acção, experiência pessoal e envolvimento num contexto específico, o conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de articular e composto por componentes técnicos e cognitivos (Nonaka & Peltokorpi, 2006; Nonaka & Takeuchi, 1995). O componente técnico consiste no conhecimento concreto e na capacidade de aplicação a um contexto específico. O componente cognitivo refere-se a modelos mentais individuais, crenças e paradigmas (Alavi & Leidner, 2001). O conhecimento explícito é mais formal e sistemático (Small & Sage, 2006), é articulado, codificado e comunicado de forma simbólica e/ou linguagem natural (Alavi & Leidner, 2001).

Ambos os tipos de conhecimento são estados não dicotómicos do conhecimento, mas mutuamente dependentes, complementares, e reforçam as qualidades do mesmo: o conhecimento tácito forma o *background* necessário para adequar a estrutura e desenvolver o conhecimento explícito. A interacção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito forma os quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, exteriorização, combinação e interiorização (Nonaka & Takeuchi, 1995), que abordaremos ao longo deste estudo.

A categorização do conhecimento em tácito e explícito é amplamente citada na literatura. No entanto, o conhecimento tácito tem recebido maior interesse e atenção do que o conhecimento explícito, relativamente aos benefícios e desafios que proporciona às organizações. (McInerney, 2002).

Para além desta classificação do conhecimento, verificámos que existem outras referenciadas na literatura. Deste modo, o conhecimento pode ser individual, quando é criado e existe no indivíduo, ou social se é inerente às acções colectivas de um grupo (Nonaka, 1994). Pode ser declarativo, processual, causal, condicional, relacional e pragmático (cf. Quadro 2).

A compreensão do conceito de conhecimento e das suas taxonomias é importante, pois os desenvolvimentos teóricos na GC são influenciados pela distinção entre os diferentes tipos de conhecimento.

Quadro 2. Taxonomias do Conhecimento e exemplos

Tipos de Conhecimento	Definições	Exemplos
Tácito	O conhecimento é enraizado nas acções, experiência e envolvimento em contexto específico	Melhor forma de lidar com clientes específicos
Cognitivo:	Modelos mentais	Crenças individuais na relação causa-efeito
Técnico:	<i>Know-how</i> aplicado a trabalhos específicos	Habilidades cirúrgicas
Explícito	Articulado, conhecimento generalizado	Conhecimento dos principais clientes de uma região
Individual	Criado por e inerente ao individuo	Conhecimentos adquiridos de um projecto concluído
Social	Criado por e inerente às acções colectivas de um grupo	Normas para a comunicação inter-grupos
Declarativo	Saber-sobre (<i>know-about</i>)	Que medicamento é apropriado para uma doença
Processual	Saber-como (<i>know-how</i>)	Como administrar um medicamento particular
Causal	Saber-porquê (<i>know-why</i>)	Perceber porque é que o medicamento funciona
Condicional	Saber-quando (<i>know-when</i>)	Perceber quando prescrever o medicamento
Relacional	Saber-com (<i>know-with</i>)	Perceber como é que o medicamento interage com outros medicamentos
Pragmático	Conhecimento útil para uma organização	Melhores práticas, enquadramento de negócios, relatórios de mercado

(Adaptado de Alavi & Leidner, 2001)

2.1.2 - Dimensões do Conhecimento

As taxonomias acima referidas revelam que o conhecimento tem dimensões objectivas e subjectivas (Nonaka & Peltokorpi, 2006), e alguns autores utilizam essa linha de pensamento para enfatizar a natureza processual e multi-nível do conhecimento. Nonaka (1994) apresenta-nos o exemplo do conhecimento tácito e explícito, que existe em diversos níveis, como o nível individual, grupal ou organizacional.

Chauvel e Despres (2002) realizaram uma análise de conteúdo, na tentativa de identificar os principais temas de investigação na literatura sobre a GC. Os autores apresentaram um *framework* de seis dimensões bipolares que conduziu a sua análise. Dos artigos analisados, concluíram que cada um possuía uma visão da GC que girava em torno das seguintes dimensões: fenómeno (facilitadores/barreiras), acção (práticas/estratégias), nível (individual/ cultural), conhecimento (identificação/ valorização), tecnologia (*hard system/soft system*) e resultados (custos/benefícios).

Uma vez que o objectivo de avaliar a realidade da GC estava presente nesta investigação, os autores defendem que as dimensões que alcançaram são informativas no que diz respeito aos seus pressupostos e à visão actual da GC.

Argote et al., (2003) fornecem-nos um quadro integrador que organiza a literatura sobre a GC em torno de duas dimensões. Os resultados da GC no que se refere à criação, retenção e transferência do conhecimento são representados ao longo de uma dimensão, e as propriedades do contexto em que ocorre a GC estão representadas noutra dimensão. Essas propriedades podem ser organizadas de acordo com a sua natureza, isto é, se são propriedades de uma unidade (e.g., indivíduo, grupo ou organização) envolvida na GC, se são propriedades da relação entre unidades ou ainda propriedades do conhecimento.

No que se refere à primeira dimensão, a criação do conhecimento ocorre quando o mesmo é gerado nas organizações, a retenção do conhecimento envolve a incorporação do conhecimento num repositório que apresente alguma persistência ao longo do tempo, e a transferência do conhecimento é evidente quando a experiência adquirida numa unidade afecta a outra.

Respeitante à segunda dimensão, as explicações teóricas de Argote et al., (2003) podem ser organizadas de acordo com três propriedades do contexto em que ocorre a GC: propriedades da unidade (e.g., indivíduo, grupo ou organização), propriedades da relação entre unidades ou propriedades do conhecimento.

De acordo com os autores supramencionados, a eficácia da GC depende das características de uma unidade particular. Pode ser um indivíduo, uma organização ou várias organizações. Relativamente à relação entre unidades, a mesma varia ao longo de várias dimensões, incluindo a intensidade da relação, comunicação, frequência de contacto e similaridade social. Cada dimensão da relação pode ter impacto no processo de GC. É indispensável assinalar neste ponto a importância das relações directas na transferência do conhecimento.

No que concerne às propriedades do conhecimento, as mesmas afectam o seu domínio, no que respeita ao conhecimento que é acumulado, que é retido, onde é mantido, e como facilmente se difunde dentro e fora das fronteiras da organização. A transferência do conhecimento tácito, ou conhecimento que é difícil de articular, é mais desafiadora do que a transferência do conhecimento explícito (Nonaka, 1991). Da mesma forma, o conhecimento que não foi codificado é mais difícil de transferir do que o conhecimento codificado.

Pesquisas recentes sobre a GC ressaltam ainda a importância de outras dimensões do conhecimento. Uma delas relaciona-se com a forma como o conhecimento é percebido, se externa ou internamente à unidade focal². A

² É provável que os membros da organização valorizem mais o conhecimento externo, em vez do interno, pois essa valorização eleva o seu *status*. Por outro lado, o maior valor que os membros da organização colocam no conhecimento externo em relação ao conhecimento interno, não indica que o mesmo melhore o desempenho

medida em que o conhecimento é partilhado por membros da organização ou exclusivamente por um membro também afecta a sua transferência (Argote et al., 2003). O conhecimento que é possuído por apenas um membro tem menos probabilidade de ser mencionado e repetido³. O conhecimento que é criado na mente dos indivíduos apresenta pouco valor para uma organização até ser partilhado (Small & Sage, 2006).

A última dimensão do conhecimento que tem sido alvo de investigação prende-se com a natureza do conhecimento, se o mesmo é público ou privado. O conhecimento disponível no domínio público tende a ser informação concreta, enquanto o conhecimento privado não está igualmente disponível nem garantido por terceiros.

2.2- Definição de Gestão do Conhecimento

A proliferação de investigações acerca da GC nos últimos anos é um facto reconhecido por todos. É um conceito recente, que se encontra longe de estabilização, e não apresenta um entendimento consensual acerca do que verdadeiramente significa (Gomes, 2008; Lloria, 2008; Small & Sage, 2006).

Todavia, apesar da dificuldade de o definir, a revisão da literatura efectuada revelou a existência de uma multiplicidade de definições, onde pudemos reconhecer contributos de áreas distintas, nomeadamente dos Sistemas de Informação, da Psicologia, da Filosofia, da Sociologia, da Economia e da Gestão (Gomes, 2009; Haslinda & Sarinah, 2009; Martensson, 2000; Small & Sage, 2006).

A GC constitui um componente importante e necessário para o sucesso e sobrevivência de uma organização. É considerada um pré-requisito para uma maior produtividade e flexibilidade, tanto no sector público como privado.

Segundo Jafari et al. (2009), a GC é uma abordagem de gestão complexa, ampla e multidimensional, retratada na literatura como uma inovação com potencial para afectar as actividades de uma organização, os seus processos e sistemas de informação, bem como aumentar a sua eficácia.

Actualmente, muitas empresas possuem iniciativas de GC, pois acreditam que os seus esforços irão resultar no melhor aproveitamento do conhecimento dos seus trabalhadores, irão melhorar o desempenho e os negócios de forma eficaz (Haslinda & Sarinah, 2009).

Devido às mudanças rápidas e descontínuas a que assistimos no mundo empresarial e económico, surgem novas exigências a nível organizacional. As principais forças de mudança incluem a globalização, novas tecnologias da informação, níveis elevados de complexidade, aumento da concorrência, mudanças nas exigências do cliente, nas estruturas

organizacional. O conhecimento proveniente de unidades da mesma organização, é mais fácil de transferir e melhora o desempenho da unidade (Argote et al., 2003; Menon & Pfeffer, 2003).

³ De acordo com os autores, a transferência de conhecimento depende ainda da competência da pessoa que o possui, e da medida em que a mesma está integrada no grupo.

económicas e políticas. Este desenvolvimento exige às organizações que se adaptem e respondam rapidamente para sustentar uma vantagem competitiva, e que valorizem o conhecimento dos seus colaboradores ao reter, desenvolver, organizar e utilizar as suas competências (Jafari et al., 2009; Martensson, 2000).

DiMattia e Oder (1997) argumentam que o crescimento da GC surgiu a partir de duas mudanças fundamentais: o *downsizing* e o desenvolvimento tecnológico.

Na década de 1980, a redução de recursos como meio de aumentar os lucros resultou numa perda de conhecimentos importantes. As organizações reconheceram que tinham perdido anos de informações e conhecimentos valiosos (DiMattia e Oder, 1997). A estratégia de GC resultou num esforço para capturar e reter o conhecimento dos trabalhadores, para que pudesse facilmente ser partilhado dentro da organização. Quando armazenado, o conhecimento torna-se um recurso reutilizável e uma fonte de vantagem competitiva (Martensson, 2000).

O desenvolvimento tecnológico tem aumentado o interesse na GC através de duas fontes principais: o crescimento explosivo dos recursos de informação, e o ritmo acelerado da mudança tecnológica. DiMattia e Oder (1997) postulam que a GC é uma tentativa de lidar com a explosão da informação e capitalizar o conhecimento no local de trabalho.

Os componentes que definem a GC são sobretudo a criação, partilha, desenvolvimento e utilização de conhecimento, onde as tecnologias e as estruturas organizacionais desempenham um papel facilitador (Gomes, 2009).

Concernente às conceptualizações mais utilizadas na descrição da GC, iremos de seguida apresentar algumas definições que apareceram na análise da literatura que efectuámos, para tentar perceber quais as áreas de maior consenso entre os autores.

Alavi e Leidner (1999) definem a GC como o processo sistémico e organizacionalmente determinado de aquisição, organização e transmissão do conhecimento, tanto tácito como explícito. Argote et al., (2003) subdividem a GC em criação ou desenvolvimento de novo conhecimento, retenção e transferência do conhecimento.

Beckman (1999, cit. por Lloria, 2008) descreve a GC como a formalização e o acesso à experiência, conhecimento e competências que criam novas capacidades, permitem um desempenho superior, estimulam a inovação e aumentam o valor do cliente.

A GC exige a compreensão em primeiro lugar, da estratégia da organização na qual o conhecimento será desenvolvido e explorado, em segundo lugar, do conteúdo e natureza do conhecimento, em terceiro lugar, do contexto organizacional, e finalmente, do contexto tecnológico que suporta a arquitectura do conhecimento na organização (Martin & Casadesús, 1999, cit. por Lloria, 2008).

De acordo com Andreu e Sieber, (1999, cit. por Lloria, 2008), a GC é o processo que continuamente assegura o desenvolvimento e aplicação de todos os tipos de conhecimento que são pertinentes a uma organização, com

o objectivo de melhorar a sua capacidade de resolução de problemas, contribuindo assim para sustentar a sua vantagem competitiva.

Segundo Martensson (2000), a GC é frequentemente descrita como uma ferramenta de gestão. Mais precisamente, ela é descrita tanto como um instrumento operacional, como uma ferramenta de gestão estratégica ou como uma ferramenta de manipulação de informação.

A GC refere-se à organização sistemática, planeamento, programação, implantação e acompanhamento de pessoas, processos, tecnologia e meio ambiente, com o intuito de facilitar explícita e especificamente a criação, retenção, partilha, identificação, aquisição, utilização e avaliação da informação e ideias novas, a fim de atingir os objectivos estratégicos da organização, tais como melhoria do desempenho e competitividade (Lehaney, Clarke, Coakes & Gillian, 2004, cit. por Lloria, 2008).

Segundo Yew e Aspinwall (2004, cit. por Lloria, 2008), a GC lida com a gestão de conhecimentos relacionados com actividades como a criação, organização, partilha e uso do conhecimento, a fim de criar valor para uma organização. É promovida como um pilar essencial para as organizações, a fim de desenvolver vantagem competitiva sustentável e permanecer na vanguarda da excelência a nível de mercado.

É uma disciplina recente que promete maximizar a inovação e vantagem competitiva das organizações que praticam a captura de conhecimento, documentação, recuperação e reutilização, criação, transferência e partilha dos seus activos de conhecimento de forma mensurável, integradas no seu processo de funcionamento e de negócios (Dayan & Evans, 2006, cit. por Lloria, 2008).

Gomes (2009) sustenta que a GC consiste num conjunto de estratégias que visa a criação e desenvolvimento, partilha e retenção de conhecimento por múltiplos actores, com vista a atingir os objectivos organizacionais, promovendo a melhoria da performance organizacional.

Como a amplitude destas definições ilustra, a GC envolve várias actividades, engloba teorias, modelos, processos e tecnologias que suportam a protecção, desenvolvimento e exploração dos activos do conhecimento (Haslinda & Sarinah, 2009; Lloria, 2008).

Segundo Lloria (2008), a GC vai além da gestão da tecnologia ou da informação e os seus objectivos estratégicos podem variar, embora, em geral, sigam linhas semelhantes. O conhecimento pode ser gerido com o objectivo de desenvolver novas oportunidades, criar valor para o cliente, obter vantagem competitiva ou melhorar o desempenho.

De acordo com as definições apresentadas, e mesmo denotando-se alguma diversidade, podemos concluir que é notável a convergência e consenso no que toca à GC, e apesar de não haver uma só perspectiva para definir a área, os investigadores estão a convergir para um conjunto comum de aspectos, com alterações ligeiras de ênfase.

Tendemos a identificar o conceito GC como numa fase de contínuo desenvolvimento. Já não existe tanto a necessidade de estudar o conhecimento em si, mas sim quais as consequências da sua gestão nas diversas áreas organizacionais. A GC já não é tão vista como uma solução

para as dificuldades que as empresas enfrentam, mas tratada como um processo em si (Gomes, 2009).

2.3 - Estado da arte da Gestão do Conhecimento

A popularidade da GC aumentou drasticamente durante a última década, e tem vindo a afirmar-se como tópico relevante na extensa literatura organizacional (Cardoso, 2003; Serenko & Bontis, 2004). A constatação por parte das empresas da necessidade de desenvolver práticas no sentido de melhorar a criação, partilha, organização, armazenamento e aplicação do conhecimento é considerada recente (Sparrow, 1998).

Segundo Huggins (2008), a velocidade inerente às alterações económicas e tecnológicas tem colocado, à sociedade em geral e aos gestores em particular, fortes desafios para alcançar um crescimento sustentável e apresentar vantagem competitiva num ambiente desafiante, complexo e indefinido.

A necessidade de as organizações se distinguirem das suas congéneres, tem elevado o conhecimento organizacional e a sua gestão a um estatuto de factor-chave no sucesso empresarial (Despres & Hiltrop, 1995). No entanto, o conhecimento é caracterizado como um fenómeno ambíguo, inespecífico e dinâmico que, ao se encontrar fortemente relacionado com os processos de significação e compreensão, é difícil de gerir (Gomes, 2009).

De facto, como refere Cardoso (2003), não é ainda muito clara a forma como as organizações podem gerar e gerir o seu conhecimento, ficando esta ocorrência a dever-se fortemente a um défice de compreensão, no que respeita à sua natureza e dos seus processos.

Ao enfatizar o prisma processual, a autora sublinha que a GC se orienta no sentido de criar e desenvolver condições organizacionais internas que catalisem os processos relacionados com o conhecimento rumo à conquista das metas e objectivos organizacionais. Neste sentido, a GC reflecte a capacidade organizacional para criar novo conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e incorporá-lo nos seus processos, produtos e serviços.

Perante o exposto, é consensual afirmar que a literatura entende o conhecimento e a sua gestão como um meio de as organizações alcançarem os seus objectivos e adquirirem valor acrescentado relativamente aos seus concorrentes.

Como sustentam diversos autores (e.g. Cardoso, 2003; Laszlo & Laszlo, 2002), os processos de criação e aquisição de conhecimento, a sua partilha e difusão, bem como a sua utilização e integração com a política, estratégia, práticas, sistemas e procedimentos da organização apresentam-se como uma fonte de criação de valor sustentado que as organizações têm de colocar ao seu serviço, para permanecerem competitivas e com representatividade no mercado cada vez mais globalizado.

Assim, pretendemos apresentar o estado actual da GC e a sua evolução, desde as escolas de pensamento e perspectivas aos modelos teóricos e princípios que lhe estão subjacentes, e que merecem especial destaque.

2.3.1 - Perspectivas da Gestão do Conhecimento

Ao longo do nosso estudo, verificámos a distinção entre duas grandes escolas de pensamento: a escola clássica (ou positivista) e a escola interpretativa (ou pós-positivista). As diferenças entre estas perspectivas são evidentes na visão que detêm sobre o conhecimento, os seres humanos e entidades sociais (Chauvel & Despres, 2002; Nonaka & Peltokorpi, 2006).

Há muito que o Positivismo e a sua visão objectiva da realidade social ocupam uma posição dominante no campo das ciências sociais. Adoptando uma ontologia realista, as teorias positivistas são dualistas e obedecem às regras da lógica formal. O conhecimento é objectivo, e existe separada e independentemente dos seres humanos. A ontologia positivista baseia-se na crença de que existem factos objectivos sobre o mundo, que não dependem da interpretação ou mesmo da presença de qualquer pessoa⁴ (Nonaka & Peltokorpi, 2006).

Em contraste, as filosofias interpretativas⁵, como a fenomenologia e o pragmatismo, colocam a sua ênfase na subjectividade, ao argumentar que o conhecimento e as entidades sociais não podem ser entendidos como coisas objectivas. Apresentam uma visão contextual, subjectiva e relacional do conhecimento, das pessoas e entidades sociais. De acordo com Nonaka e Peltokorpi (2006), os filósofos fenomenológicos propõem o conhecimento humano como subjectivo, situacional, corporal, relativo e interpretativo. Em contraste com a ontologia positivista intransitiva, a ontologia transcendental permite aos seres humanos terem sonhos idiossincráticos, valores e desejos

Deste modo, se o objectivo da escola clássica é definir, medir, codificar e, eventualmente, controlar um fenómeno, a escola interpretativa foca-se na forma como os indivíduos conceptualizam o seu mundo e lhe dão sentido (Chauvel & Despres, 2002).

De acordo com a perspectiva de Gu (2004), a GC identifica-se em dois tipos de actividades, sendo a primeira a gestão da informação, na qual as pesquisas se baseiam na construção de sistemas de gestão da informação, inteligência artificial, reengenharia, etc. O conhecimento é percebido como um objecto que pode ser identificado e tratado em sistemas de informação. A segunda actividade diz respeito à gestão de pessoas, principalmente a avaliação, mudança e melhoria das capacidades e comportamentos individuais. Nesta perspectiva, o conhecimento é um processo, um conjunto complexo de capacidades dinâmicas e *know-how*, que está constantemente em mudança.

No seguimento do exposto, iremos de seguida fazer uma explanação detalhada das perspectivas apontadas por Lloria (2008), tendo em conta vários aspectos, nomeadamente o carácter recente do estudo, a lacuna

⁴ Como realçam os autores, as teorias com base no positivismo são construídas sobre noções *a priori*, em que os seres humanos e as entidades sociais operam mesmo em unísono. Além disso, o comportamento humano é uma resposta fisiológica a um estímulo externo explicável por leis científicas.

⁵ A perspectiva interpretativa surgiu como uma resposta no campo da gestão empresarial, durante a década de 1980 (Chauvel & Despres, 2002).

existente na nossa amostra de revisões da literatura que abordem o tema, e o contributo relevante e elucidativo que a autora nos proporciona.

Deste modo, Lloria (2008) considera várias propostas de classificação das principais abordagens da GC. Dessas propostas, emergem três grupos principais relacionados com a medição do conhecimento, a gestão do conhecimento, e a criação do conhecimento.

A autora refere-se em particular às abordagens identificadas por Andreu & Sieber (1999), McAdam & McCreedy (1999), Alvesson & Karreman (2001), Takeuchi (2001), Earl (2001), Swan & Scarbrough (2001) e Moreno-Luzón et al. (2001), como sendo algumas das abordagens mais citadas na literatura da área.

Como principal contribuição deste estudo, Lloria (2008) propôs-se oferecer um panorama relativamente amplo das escolas de pensamento actuais, apresentar os estudos mais relevantes na área, como também analisar a sua própria proposta de classificação das diferentes abordagens, dependendo da perspectiva a que estão associadas, se descritiva ou normativa (cf. Anexo Quadro 2A). As abordagens consideradas são as seguintes:

Abordagens identificadas por Andreu e Sieber (1999)

A partir do estudo de Alavi e Leidner (1999), os autores identificaram três perspectivas para a compreensão da GC: uma baseada no conceito de informação, outra focada na tecnologia, e uma terceira, dominada por conceitos próximos à ideia de cultura da organização. Esta última não é tão amplamente difundida e a ideia dominante neste conceito é a aprendizagem. As outras duas são muito mais representativas do que é comumente entendido por GC.

A primeira perspectiva, que se centra na informação, contém itens como facilidade de acesso à informação, organização de dados e filtragem de informações. Na segunda perspectiva, centrada na tecnologia, o ponto de vista tecnológico tem a vantagem de se referir a questões muito concretas. Quase exclusivamente, inclui aspectos sobre o tratamento, armazenamento, acesso e comunicação através das mais recentes tecnologias da informação. A terceira e última perspectiva, incide sobre a cultura da empresa. Entende-se que é uma perspectiva mais centrada no indivíduo, sobre os processos de aprendizagem e no conhecimento que não é codificável.

Os autores sustentam que a maioria das ideias, conceitos e práticas relacionadas à GC não vai longe o suficiente, ou não oferece uma perspectiva completa e, portanto, não defendem a existência de uma perspectiva integradora.

Abordagens identificadas por McAdam e McCreedy (1999)

Muitas perspectivas de GC com diferentes abordagens e mentalidades têm sido propostas na literatura. McAdam e McCreedy (1999) identificam três abordagens ao conceito de GC: modelos de categorias do conhecimento, modelos de capital intelectual e modelos socialmente construídos. Estes modelos são importantes para enriquecer a nossa compreensão sobre as

actividades essenciais da GC.

Os modelos de categorias do conhecimento são caracterizados pela tentativa de categorizar o conhecimento em elementos discretos através da diferenciação entre os diferentes níveis ontológicos.

A GC não é vista apenas como a transferência do conhecimento tácito e explícito, mas também do capital intelectual. Um modelo típico de capital intelectual da GC é o modelo *Skandia*⁶, que se foca na importância da equidade, clientes, processo e inovação na gestão do fluxo de conhecimento, interna e externamente.

Este modelo pressupõe uma abordagem científica ao conhecimento, e assume que o capital intelectual pode ser transformado em activos das organizações, mas, infelizmente, este ponto de vista intelectual da GC ignora os aspectos políticos e sociais da mesma.

O modelo de capital intelectual *Skandia* dá uma grande ênfase à medição associada a cada um dos elementos (humanos, clientes e estrutura) da GC. Esta abordagem mecanicista de medição do conhecimento é coerente com o processo de exteriorização e combinação de Nonaka, postula que a GC pode ser decomposta em elementos objectivos, e que o conhecimento pode ser tratado como um activo tangível, semelhante aos outros activos da organização.

O grupo de modelos socialmente construídos pressupõe uma definição ampla do conhecimento e vê-o como estando intrinsecamente ligado aos processos sociais e de aprendizagem dentro da organização. Existe uma grande área comum entre este tipo de modelos e os que procuram representar a aprendizagem organizacional. O modelo de Demerest (1997) é o mais representativo nesta categoria. Enfatiza a construção do conhecimento dentro de uma organização, e assume que esse conhecimento construído é incorporado na organização, não apenas por meio de programas explícitos, mas através de um processo de intercâmbio social, criando assim um processo de disseminação do conhecimento na organização⁷. Esta construção não está limitada a *inputs* científicos, mas é vista como incluindo a construção social do conhecimento.

O modelo é interessante na medida em que defende que a GC não é vista como um processo sequencial simples, não assume nenhuma definição de conhecimento mas convida a uma abordagem mais holística. Foi ligeiramente modificado, para tentar resolver as suas limitações em mostrar explicitamente a influência dos paradigmas sociais e científicos da construção do conhecimento.

Abordagens identificadas por Alvesson e Karreman (2001)

⁶ O modelo de capital intelectual da GC foi desenvolvido por uma empresa sueca chamada *Skandia* como um meio de medir o seu capital intelectual.

⁷ Outros modelos similares são: o de Jordan e Jones (1997), que lida com a aquisição do conhecimento, a resolução de problemas, divulgação e armazenamento; Kruizinga et al. (1997), um modelo que inclui políticas de conhecimento, infraestrutura e cultura; e Scarbrough (1996), um modelo que abrange o conhecimento estratégico, estrutural e cultural, os sistemas de conhecimento, comunidades e rotinas.

Para Alvesson e Karreman, a GC é um conceito amplo, usado numa variedade de formas. O seu estudo centra-se sobre as formas de interpretação da GC e os seus problemas inerentes. Por conseguinte, os autores estão mais interessados na forma como os indivíduos definem e reflectem sobre o conhecimento, a gestão e a GC, do que em expôr uma visão específica da GC. Identificam assim, quatro orientações distintas da GC que prevalecem na teoria e na prática. Estas quatro orientações surgem ao longo de duas dimensões: o modo de interacção (social ou tecno-estrutural) e o modo de gestão da intervenção (coordenação ou controlo) (cf. Quadro 3).

Quadro 3. Tipologia das abordagens à Gestão do Conhecimento

Modo de interacção	Modo de gestão da intervenção	
	Coordenação	Controlo
Social	Comunidade (partilha de ideias)	Controlo normativo (interpretações prescritas)
Tecno-estrutural	Biblioteca extensa (intercâmbio de informações)	Enacted blueprints (modelos de acção)

(Adaptado de Alvesson e Karreman, 2001)

De acordo com os autores, a GC pode ser percebida como uma biblioteca extensa, que envolve a utilização da tecnologia (bases de dados, sistemas de pesquisa avançados, sistemas de comunicação sofisticados, etc.). Trata-se de um processo que abarca a informação interna e externa de uma organização e transforma-a em conhecimento acessível através de uma plataforma de tecnologia⁸.

Percepcionar a GC como comunidade, é um ponto de vista da gestão menos tecnocrático. Nesta abordagem, a comunidade é reconhecida como um factor fundamental para a partilha de conhecimento, tendo a confiança como aspecto facilitador. O interesse na comunidade neste ponto de vista pode ser uma questão de cultura organizacional, embora o conhecimento tácito seja visto como um fenómeno mais complexo e inacessível do que o nível de valores partilhados, crenças e regulamentos que os autores da cultura organizacional focam⁹.

⁸ Nesta perspectiva, a GC é, basicamente, um processo realizado por uma unidade central, que sintetiza e integra trabalhos mais ou menos idiossincráticos para o desenvolvimento do conhecimento, sob a forma de metodologias que guiam o trabalho futuro.

⁹ Quatro desafios podem ser identificados: construir sistemas de informação que disponibilizem informações e ajudem as pessoas a pensar em conjunto; um desafio social de desenvolvimento de comunidades que partilhem o conhecimento e mantenham a diversidade; um desafio de gestão para criar um ambiente que realmente valorize a partilha de conhecimento; e um desafio pessoal de abertura às ideias dos outros e à partilha de ideias.

A GC pode ainda ser vista como uma tentativa por parte da gestão para exercer controlo normativo, através de interpretações prescritas. Os autores aludem à cultura organizacional, embora raramente desenvolvam ou explorem as suas conexões com a GC.

Ao perceberem a GC enquanto *enacted blueprints*¹⁰, os autores consideram o seu carácter instrumental como controlo normativo, mas apelam à engenharia e controlo individual mais próximos do nível comportamental, em vez de se concentrarem em valores e ideias. Outro aspecto importante é que o conhecimento organizacional pode ser extraído de indivíduos e convertido para bases de dados. O conhecimento armazenado fornece modelos para pensar e agir, tornando os trabalhadores não qualificados mais produtivos, com um elevado nível de competências. Este tipo de abordagem de GC coloca a sua ênfase na eficiência, desqualificação de processos e redistribuição do poder.

Esta contribuição é deveras original, pelos critérios em que se baseia: modos de intervenção (coordenação e controlo) e domínio de intervenção (normativo e comportamental), que oferecem um grande alcance e visão aprofundada do conceito de GC.

Abordagens identificadas por Takeuchi (2001)

Embora haja consenso sobre a importância da GC, diferentes países tomaram direcções divergentes durante a fase inicial do seu desenvolvimento. Assim, existem três grandes perspectivas na abordagem à GC: a perspectiva europeia que enfatiza os aspectos ligados à medição do conhecimento; a perspectiva americana, na qual as organizações se centram sobre o processo de GC, maximizando o uso de tecnologias da informação e comunicação; e a perspectiva japonesa onde as atenções têm sido centradas na criação de novo conhecimento organizacional, a partir do conhecimento individual e grupal¹¹.

Europa. Medição do conhecimento

As empresas europeias têm adquirido vantagem no desenvolvimento de sistemas de medição dos seus activos intangíveis, e têm desenvolvido centenas de índices e rácios, num esforço para proporcionar uma visão

¹⁰ Mantém-se a expressão original face à dificuldade em encontrar uma expressão equivalente em português.

¹¹ Zhu (2004) oferece uma nova classificação dos diferentes estilos de GC, de acordo com as linhas de Takeuchi (2001), o estilo americano, o japonês e o europeu, mas acrescenta um quarto estilo, o chinês. O estilo chinês parece menos interessado em debater a natureza ou tipologia do conhecimento, ou articular os modelos processuais de criação do conhecimento. Para não perder competitividade relativamente aos restantes, as empresas chinesas criaram o modelo *Wuli-Shili-Renli*. *Wuli* designa o aspecto técnico-material da GC. *Shili* facilita o processo construtivo e cognitivo do conhecimento, e *Renli* preocupa-se com a gestão das relações político-sociais entre os possuidores de conhecimento.

completa dos seus bens intelectuais¹².

Nesta perspectiva, vemos presente a distinção entre capital intelectual e capital estrutural. O capital intelectual é definido como o conhecimento combinado, competências, capacidade de inovar, valores, cultura e filosofia da empresa. O capital estrutural é definido pelo *hardware*, *software*, bases de dados, estrutura organizacional e tudo o que apoia a produtividade dos empregados.

E.U.A. Gestão do conhecimento

As empresas americanas assumiram a liderança na GC de forma eficaz por meio de tecnologias de informação. Assumem as melhores práticas nas indústrias de serviços (onde o conhecimento é efectivamente o produto), sobretudo nas principais empresas de consultoria. Os gestores do conhecimento são responsáveis pela codificação e armazenamento de novos conhecimentos nas bases de dados, bem como pela eliminação daqueles que se tornaram obsoletas.

Segundo Lloria (2008), embora a GC abranja todas estas características, também inclui um outro aspecto, nomeadamente o factor humano. Numerosos autores colocam o seu trabalho dentro deste panorama, onde as tecnologias da informação são fundamentais, mas também o factor humano desempenha um papel importante na GC.

Japão. Criação de conhecimento

É evidente que as abordagens anteriores não se concentram no conhecimento em si, mas na sua medição e gestão de uma forma mecanicista e sistemática. A perspectiva japonesa, por outro lado, influenciada pelo trabalho de Nonaka, rejeita esta abordagem, apresentando diferenças importantes. Deste modo, o conhecimento não é visto simplesmente como dados ou informações que podem ser armazenados num computador, mas implica também emoções, valores e intuição. As empresas devem criar novo conhecimento e não apenas geri-lo, tendo presente que todas as pessoas na organização estão envolvidas no processo de criação de conhecimento organizacional.

Deste ponto de vista, esta abordagem distingue conhecimento e criação de conhecimento. A GC é tratada como conhecimento existente, enquanto que a criação de conhecimento, necessita de dois tipos (tácito e explícito) que interagem nos diferentes níveis ontológicos, formando a espiral de criação de novos conhecimentos (Jafari et al. 2009).

Takeuchi (2001) afirma que a GC está a caminhar para uma nova era. As empresas europeias estão a começar a mover-se além da medição do conhecimento e procuram formas de melhor aplicar o conhecimento no trabalho. As empresas americanas estão a começar a perceber as limitações da abordagem às tecnologias da informação, e a incorporar o factor humano

¹² Estas empresas incluem os resultados alcançados em relatórios anuais para mostrar como os seus activos intelectuais são eficazmente estabelecidos. O relatório anual *Skandia*, por exemplo, mostra o processo de transformação do capital humano, um recurso que a empresa não dispõe em termos de capital estrutural.

na GC. As empresas japonesas, por outro lado, estão a começar a mover-se além da dimensão tácita do conhecimento e a explorar a forma como as bases de dados podem melhorar a produtividade.

Abordagens identificadas por Earl (2001)

Este autor apresenta uma taxonomia das três principais escolas de pensamento sobre a GC, nomeadamente a escola tecnocrática, a escola económica e a escola comportamental.

A escola tecnocrática engloba três escolas: a escola de sistemas, a escola cartográfica e a escola de engenharia. Todas elas são baseadas em informação ou tecnologias de gestão, e ajudam no trabalho dos funcionários nas suas tarefas diárias. A escola de sistemas implica a aproximação formal à GC, a escola cartográfica, como o nome indica, preocupa-se com o mapeamento do conhecimento organizacional, e a escola de engenharia defende que o desempenho de processos de negócio pode ser reforçado através do fornecimento de pessoal operacional com conhecimentos relevantes para as suas tarefas.

A escola económica representa uma orientação mais comercial, onde os fluxos das receitas são criados através da exploração do conhecimento e do capital intelectual. Na realidade, na perspectiva desta escola, a GC é tratada como um activo.

A escola comportamental concebe a GC a partir de diversas políticas que incentivam os indivíduos a converter práticas de gestão em práticas de criação, partilha e utilização do conhecimento. Três escolas são agrupadas sob este nome, sendo elas a escola organizacional, espacial e estratégica. A escola organizacional descreve o uso das estruturas da organização, ou redes, para partilhar o conhecimento. Os centros escolares espaciais procuram incentivar a socialização como meio de intercâmbio de conhecimentos. Esta escola é talvez a que mais se preocupa com a utilização do capital social, que se desenvolve a partir da interacção das pessoas, formal ou informalmente. Por último, a escola estratégica vê a GC como uma dimensão da estratégia competitiva, e pode ser vista como a essência da estratégia de uma empresa. Esta escola preocupa-se essencialmente em elevar a consciência sobre as possibilidades de criação de valor disponíveis e reconhecer o conhecimento como um recurso.

Abordagens identificadas por Swan e Scarbrough (2001)

Os autores efectuam a distinção entre duas perspectivas de GC. A primeira enfatiza a codificação do conhecimento através da introdução de tecnologias da informação, e a segunda assenta na criação e partilha do conhecimento, essencialmente, através de meios de comunicação social. Estas duas perspectivas podem também ser colocadas no quadro da abordagem exposta por Takeuchi (2001). A primeira refere-se à perspectiva americana, mais focada nas tecnologias de informação e a segunda refere-se à perspectiva japonesa que se centra na criação e transferência de conhecimentos¹³.

¹³ Neste estudo, a perspectiva europeia não está representada.

Abordagens identificadas por Moreno-Luzón et al. (2001)

Estes autores, apesar de não estabelecerem uma classificação das abordagens da GC, propõem uma distinção interessante entre teoria da organização baseada no conhecimento¹⁴ e GC.

A primeira encontra-se no âmbito da gestão estratégica, e surge, principalmente, como uma extensão ou interpretação do grupo de escolas de pensamento moderno, baseada na dimensão interna da organização, nos seus recursos e capacidades. Esta abordagem propõe o adequado desenvolvimento e transferência do conhecimento, como chave fundamental para a existência de organizações de negócios. É a partir daqui que se prepara a base que permite a criação do conhecimento como pilar fundamental no desenvolvimento de capacidades idiossincráticas.

De uma perspectiva mais normativa aparece o amplo e heterogéneo campo da GC. Esta perspectiva tenta reunir um grupo de ferramentas e decisões previstas pela administração da organização, a fim de otimizar o desenvolvimento do processo de aprendizagem organizacional e criação do conhecimento.

Apesar da simplicidade da distinção entre estas duas correntes, este estudo fornece um bom esclarecimento, na tentativa de completar o espectro de abordagens do conceito de GC.

Como pudemos constatar, algumas das perspectivas acima referidas coincidem e tornaram possível a criação de um modelo combinado (cf. Anexo Quadro 3A). Como sublinha Lloria (2008), a classificação de Takeuchi (2001) é a mais ampla e a que serviu como quadro de referência. É de natureza muito geral, mas ao mesmo tempo, é clara, simples e original.

2.3.2 - Modelos teóricos

Inúmeros modelos na literatura sugerem como o conhecimento é criado e transferido nas organizações (Grover e Davenport, 2001; Gold, Malhotra & Segars, 2001; Karlsen & Gottschalk, 2004; Davenport & Prusak, 1998, cit. por Jafari et al, 2009). No entanto, optámos por abordar na nossa dissertação apenas os que consideramos ser mais pertinentes e adequados. Também por constrangimentos relativos ao espaço, não nos foi possível integrar na nossa dissertação todos os que gostaríamos.

Tendo presente que o conhecimento trata cada modelo de uma forma particular, e deste modo, possui abordagens diferentes da GC, baseámos esta primeira fase no estudo de Haslinda e Sarinah (2009), dado o seu carácter recente, acreditando que o mesmo nos fornece um amplo espectro dos vários modelos de GC, que passaremos a desenvolver.

Modelo de categorias do conhecimento de Boisot

Em 1987, Boisot desenvolveu um modelo que considera o conhecimento de uma organização como sendo codificado ou decodificado e difuso ou não difuso (cf. Quadro 4). O termo codificado refere-se ao conhecimento que pode ser transmitido. Neste modelo, o conhecimento codificado e não difuso refere-se às propriedades do conhecimento. O

¹⁴ Nossa tradução de “Knowledge-based theory of the firm”.

conhecimento descodificado refere-se ao conhecimento que não pode ser facilmente preparado para efeitos de transmissão. O modelo sugere que o conhecimento descodificado e não difuso se refere ao conhecimento pessoal (e.g., experiências, percepções, opiniões, ideias).

O conhecimento público é codificado e difuso (e.g., bibliotecas, revistas, livros, jornais), e o conhecimento do senso comum, é relativamente difuso e descodificado, e pode desenvolver-se gradualmente ao longo do processo de socialização e exteriorização.

Quadro 4. Modelo de Categorias do Conhecimento de Boisot

Codificado	Propriedades do Conhecimento	Conhecimento público
Descodificado	Conhecimento pessoal	Senso comum
	Não difuso	Difuso

(Adaptado de Haslinda & Sarinah, 2009)

Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka

O modelo de GC de Nonaka (Nonaka & Takeuchi, 1995) presume que o conhecimento é constituído por elementos tácitos e explícitos. O conhecimento tácito é definido como sendo de difícil verbalização, intuitivo e desarticulado, enquanto o conhecimento explícito é articulado e facilmente transmissível.

Este modelo considera que o conhecimento tácito pode ser transferido para outros como conhecimento tácito através da socialização. O modo de socialização refere-se à conversão do conhecimento tácito para conhecimento tácito através de novas interações sociais, da imitação, da observação, da prática e através de experiências partilhadas entre membros da organização.

O processo de exteriorização ou explicitação consiste na articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, através da formalização de conhecimentos e de fórmulas compreensíveis que possam ser facilmente entendidas pelos outros (Cardoso, 2003).

O modelo assume também que o conhecimento explícito pode ser convertido em conhecimento tácito, através do processo de interiorização ou implicitação. Este modo de conversão relaciona-se directamente com a aprendizagem prática, com a formação, treino e exercício, que permitem aceder ao conhecimento das equipas de trabalho e da própria organização (Cardoso, 2003).

Por último, o conhecimento explícito pode ser transferido para outros como conhecimento explícito através do processo de combinação (Small & Sage, 2006). O modo de combinação refere-se assim, à criação de novo conhecimento explícito através da categorização, reclassificação e sintetização do conhecimento explícito existente.

Os quatro modos de criação de conhecimento (cf. Figura 1) são interdependentes e beneficiam uns dos outros. Mesmo que cada um destes modos de conversão possa independentemente criar conhecimento, o processo de criação do conhecimento organizacional só ocorre quando os

quatro modos são geridos organizacionalmente e interagem de forma dinâmica. Este processo altamente interactivo constitui uma espiral do conhecimento, que acontece principalmente através de relações e redes informais na organização, a partir do nível individual, para o nível grupal (colectivo) e, eventualmente, para o nível organizacional. Cria um efeito espiral de acumulação e crescimento do conhecimento, que promove inovação organizacional e aprendizagem (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Há diversas semelhanças entre os modelos de GC de Nonaka e Boisot. O conhecimento codificado e não codificado de Boisot apresenta alguma semelhança com o conhecimento tácito e explícito de Nonaka, ambos os modelos assumem que há uma propagação ou difusão do conhecimento através da organização, como indicado pela dimensão horizontal dos modelos, e, finalmente, em correspondência com o modelo de Boisot, o conhecimento tácito e explícito de Nonaka indica-nos duas categorias distintas do conhecimento.

	Tácito	Explícito
Tácito	Socialização	Exteriorização
Explícito	Interiorização	Combinação

Figura 1 – Modelo de GC de Nonaka (Adaptado de Haslinda & Sarinah, 2009)

Modelo de Gestão do Conhecimento de Hedlund e Nonaka

A transferência de conhecimento nas organizações não é tão simples e directa como a matriz do modelo de Nonaka sugere. A transferência de conhecimento pode ser muito complicada e complexa (McAdam & McCreedy, 1999). Como tal, foi desenvolvida uma versão mais elaborada do modelo de Nonaka para descrever os quatro níveis do conhecimento nas organizações. Estes quatro níveis assumem que o conhecimento é classificado no nível individual, grupal, organizacional e interorganizacional, incluindo este último, importantes clientes, fornecedores, concorrentes e outros.

Hedlund e Nonaka (1993) argumentam que as características da GC podem ter sérias implicações para os diversos tipos de actividades da organização, e isso pode afectar o seu sucesso ou falhas. Deste modo, a essência da sobrevivência e sucesso das organizações pode depender de como elas criam, transferem e exploram os seus recursos do conhecimento.

Modelo de Gestão do Conhecimento de Frid

Segundo Frid (2003), a maturidade da GC pode ser dividida em cinco níveis. Os cinco níveis de maturidade do conhecimento são caracterizados pelo conhecimento caótico, o conhecimento consciente, o conhecimento focado, o conhecimento gerido e o conhecimento centrado.

No primeiro nível, o conhecimento caótico sugere que as organizações a este nível estão no processo de compreensão e implementação do modelo

de Frid que engloba a visão, os objectivos e outros índices da GC.

Considerando o nível dois, o conhecimento consciente indica que as organizações devem defender e adoptar uma visão e objectivos departamentais da GC, e realizar a avaliação da maturidade do modelo.

O conhecimento focado, no terceiro nível, sugere que as organizações devem ter assegurado os aspectos da implementação e devem centrar-se agora em novas actividades. As organizações neste nível devem incorporar a GC nos processos de engenharia, fornecer infra-estruturas, serviços e treinos de GC, apoiar a comunidade do conhecimento, monitorizar e informar sobre os índices de gestão e, finalmente, incluir a GC no orçamento.

No quarto nível, o conhecimento gerido adopta as actividades fundamentais referidas nos níveis um, dois e três. As organizações devem tentar inserir a GC em análises de desempenho e também nos planos de negócios.

Finalmente, o conhecimento centrado é o mais elevado de todos os níveis de maturidade de implementação da GC no modelo de Frid. As actividades distintas e diferenciadas que as organizações devem trabalhar consistem em institucionalizar iniciativas de sucesso e valorizar os activos intelectuais.

Modelo de Gestão do Conhecimento de Stankosky e Baldanza

Stankosky e Baldanza (2001) desenvolveram um modelo de GC que aborda factores como a aprendizagem, cultura, liderança, organização e tecnologia. Este modelo mostra que a GC engloba uma vasta gama de disciplinas que inclui a ciência cognitiva, comunicação, comportamento individual e organizacional, psicologia, finanças, economia, recursos humanos, gestão, planeamento estratégico, sistemas de pensamento, processo de reengenharia, sistemas de engenharia, tecnologias computacionais, *software* e bibliotecas científicas.

As bases principais de uma organização, importantes para a GC, são a liderança, a estrutura organizacional, infra-estrutura tecnológica e a aprendizagem. A liderança é responsável pela prática de planeamento estratégico, por fazer a melhor utilização dos recursos, promover uma cultura que incentive o diálogo, a aprendizagem em equipa, o risco e a partilha de conhecimentos. O elemento-chave para a liderança é o planeamento estratégico, a comunicação, o sistema de pensamento e a cultura empresarial.

Em segundo lugar, a estrutura organizacional deve facilitar a interacção pessoal e apoiar as comunidades de prática a capturar o conhecimento tácito e explícito na organização. A estrutura organizacional deve inculcar a confiança entre as pessoas e incentivar a livre troca de conhecimentos. Deve também preocupar-se com a gestão da mudança a fim de alcançar melhores resultados. Os principais elementos da estrutura organizacional são os processos, procedimentos, sistemas de gestão do desempenho e comunicação.

Em terceiro lugar, a infra-estrutura tecnológica torna possível o intercâmbio de informação sem estruturas formais. Deve promover a captura

eficiente e eficaz do conhecimento, tanto tácito como explícito, e deve igualmente apoiar a partilha de conhecimentos em toda a organização. Comunicação, correio electrónico, Intranet, Internet, e sistemas de suporte à decisão são alguns dos elementos-chave.

Quarto e último lugar, o papel da aprendizagem é o de gerir a informação, a fim de construir conhecimento amplo na empresa, e usar esse conhecimento para aprendizagem organizacional, mudança e melhoria de desempenho. Comunidades de aprendizagem, equipas virtuais, comunicação e cultura de confiança podem ser identificadas como alguns dos factores cruciais para que isso aconteça.

Modelo de Gestão do Conhecimento de Kogut e Zander

Kogut e Zander (1992) estão entre os investigadores que estabeleceram as bases da teoria da organização baseada no conhecimento, ao enfatizar a importância estratégica do conhecimento como fonte de vantagem competitiva.

O conhecimento, que consiste em informações e *know-how*, não só é mantido por indivíduos, mas também é expresso quando os membros de uma comunidade social cooperam entre si. As empresas enquanto comunidades sociais agem como um arquivo de recursos, determinado pelo conhecimento social incorporado nas relações individuais, e estruturado por princípios organizacionais.

Os autores afirmam que quando as organizações são eficientes, o conhecimento é criado e transferido, e um entendimento comum é desenvolvido por indivíduos e grupos através da interacção repetida.

A revisão dos modelos de GC existentes revelou um amplo espectro de perspectivas e metodologias. A GC tem sido vista a partir de uma visão categórica na qual o conhecimento é categorizado desde elementos discretos, como vimos nos modelos de Boisot, Nonaka e Hedlund e Nonaka, aos mais complicados e complexos elementos do conhecimento, mecanicistas e socialmente construídos.

Estas perspectivas indicam que os modelos de GC têm evoluído, e fornecem uma forma muito própria de classificar as actividades de gestão e esforços de orientação de GC nas organizações, com o objectivo de produzir um sistema dinâmico que reforce as competências essenciais da organização. Enquanto isso, o processo de GC, tal como descrito nos modelos, é um passo para a acção que a organização utiliza para identificar as suas necessidades e as condições em que melhor recolhe, adapta e transfere a informação.

Através do processo de GC, os modelos podem ser utilizados para promover o desenvolvimento do conhecimento e aumentar o impacto organizacional dos indivíduos em toda a organização. Além disso, para serem relevantes no século XXI, os modelos de GC podem ser utilizados como ferramenta de *benchmarking* que pode direccionar as organizações para áreas que requerem mais atenção e identificar as práticas de GC.

Os modelos que foram apresentados tendem a concentrar-se em diferentes aspectos da GC e têm finalidades diferentes. Entre eles, o mais notável inclui o modelo de criação de conhecimento desenvolvido por

Nonaka e Takeuchi (1995), que descreve como a evolução e a conversão entre o conhecimento explícito (caracterizado pela sua capacidade de codificação) e conhecimento tácito (que é de difícil articulação) pode levar a uma espiral de criação de conhecimento numa organização (Serenko & Bontis, 2004).

2.3.3 - Princípios da Gestão do Conhecimento

Relativamente aos princípios da GC, pouco podemos dizer, uma vez que na literatura consultada apenas um autor (Ponzi, 2002) faz referência a este aspecto.

Deste modo, Ponzi (2002), com base no trabalho de Mintzberg (1973)¹⁵, destaca os temas que abordam alguns princípios fundamentais da GC, nomeadamente as relações interpessoais, a transferência de informações e a tomada de decisão. Mintzberg (1973, cit. por Ponzi, 2002) argumenta que estes princípios são importantes para a produção de conhecimento e Drucker (1993, cit. por Ponzi, 2002) descreve-os como a fonte de riqueza na vinda de uma nova sociedade pós-capitalista.

Ponzi (2002) reforça a mensagem de Drucker, argumentando que a acumulação e gestão do conhecimento são elementos críticos para criar valor a todas as organizações e para a criação de vantagem competitiva das mesmas. Stewart (1997, cit. por Ponzi, 2002) alega que as organizações podem ganhar sinergia, flexibilidade e força se centrarem a sua atenção e investirem em três fundamentos: capital humano, capital estrutural e capital cliente.

Davenport e Prusak (1998, cit. por Ponzi, 2002) examinam a forma como o conhecimento pode ser cultivado nas organizações. A construção de confiança em toda a empresa é a chave para a criação de uma cultura corporativa orientada para o conhecimento, e um ambiente positivo no qual os empregados sejam incentivados a tomar decisões que sejam eficientes, produtivas e inovadoras.

2.4 - Temas emergentes na Gestão do Conhecimento

O conhecimento, reconhecido pelo seu papel central e legítimo, continua a ser alvo de estudo, o que determina um enriquecimento em termos de produção teórica (Gomes, 2009). Na análise da literatura efectuada deparámo-nos várias vezes com a associação de diversos temas ao conhecimento e à sua gestão, sendo recorrente a inferência à GC junto de outras variáveis. De seguida, iremos enunciar as grandes categorias temáticas relevantes na investigação da GC, e os temas emergentes na área.

Segundo a revisão efectuada por Gomes (2009), um importante conceito que continua a merecer atenção por parte dos investigadores é a temática da performance e a eficácia. A eficácia das organizações é estudada segundo a influência do conhecimento, tanto tácito como explícito. Uma gestão eficaz de conhecimento é traduzida na melhoria de desempenho, tanto

¹⁵ Ponzi (2002), apresenta-nos no seu estudo os autores que impulsionaram a GC e deram um contributo relevante para o seu desenvolvimento, nomeadamente Mintzberg, Drucker, Stewart e Davenport.

organizacional como individual, o que leva a uma melhoria na eficácia das organizações. Esta eficácia poderá permitir uma reacção eficiente por parte das organizações aos mercados actuais, atingindo a competitividade desejada para a sua sobrevivência.

Outro tema identificado pela autora e que tem merecido elevado destaque é o estudo do conhecimento ao nível da gestão organizacional. A investigação assenta nos mecanismos de criação, partilha e retenção de conhecimento na procura de padrões de uma gestão pela qualidade total. A aplicação da GC ainda se desenvolve num terreno imaturo, sendo que, na maioria dos casos, não existem planos de acção formais relativamente ao conhecimento e à sua gestão. Contudo, em algumas organizações começa a denotar-se a existência de processos informais de GC, o que mostra que, apesar de não estarem formalmente instituídas estratégias para a sua gestão, efectivamente ela existe.

No que concerne à temática das plataformas electrónicas, o estudo da evolução tecnológica tem por objectivo facilitar o acesso ao conhecimento e a sua disseminação de forma mais profícua. Neste sentido, o funcionamento das plataformas *online* tem sido alvo de estudo, nomeadamente os constrangimentos que as mesmas apresentam ao nível da partilha de conhecimento e reutilização do mesmo (Gomes, 2009).

A popularidade das tecnologias da informação na GC é um facto reconhecido na literatura e não é devida apenas às possibilidades que as tecnologias de informação podem oferecer à GC, mas também à necessidade de enfrentar com rapidez e eficácia as transformações económicas. Assim, Gomes (2009) identifica o estudo da influência das tecnologias de informação em termos de agente facilitador na criação e partilha de conhecimento, mais concretamente no que se refere às características das actuais fronteiras organizacionais, dinâmicas e permeáveis.

Em relação às estratégias de gestão organizacional, percebemos a repetição de diversas temáticas associadas, tais como as implicações que o conhecimento, a tecnologia e os comportamentos de *stakeholders* têm nessas práticas. A investigação sobre a GC assume aqui um papel fulcral, de forma a fornecer *inputs* que permitam a adopção de estratégias organizacionais eficazes (Gomes, 2009).

Por fim, e de acordo com a autora supramencionada, vemos presente o tópico da cultura organizacional. A influência que a cultura tem sobre a GC e os mecanismos de aprendizagem organizacional são os temas mais estudados. Existe a necessidade de fomentar um clima de confiança no seio da organização, através de uma cultura organizacional direccionada para as recompensas que advêm da partilha de conhecimento, em todas as suas manifestações.

Argote et al., (2003) apresentam-nos também diversos temas que têm emergido na GC nas organizações. Um dos temas relaciona-se com a importância das relações sociais na compreensão da criação, retenção e transferência do conhecimento, um segundo tema tem a ver com o *fit* ou congruência entre as propriedades do conhecimento, das unidades e da

relação entre as unidades¹⁶, as barreiras organizacionais, a natureza da experiência e o efeito dos factores ambientais são outros temas importantes na GC. Por último, a incorporação do conhecimento num repositório que persista ao longo do tempo é o sexto tema apresentado.

Relativamente às relações sociais, elas são importantes para a criação, retenção e transferência do conhecimento. A investigação nesta área pode ser organizada em duas grandes categorias: no trabalho centrado nas qualidades de uma determinada relação, e nos trabalhos que enfatizam as propriedades de um sistema social de relações, sejam redes ou entidades colectivas.

A investigação característica da abordagem dual foi essencialmente dirigida para a compreensão da forma como a proximidade ou a força de um relacionamento entre duas partes se relaciona com a eficácia da transferência de conhecimento. No entanto, podemos considerar outras dimensões das relações que afectam os resultados da GC. Por exemplo, o nível de confiança pode afectar o grau de divulgação, análise e partilha de conhecimento entre duas partes, como reduzir a apreensão quanto à veracidade do conhecimento.

Considerando que a investigação dual em GC se centra nas propriedades de uma única relação entre dois indivíduos ou unidades, outras pesquisas centram-se nas propriedades de um conjunto de relações num sistema social. As propriedades da rede social interna de uma organização, bem como a sua ligação com outras organizações afectam a aprendizagem e a transferência do conhecimento.

Além das redes, outras propriedades dos sistemas sociais têm sido associadas com os resultados da GC. Por exemplo, diferentes características da estrutura organizacional formal, como a medida em que uma empresa é integrada ou centralizada, são associadas com a transferência do conhecimento. A cultura é outro factor social importante. Os factores culturais, tais como valores, convenções idiossincráticas ou a orientação de aprendizagem de uma empresa, afectam o conhecimento e os resultados do desempenho.

Considerando o segundo tema, a literatura emergente sobre a GC mostra que o *fit* ou congruência entre as propriedades do conhecimento, as unidades, relações e o ambiente prevê os resultados da GC, nomeadamente na transferência do conhecimento. Por exemplo, o *fit* entre a natureza do conhecimento e o tipo de relação usado para o transferir afecta os resultados da aprendizagem. Os grupos heterogéneos, cujos membros têm origens diferentes, são mais criativos do que os grupos homogéneos. Deste modo, componentes diferentes uns dos outros podem mais facilmente facilitar a criação de conhecimento.

Remetendo a nossa atenção para as barreiras organizacionais, quando as mesmas são implementadas acarretam implicações importantes para a transferência do conhecimento e consequente desempenho organizacional. É mais provável que a transferência de conhecimento ocorra entre unidades que fazem parte da mesma organização, como também é mais propensa a transferência de melhores práticas entre essas unidades do que entre

¹⁶ Propriedades estas já expostas anteriormente.

unidades que pertencem a uma organização diferente. Assim, estas conclusões sugerem que as unidades organizacionais são mais susceptíveis de beneficiar do conhecimento interno em vez do conhecimento externo.

No que concerne à natureza da experiência, é necessário compreender os efeitos de diferentes tipos de experiências de aprendizagem e resultados de GC. Torna-se fulcral assumir uma visão que permita identificar o tipo de experiência que facilita, dificulta, ou não tem efeito sobre os resultados da aprendizagem. Por exemplo, as organizações verticalmente integradas aprendem mais da sua experiência em ambientes turbulentos do que as não integradas. Observar alguém a executar uma tarefa é mais benéfico para o desempenho do que outros tipos de experiências, pois proporciona a oportunidade de adquirir conhecimento tácito, bem como conhecimento explícito¹⁷.

O quinto tema de pesquisa na GC – *os factores ambientais* – afecta os resultados de aprendizagem nas organizações. A turbulência no ambiente, o grau de competitividade e a proporção de clientes com características específicas afectam o sucesso de estratégias de aprendizagem e projectos organizacionais. As organizações centralizadas apresentam um desempenho melhor do que as descentralizadas quando a concorrência é intensa.

Por último, temos a incorporação do conhecimento num repositório que persista ao longo do tempo. A incorporação do conhecimento nos sistemas de memória, nas regras organizacionais, nas rotinas, culturas, estruturas, tecnologias e outros repositórios do conhecimento pode promover a retenção e transferência do conhecimento nas organizações.

Os temas emergentes apresentados por Argote et al. (2003) representam os pontos de convergência da GC e integram contributos das diferentes disciplinas, constituindo assim um grande contributo a nível teórico.

2.5 - Multidisciplinaridade da Gestão do Conhecimento

A GC possui as suas origens em quatro temas diferentes, considerados relativamente independentes até ao final de 1990. Os temas são os seguintes: o processamento de informação organizacional, a inteligência, a cognição e desenvolvimento organizacionais. A primeira teve o seu ponto de partida na informática, a segunda em serviços de informação, a terceira na investigação em inovação organizacional, aprendizagem e criação de significado, e a quarta na estratégia de negócio e gestão de recursos humanos (Gu, 2004).

O carácter interdisciplinar caracteriza-se pelo número de disciplinas que publicam informações relativas a um assunto. Para um campo emergente, como a GC, a amplitude interdisciplinar sugere que as teorias e métodos estão a ser desenvolvidos ou utilizados, e sugere também a exportação dessas teorias e métodos para outras disciplinas (Ponzi, 2002). Por consequência do exposto, é observada a presença de uma multiplicidade de definições e perspectivas de GC que sugerem a sua abrangência

¹⁷ Os indivíduos que aprendem através de observação podem não ser capazes de articular o que aprenderam, mas são capazes de transferir o conhecimento para uma nova tarefa.

interdisciplinar. Uma definição que se destaca é a de Ruggles (1998), que sugere o seguinte:

“Knowledge Management is a newly emerging, interdisciplinary business model dealing with all aspects of knowledge within the context of the firm, including knowledge creation, codification, sharing, learning, and innovation. Some aspects of this process are facilitated with information technologies, but knowledge management is, to a greater degree, about organizational culture and practices” (p.81).

Uma visão contextual da definição de Ruggles demonstra a percepção consensual de que a GC apresenta um carácter interdisciplinar. Ela sugere também um conjunto definitivo de disciplinas que a GC está a desenvolver, nomeadamente a Gestão, a Ciência da Informação, a Gestão de Sistemas de Informação, a Psicologia, Sociologia, Filosofia, entre outras.

As pesquisas sobre a GC abrangem ainda as disciplinas da Economia, Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica. Esta heterogeneidade de pesquisa em GC tem contribuído para o rápido avanço do campo, cultivando o desenvolvimento simultâneo de áreas especializadas que investigam os diferentes aspectos da GC (Argote et al., 2003).

Este facto remete-nos para a intensificação das investigações acerca da GC, devidas em grande parte à popularidade que a temática atingiu durante os anos 90, e que permitiu abarcar contributos de várias áreas.

Segundo Ponzi (2002), as disciplinas relacionadas com a gestão concentram a maior actividade de publicações e, deste modo, estão a ter um impacto sobre o desenvolvimento do conceito de GC. A literatura sobre a GC começou a ultrapassar fronteiras, e investigadores de várias disciplinas têm demonstrado um grande interesse na criação de conhecimento, no seu valor e poder quando partilhado por toda a organização.

Este campo interdisciplinar é visto como uma vantagem para a GC, pela contribuição da pluralidade de perspectivas, que por si só fornecem um enriquecimento em termos de fenómenos investigados e bases para um contínuo debate (Gomes, 2009). Por outro lado, pelas mesmas razões acima apontadas, a interdisciplinaridade pode revelar-se problemática para a GC, “*resulting in a lack of direction and precipitating confusion*” (Hazlett, McAdam & Gallagher, 2005, p. 38).

A heterogeneidade da pesquisa em GC levanta questões importantes acerca do grau de integração entre as diferentes disciplinas, e da emergência de um campo verdadeiramente consensual do conhecimento. A investigação em GC continua a avançar em cada disciplina, e torna-se cada vez mais importante considerar o grau de integração entre essas disciplinas distintas, porque ao descurar a questão da integração, corremos o risco de propagação de uma visão altamente fraccionada da GC, em vez de uma visão consensual da mesma (Argote et al., 2003)¹⁸.

¹⁸ Um exemplo do exposto está presente nos fundamentos teóricos da GC, que vão da ênfase psicológica na cognição para o foco da economia na estrutura do

2.6 - A GC na prática

2.6.1 - Processo de Gestão do Conhecimento

A GC é considerada como um processo que envolve várias actividades. Inúmeros estudos têm abordado os processos de GC (Alavi & Leidner, 2001; Bhat, 2002; DeLong, 1997; Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003; Lee & Yang, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995; Ruggles, 1998; Spender, 1996; Teece, 1998, cit. por Jafari et al., 2009).

Alavi e Leidner (2001) identificaram vários aspectos-chave para o processo de GC. Consideram quatro processos básicos, incluindo a criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento, salientando o importante papel desempenhado pelas novas tecnologias de informação e comunicação no desenvolvimento de todo este processo. Estes processos principais podem ser subdivididos, por exemplo, na criação de conhecimento interno, na aquisição de conhecimento externo, bem como na actualização e partilha de conhecimento interno e externo.

Nonaka e Takeuchi (1995) focaram-se no processo de criação de conhecimento, e adoptaram o modelo SECI (socialização, exteriorização, combinação, interiorização) para explorar a criação de conhecimento. Ruggles (1998) divide o processo de GC da organização em quatro categorias, incluindo criação, facilitação e representação, incorporação e uso, e transferência do conhecimento.

Na presente dissertação especificámos as dimensões ou processos por nós considerados relevantes para a GC, com base no trabalho de Alavi e Leidner, (2001), designadamente: a criação, armazenamento ou recuperação, transferência e aplicação do conhecimento.

As organizações, enquanto sistemas do conhecimento representam a natureza cognitiva e social do conhecimento organizacional, bem como a sua incorporação na cognição e práticas do indivíduo, ou nas práticas e cultura de colectivos sociais ou organizacionais. Diversos autores propõem uma visão dos processos do conhecimento, tendo em conta a contribuição das tecnologias da informação neste processo¹⁹.

O processo de criação e aquisição de conhecimento detém uma enorme importância organizacional, na medida em que se pode perspectivar como o factor desencadeador de todos os demais processos organizacionais relacionados com o conhecimento (Cardoso, 2003).

A criação do conhecimento organizacional envolve o desenvolvimento de novos conteúdos, ou a substituição de conteúdos existentes no conhecimento tácito e explícito da organização. Através de processos sociais e colaborativos, como os processos cognitivos dos indivíduos (e.g., a reflexão), o conhecimento é criado, partilhado, ampliado e justificado em contextos organizacionais (Nonaka, 1994).

O modelo de Nonaka (1994) contempla a criação do conhecimento organizacional, como envolvendo uma interacção contínua entre as

mercado, e da competição para a orientação sociológica na estrutura social, o que denota a amplitude de investigação nesta área.

¹⁹ Para uma revisão mais aprofundada acerca do papel das tecnologias da informação nos processos da GC, ver Alavi e Leidner (2001) e Liao (2003).

dimensões tácita e explícita do conhecimento e um crescente fluxo em espiral, à medida que o conhecimento se move através dos níveis individual, grupal e organizacional.

Quatro modos de criação de conhecimento foram identificados: socialização, exteriorização, interiorização, e combinação (Nonaka, 1994)²⁰. Pode ser útil considerar as condições e ambientes que facilitem a criação de novos conhecimentos. Nonaka e Konno (1998), sugerem que a questão essencial de criação de conhecimento passa pelo estabelecimento de um *ba* na organização, definido como o contexto ou espaço partilhado necessário à criação do conhecimento.

Ao contrário da visão cartesiana do conhecimento, que enfatiza a sua natureza isenta e livre do contexto, para estes autores, a especificidade contextual é um componente fundamental no processo de criação do conhecimento, no que concerne a quem nele participa e à forma como o faz (Cardoso, 2003).

Nonaka e Konno (1998) discriminam quatro tipos de *ba*, directamente relacionados com os modos de criação de conhecimento discutidos anteriormente, pelo que cada um deles é especialmente adequado a cada um desses modos de conversão. Segundo Cardoso (2003), estes *ba* servem de suporte a momentos específicos da espiral do conhecimento, optimizando o seu processo de criação.

Passaremos de seguida à explicitação dos diferentes tipos de *ba* a que temos vindo a aludir, na formulação inglesa: *originating ba*, *interacting ba*, *cyber ba* e *exercising ba* (Nonaka & Konno, 1998).

O *originating ba* implica o modo de socialização da criação de conhecimento e constitui o contexto desencadeador de todo o processo de criação do conhecimento organizacional. O *originating ba* é definido como um lugar comum no qual os indivíduos partilham experiências, principalmente através de interacções ocorridas em situação de face-a-face, por estarem no mesmo lugar ao mesmo tempo (Nonaka & Konno, 1998). Traduz o espaço de partilha de sentimentos, experiências, emoções e modelos mentais (Cardoso, 2003).

O *interacting ba* está associado com o modo de exteriorização da criação de conhecimento, e refere-se a um espaço onde o conhecimento tácito é explicitado, e os modelos cognitivos e aptidões individuais são partilhados entre os indivíduos através do diálogo e da colaboração (Nonaka & Konno, 1998).

O *cyber ba* refere-se a um espaço virtual de interacção, e corresponde ao modo de combinação de criação de conhecimento (Nonaka & Konno, 1998). Oferece um contexto para a combinação do conhecimento explícito gerado no modo de explicitação, com informação e conhecimentos previamente existentes, visando a criação de novo conhecimento explícito que posteriormente pode ser compreensivelmente transmitido a grupos de indivíduos, pressupondo a partilha de uma visão organizacional sistémica (Cardoso, 2003).

²⁰ Consultar modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka, explicitado na página 23.

Finalmente, o *exercising ba* envolve a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, através do processo de interiorização. Assim, o *exercising ba* fornece o contexto para a participação activa, e uma aprendizagem e aperfeiçoamento individuais contínuos.

Compreender as características dos diversos *ba* e a relação com os modos de criação de conhecimento é importante, para reforçar a criação do conhecimento organizacional, uma vez que no interior de cada *ba* é gerado conhecimento que se constitui como base do conhecimento organizacional (Alavi & Leidner, 2001).

Os autores sugerem, ainda, que considerando a flexibilidade das modernas tecnologias da informação, as formas de *ba* organizacional e os modos correspondentes de criação de conhecimento podem ser melhorados através da utilização dos sistemas de informação, como o correio electrónico, Intranets, entre outros.

Enquanto as organizações criam conhecimento e aprendem, ao mesmo tempo também esquecem (ou seja, não se lembram ou perdem o controlo dos conhecimentos adquiridos). Assim, o armazenamento, organização e recuperação do conhecimento organizacional, também conhecido como memória organizacional, constituem um aspecto importante de uma GC eficaz (Alavi & Leidner, 2001).

Na literatura referente ao armazenamento do conhecimento, os autores fazem a distinção entre memória individual e organizacional. A memória individual é desenvolvida com base nas observações, experiências e acções de uma pessoa. A memória colectiva ou organizacional é definida como o meio pelo qual o conhecimento do passado, da experiência, e eventos influencia as actividades organizacionais presentes. Estende-se para além da memória do indivíduo para incluir outros componentes, como a cultura organizacional, transformações (processos de produção e procedimentos de trabalho), estrutura (papéis organizacionais formais), ecologia (trabalho físico) e arquivos de informações (tanto internos como externos à organização).

A memória pode ter uma influência tanto positiva como negativa no comportamento e desempenho. No lado positivo, facilita a implementação da mudança e ajuda a armazenar e reuplicar soluções viáveis sob a forma de normas e procedimentos, que, por sua vez, evitam o desperdício de recursos organizacionais ao replicar trabalhos anteriores. Por outro lado, a memória tem uma influência potencial negativa no desempenho individual e organizacional. Ao nível individual, a memória pode resultar na tomada de decisões e ao nível organizacional, pode levar à manutenção do *status quo*, através do reforço da aprendizagem, definida como um processo de detecção e correcção de erros. Este aspecto poderá conduzir a culturas organizacionais estáveis e resistentes à mudança (Alavi & Leidner, 2001).

Apesar das preocupações sobre o potencial papel restrito da memória organizacional, há uma perspectiva positiva da influência das tecnologias da informação na memória organizacional, no comportamento e desempenho de indivíduos e organizações. A avançada tecnologia de armazenamento dos computadores, as sofisticadas técnicas de recuperação e as tecnologias da

informação, podem ser ferramentas eficazes e desempenhar um importante papel no reforço e expansão da memória organizacional.

Outro processo importante da GC em ambientes organizacionais é a transferência de conhecimento para locais onde seja necessário e possa ser usado. A transferência ocorre em vários níveis: transferência de conhecimentos entre os indivíduos, de indivíduos para fontes explícitas, de indivíduos para grupos, entre grupos e do grupo para a organização. No entanto, este não é um processo simples. As organizações por vezes têm sistemas fracos para localizar e recuperar o conhecimento que reside nos indivíduos.

Os processos de comunicação e os fluxos de informação controlam a unidade de transferência do conhecimento nas organizações. Gupta e Govindarajan (2000, cit. por Alavi & Leidner, 2001) conceptualizaram a transferência de conhecimento, em termos de cinco elementos: valor percebido da unidade do conhecimento; disposição motivacional da fonte (ou seja, a vontade de partilhar o conhecimento); existência e riqueza dos canais de transmissão; disposição motivacional para receber a unidade (ou seja, a vontade de adquirir conhecimentos da fonte); e capacidade de absorção de recepção da unidade, definida como a capacidade não só para adquirir e assimilar, mas também para utilizar o conhecimento.

Um aspecto importante da teoria da organização baseada no conhecimento é que a fonte de vantagem competitiva reside no quarto processo do conhecimento – *a sua aplicação* – em vez de residir no próprio conhecimento. Grant (1996, cit por Alavi & Leidner, 2001) identifica três mecanismos primários para a integração do conhecimento na capacidade organizacional: directrizes, rotinas organizacionais e equipas auto suficientes.

As directrizes referem-se ao conjunto específico de regras, normas, procedimentos, e instruções desenvolvidas através da conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito e integrado, visando uma comunicação eficiente. As rotinas organizacionais referem-se ao desenvolvimento e desempenho de tarefas e coordenação de padrões, protocolos de interacção e especificações do processo que permitam aos indivíduos aplicar e integrar o seu conhecimento especializado. As rotinas podem ser relativamente simples ou de alta complexidade. O terceiro mecanismo de integração do conhecimento é a criação de equipas autónomas de trabalho. Em situações nas quais a incerteza e complexidade da tarefa impedem a especificação de directrizes e rotinas organizacionais, são formadas equipas de indivíduos com conhecimento prévio e especialidade para resolver o problema.

Apesar de existirem desafios na aplicação do conhecimento, as tecnologias da informação podem ter uma influência positiva neste processo (Liao, 2003). Podem intensificar a integração e aplicação do conhecimento ao facilitar a captação, actualização e acessibilidade das directrizes organizacionais. Além disso, ao aumentar o tamanho da rede social interna dos indivíduos e a quantidade de memória organizacional disponível, as tecnologias de informação permitem ao conhecimento organizacional ser

aplicado ao longo do tempo e espaço. Podem também aumentar a velocidade de integração e aplicação de conhecimentos através da codificação das rotinas organizacionais (Alavi & Leidner, 2001).

Os autores elaboraram um quadro de GC a partir da visão das organizações enquanto sistemas de conhecimento (Alavi & Leidner, 2001; Chen & Chen, 2006). Uma das implicações importantes deste quadro é que a GC consiste num conjunto de processos dinâmico e contínuo, e práticas incorporadas nos indivíduos, em grupos e estruturas físicas. Importa ressaltar que a qualquer momento, e em qualquer parte de uma determinada organização, indivíduos e grupos podem estar envolvidos em vários aspectos e processos de GC.

Os quatro processos de criação, armazenamento ou recuperação, transferência e aplicação do conhecimento são essenciais para uma GC eficaz. A análise da literatura realizada sugere que as tecnologias da informação podem conduzir a uma maior amplitude e profundidade desses processos do conhecimento nas organizações (Alavi & Leidner, 2001).

Melhorar a GC ao utilizar as tecnologias da informação implica não só a melhoria dos processos de criação e armazenamento do conhecimento do nível individual e grupal, mas também a melhoria das ligações entre indivíduos e grupos. A aplicação das tecnologias da informação pode criar uma infra-estrutura e ambiente que contribuam para a GC organizacional através da actualização, apoio, aumento e reforço dos processos do conhecimento num nível profundo através da sua dinâmica subjacente, tempo e sinergia global.

Sustentados na literatura analisada, especificámos as dimensões ou processos por nós considerados relevantes para a GC, designadamente: a criação, armazenamento ou recuperação, transferência e aplicação do conhecimento. A gestão e coordenação de todos estes processos implicam a existência de uma cultura organizacional orientada para a criação, partilha e aplicação do conhecimento, a implementação de estratégias de mobilização de todos os actores organizacionais, para que estes possam desenvolver, promover e utilizar o seu potencial, bem como o compromisso de toda a organização para com os processos de gestão do seu conhecimento (Cardoso, 2003).

2.6.2 - Implementação da Gestão do Conhecimento

De acordo com Chen e Chen, (2006), a principal razão para a criação de iniciativas de implementação de GC, passa por facilitar a tomada de decisão, aumentar os lucros e reduzir os custos.

Existem algumas barreiras que dificultam a implementação da GC, entre as quais destacamos a falta de um modelo comum à criação de conhecimento e a ausência de sistemas ou processos com vista a apoiar e avaliar a eficácia da GC. A maioria das empresas com um sistema de GC puramente baseado numa solução tecnológica descobriu que tal abordagem falha. Embora a tecnologia possa ser necessária para a GC, parece não ser suficiente (Martensson, 2000).

A implementação da GC numa organização envolve a integração de

conhecimentos dos domínios da estratégia, estrutura, processos e tecnologia. Porque consideramos que a implementação da GC segundo a perspectiva de Jafari et al., (2009) se afigura particularmente ilustrativa, dedicar-lhe-emos a próxima secção.

Concernente com Jafari et al., (2009), as directrizes propostas para o desenvolvimento de um processo de implementação da GC eficaz são a liderança, estratégia e arquitectura da GC, recursos humanos, tecnologias da informação e manutenção da GC. Passaremos de seguida a explicar cada uma detalhadamente, baseando o nosso trabalho nos autores supramencionados.

Papel da Liderança na Gestão do Conhecimento

A liderança atravessa toda a gama de iniciativas de GC numa organização. Presume-se que os líderes têm impacto directo na forma como as empresas devem abordar e lidar com os processos e práticas de GC. Da mesma forma, enquanto os líderes detêm um importante papel a desempenhar na GC, é particularmente importante que o gestor esteja envolvido nos processos de partilha do conhecimento. Mesmo as empresas com culturas promissoras e com programas de incentivos altamente eficazes não terão êxito sem a presença de um gestor dedicado e responsável.

A responsabilidade exclusiva do líder da empresa no processo de GC, passa por motivar todos os colaboradores, proporcionar-lhes igualdade de oportunidades e desenvolvimento, medir e recompensar os desempenhos, comportamentos e atitudes que são necessários para uma GC eficaz.

Papel da estratégia de Gestão do Conhecimento

A implementação da estratégia de GC pode operar em ambientes económicos extremamente competitivos, com mudanças rápidas nos mercados financeiros e na tecnologia da informação e comunicação (Jafari et al., 2009).

A ideia central subjacente a uma estratégia de GC é que as organizações devem adaptar as suas capacidades (ou seja, os seus recursos e competências) a um ambiente externo complexo e em constante mutação. Uma GC eficaz começa com uma estratégia. Dentro de uma estratégia de GC, o conhecimento é reconhecido como o recurso mais valioso de uma organização. Para começar a criar uma estratégia de GC, uma organização precisa de construir sistemas de captação e transferência de conhecimento interno e melhores práticas (Martensson, 2000).

O conhecimento inclui conhecimentos teóricos (necessários para compreender um fenómeno, um objecto, uma situação, uma organização ou um processo), conhecimentos ambientais (relacionados com o contexto, inclui conhecimentos sobre sistemas, processos, materiais e produtos, estratégias, estrutura organizacional e cultura) e conhecimentos processuais (descrevem como uma acção deve ser realizada, envolve procedimentos, métodos, modos operacionais adequados e envolve também um conjunto de acções executado numa ordem pré-estabelecida) (Jafari et al., 2009).

A separação organizacional proposta anteriormente sugere os

seguintes componentes activos do conhecimento organizacional: conhecimento na forma de experiências, conhecimento de indivíduos e grupos, conhecimento da organização que intervém na sua arquitectura de produção ao envolver os conhecimentos adquiridos de fornecedores e colaboradores, conhecimento incorporado nos sistemas de tecnologias da informação e bases de conhecimento, conhecimento sobre os clientes e, conhecimento partilhado numa empresa global.

Tanto a estratégia como o conhecimento são conceitos dinâmicos e multifacetados. A estratégia de uma empresa pode envolver a sua actual posição estratégica, ou pode avistar uma visão estratégica de futuro. Além disso, é possível perceber a relação estratégica do conhecimento, em termos de como a sua gestão eficaz pode criar vantagens estratégicas ou competitivas para a empresa.

A GC passa por um conjunto de actividades que ajuda a empresa a adquirir conhecimento interno e externo à mesma. As organizações esperam utilizar as informações fornecidas através do processo de GC para as ajudar a realizar as suas missões. As perspectivas apresentadas dotam a GC de um atributo estratégico que visa atingir objectivos organizacionais específicos.

Quando as organizações conduzem um processo de GC, adoptam diferentes procedimentos administrativos de acordo com as suas missões estratégicas. Uma organização que gere bem o conhecimento tem o potencial de criar valor significativo, mas somente se estiver ligado à sua estratégia global e decisões estratégicas. Com base neste argumento, é razoável esperar que, a fim de facilitar a implementação da GC e alcançar os objectivos corporativos, a estratégia de GC deve concordar com a estratégia da empresa. Assim, a GC é considerada como uma ferramenta útil na implementação da estratégia da empresa, e a mais nova estratégia para aumentar a competitividade organizacional (Jafari et al., 2009).

Através de uma estratégia de GC, o propósito, o objectivo e os resultados esperados na organização são vários. Por exemplo, a GC pode ser vista como um meio de melhorar o desempenho, a produtividade e competitividade, um meio de melhorar a efectiva aquisição, partilha e uso da informação dentro das organizações, uma ferramenta de gestão e apoio à tomada de decisões, uma forma de capturar as melhores práticas, uma forma de reduzir custos de pesquisa e atrasos, e uma forma de tornar a organização mais inovadora (Martensson, 2000).

Arquitectura da GC

De acordo com uma arquitectura centralizada, muitas soluções do sistema de GC implementadas nas organizações e oferecidas no mercado são soluções centradas no cliente. A arquitectura e o modelo do processo de GC podem ser utilizados para a captura, criação, distribuição e partilha de conhecimento nas organizações.

Tendo em conta uma arquitectura estandardizada, as organizações padronizam as plataformas de toda a empresa para melhorar a gestão dos recursos do conhecimento e a informação. Utilizam apenas métodos simples de comunicação, a fim de integrar a informação na empresa. O resultado é

uma partilha de informação mais fácil, com vista a alcançar vantagem competitiva.

Papel do Capital Humano e Capital Social

A implementação da GC está vinculada a várias entidades, entre as quais, as pessoas. As pessoas são o factor mais importante na GC e deveria haver uma ênfase maior nas mesmas, pois estão no cerne da criação de uma organização baseada no conhecimento bem sucedida. Uma importante característica desta actividade amplamente divergente é a ênfase nos trabalhadores do conhecimento e na natureza do conhecimento dentro das organizações.

A GC é fundamental para o debate sustentável, e a sua importância reflecte-se através do papel do capital humano e social no desenvolvimento sustentável. A GC promove a melhoria contínua, facilita a inovação, realça o papel das pessoas no centro do processo de criação de conhecimento e melhora a gestão da relação com *stakeholders*.

Numa época onde a vantagem competitiva é percebida como ligada ao conhecimento, um interesse considerável na GC continua a ser tendência. O aparecimento e evolução da GC como uma necessidade organizacional conceptual e prática no ambiente de negócios, tem levado ao reconhecimento de que as organizações poderiam utilizá-la de forma mais eficaz se tivessem uma pessoa responsável por gerir os processos de captação, distribuição e utilização eficaz do conhecimento.

Dado o seu alcance e natureza interdisciplinar, este campo já ultrapassou fronteiras tradicionais, profissionais e funcionais, levando a novas oportunidades de colaboração. Verifica-se actualmente a colaboração de um grupo emergente de profissionais, que independentemente da formação, tem como prioridade o foco na gestão dos recursos do conhecimento nas organizações, e no grupo de profissionais funcionalmente incorporado na gestão de recursos humanos (GRH)²¹.

A economia do conhecimento tem assistido a uma proliferação de informação e tecnologias da comunicação, ao crescimento das organizações virtuais, a mudanças rápidas e descontínuas no mercado global, bem como a uma maior complexidade organizacional. Este facto, por sua vez, requer mudanças drásticas na GRH para responder às novas exigências da economia do conhecimento. A GRH tradicional funcionava sob estreitos limites operacionais, e na economia actual do conhecimento o papel da GRH deve expandir-se, tanto dentro como fora da organização. O foco tradicional da gestão de pessoas tem sido ampliado para a gestão de capacidades organizacionais, gestão de relacionamentos e gestão da aprendizagem e do conhecimento.

A ênfase nas práticas de GRH está a ampliar o foco na criação de ambientes favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento, bem como à aquisição, partilha e disseminação do conhecimento dentro das organizações.

Uma visão ampla da GC vê os seus requisitos a partir de três

²¹ O interesse na relação entre a GC e GRH tem aumentado nos últimos anos, sendo ambos campos de actuação que têm crescido mais sofisticados e complexos.

perspectivas: baseada na informação, na tecnologia e na cultura (Alavi e Leidner, 2001). A última destas perspectivas destaca a importância da cultura organizacional no processo de GC. Os ambientes político e cultural são conhecidos a partir da análise da cultura de conhecimento porque a implementação de uma GC efectiva não pode ter lugar sem a mudança comportamental, cultural e organizacional (Jafari et al., 2009).

Características do Sistema de Gestão do Conhecimento

Um sistema de GC é definido como uma plataforma global de tecnologias da informação para a colaboração e partilha de conhecimentos através de serviços avançados, integrada numa ontologia partilhada e personalizada. O seu objectivo é apoiar a criação, transferência e aplicação do conhecimento nas organizações (Alavi & Leidner, 2001).

As metas estabelecidas por uma iniciativa de GC definem os instrumentos que devem ser suportados pelas funções do sistema de GC e controlam a implementação da estratégia, o *design* organizacional, o tipo de conteúdo e os aspectos culturais (Jafari et al., 2009).

Papel das Tecnologias da Informação

Na actual economia da informação, o acesso rápido ao conhecimento é crítico para o sucesso de muitas organizações. Uma infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicação oferece uma ampla plataforma para o intercâmbio de dados, coordenação de actividades, partilha de informação, e apoio à globalização (Liao, 2003).

As tecnologias da informação gerem o armazenamento do conhecimento. O processo de criação, aquisição e utilização do conhecimento é direccionado para a melhoria do desempenho organizacional. A fim de alcançar o resultado desejado, as organizações não têm apenas de construir infra-estruturas tecnológicas adequadas, mas têm também de integrar o factor humano para efectivamente obter, armazenar e utilizar o conhecimento (Jafari et al., 2009).

É assumido que a tecnologia desempenha um papel fundamental nos processos envolvidos na GC, e o sucesso do uso da tecnologia depende, muitas vezes, da incorporação de comportamentos de GC na cultura organizacional. No entanto, qualquer projecto de GC pode falhar quando se olha apenas o lado técnico.

Manter a Gestão do Conhecimento

Nos últimos anos, os investigadores têm focado a sua atenção na ideia de atrair utilizadores para o sistema de GC, agora, têm de garantir que mantêm o sistema para que eles continuem a usá-lo.

Oito métricas para a análise da GC são consideradas por Garvin (1993, cit por Jafari et al., 2009): a motivação (como os funcionários são motivados a trabalhar de forma produtiva); a captura do conhecimento (capacidade de capturar conhecimento importante); o conhecimento armazenado (utilidade do conhecimento adquirido na resolução de novos problemas); a formação das pessoas (a eficácia dos mecanismos de

aprendizagem dos colaboradores); a transferência de conhecimento (a eficácia da partilha de conhecimentos importantes); o pensamento criativo (a capacidade dos colaboradores para criar novas soluções); identificação do conhecimento (a eficácia de identificar o conhecimento); e por último, o acesso ao conhecimento (a eficácia no acesso a conhecimentos importantes).

O desempenho da GC pode também ser medido pelo nível da melhoria da eficiência ou eficácia organizacionais. Esta abordagem mede a melhoria da capacidade de inovar, a coordenação avançada dos esforços, a rápida comercialização de novos produtos, a capacidade de resposta às mudanças de mercado e o desenvolvimento organizacional eficaz.

A implementação da GC envolve, entre outros aspectos, a criação de processos e sistemas. A revisão dos modelos actuais de implementação da GC revela que os mesmos são fragmentados, uma vez que os elementos que os caracterizam tendem a variar.

Há pouco consenso relativamente ao que deve ser incluído num modelo de implementação. Os autores, pretenderam com o exposto desenvolver um conjunto de orientações que deve ser considerado, pois é o resultado da síntese e análise realizada sobre os modelos de implementação da GC.

2.6.3 - Factores críticos de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento

O sucesso de uma iniciativa de GC está dependente de muitos factores. Numa revisão dos factores críticos de sucesso identificados na GC, Alazmi e Zairi (2003) constataram que vários factores têm sido sugeridos como importantes na implementação de um programa bem sucedido de GC. Esses factores incluem a liderança, a cultura, sistemas e procedimentos, infra-estrutura tecnológica, infra-estrutura do conhecimento, o apoio da gestão de topo, a partilha e transferência do conhecimento, as funções, responsabilidades, formação e incentivos. Apresentaremos de seguida uma síntese de alguns dos principais temas enunciados.

Para que o processo de implementação da GC numa organização seja eficaz, torna-se fulcral atentar para a integração da infra-estrutura tecnológica, incluindo redes, bases de dados, repositórios, computadores, *software* e sistemas de GC. A integração com os sistemas actuais e o uso eficaz de ferramentas de *software* constitui um dos factores críticos para o sucesso da implementação da GC.

Alazmi e Zairi (2003) identificaram outros factores. É necessário ter presente uma estratégia de conhecimento que identifique os utilizadores e as suas necessidades, as fontes, os processos e estratégia de armazenamento do conhecimento para os sistemas de GC. É importante ter uma estrutura do conhecimento ampla, que seja claramente articulada e de fácil compreensão.

A gestão de topo deve ser competente, fornecendo o apoio, compromisso e recursos necessários, de forma a conseguir ligar a estratégia e visão de GC aos objectivos de negócio da organização.

A motivação e empenho dos utilizadores, no que diz respeito a incentivos, sistemas de recompensas e formação, devem ser estabelecidos.

Uma das questões mais importantes quando se trabalha uma estratégia de GC é criar incentivos para a partilha e aplicação do conhecimento²². Os sistemas de recompensas devem, igualmente, apoiar uma cultura de aprendizagem, partilha e utilização do conhecimento, que tenha como base a confiança, a transparência, comunicação e colaboração.

Os objectivos devem ser claros para os sistemas de GC, e os processos de trabalho devem ser projectados de forma a incorporar a captação e utilização do conhecimento. É essencial que sejam estabelecidas medidas para avaliar os impactos dos sistemas de GC e da utilização de conhecimentos, bem como verificar se o conhecimento está a ser captado.

Para garantir o sucesso da implementação da GC, a organização deve centrar-se na aprendizagem e na melhoria contínua dos seus processos, e deve sempre garantir a segurança e protecção do conhecimento. À gestão de recursos humanos cabe promover o *empowerment*, envolvimento, aprendizagem e desenvolvimento contínuos dos seus colaboradores.

2.6.4 - Avaliação da Gestão do Conhecimento

De acordo com Chen e Chen (2006), a avaliação da GC está a ganhar relevância na literatura. Os tópicos relacionados com a criação, transformação e implementação da GC, estão a ceder lugar a temas relacionados com a avaliação do desempenho da GC²³.

Embora a avaliação dos activos do conhecimento seja um importante componente de avaliação da eficácia das iniciativas de GC, é apenas uma parte do processo total de avaliação. Muitas outras questões precisam de ser abordadas para fornecer uma compreensão da natureza evolutiva e das características das abordagens que tentam avaliar o sucesso dessas iniciativas (Loermans & Fink, 2005).

Uma perspectiva da avaliação da GC apresentada na literatura foi a de Loermans e Fink (2005). Os temas que os autores apresentam são factores de avaliação da GC, e considerámos relevante enunciá-los, uma vez que evidenciam os aspectos aos quais é necessário atender, para que a avaliação do processo de GC seja eficaz.

Os factores identificados por Loermans e Fink (2005) são o capital do cliente, o capital financeiro e o capital humano, a infra-estrutura interna, a propriedade intelectual, a inteligência de mercado, a inovação e criatividade, o processo, a qualidade, os fornecedores e a tecnologia.

O capital do cliente refere-se à sua satisfação, orientações e percepções em relação à imagem e reputação da organização, o capital financeiro está relacionado com qualquer medida financeiramente adoptada, e o capital humano, identifica-se pelas competências individuais, responsabilidade, liderança, capacidade de aprendizagem, *empowerment*,

²² Para melhorar este processo, é crucial recompensar funcionários que contribuam com os seus conhecimentos, e fazer com que os mesmos entendam os benefícios da GC.

²³ As organizações destacam a avaliação do desempenho da GC dos seus concorrentes, através de *benchmarking* ou melhores práticas, em vez de auditorias internas de desempenho (Chen & Chen, 2006).

capital social, capacidade para lidar com *stress*, conflitos, mudança ou turbulência.

Outro aspecto a considerar na avaliação da GC é a infra-estrutura interna, nomeadamente a cultura organizacional, a cultura de partilha de informação e conhecimento, o capital estrutural e os sistemas e infra-estruturas de transferência do conhecimento.

A propriedade intelectual diz respeito aos direitos de autor, segredos comerciais, marcas comerciais e registadas, patentes e direitos de propriedade intelectual. A inteligência de mercado é representada pelas medidas associadas à competição entre os mercados globais e a sua posição no mesmo. A inovação e criatividade caracterizam-se pelo desenvolvimento de novos produtos, iniciativas de melhoria contínua, capacidade inovadora e propensão para inovar ou criar.

O processo inclui a tomada de decisões práticas, a eficácia das operações, os processos de criação de conhecimento, a melhoria de produtividade, medidas de eficácia, rapidez no serviço de entrega e resultados do processo. A qualidade dos produtos ou serviços é medida pela taxa de defeitos e pelas medidas de conformidade com as especificações do produto.

Os fornecedores também são importantes, bem como as medidas relacionadas com alianças e parcerias com os mesmos, e, por último, a tecnologia, que se relaciona com a sua constante sofisticação, utilização ou aproveitamento das novas tecnologias e o nível de maturidade tecnológica alcançado.

Para Loermans e Fink (2005), muitas organizações ainda estão relutantes em abraçar o conceito de GC e a sua avaliação, e as razões para esse facto passam por uma combinação da sua dificuldade e subjectividade. O domínio da GC carece de ferramentas sofisticadas para a sua avaliação. Outra possível razão para as abordagens limitadas da avaliação da GC é que muitos investigadores tentam medir coisas subjectivas, o que pode portanto, enviar a mensagem errada para os *stakeholders* internos e externos.

Ao compreender os factores para avaliar o impacto da GC, as organizações estarão numa posição melhor para tomar decisões sobre o que medir e como realizar tais avaliações. O processo de avaliação facilita uma compreensão mais profunda da interacção entre a tecnologia e os processos organizacionais subjacentes, dentro de um determinado contexto organizacional e facilita um processo que vai gerar motivação, comprometimento e conhecimento (Loermans & Fink, 2006).

2.6.5 - Mecanismos da Gestão do Conhecimento

Assim como o sucesso do desempenho individual depende da aptidão, motivação e oportunidade de um indivíduo, também o sucesso da GC depende desses mesmos mecanismos (Argote et al., 2003).

De acordo com os autores supramencionados, as propriedades do contexto da GC podem afectar a capacidade de um indivíduo para criar, manter, ou transferir o conhecimento. O contexto pode fornecer às pessoas as motivações e incentivos à participação no processo de GC e pode, ainda, fornecer a um indivíduo a oportunidade de criar, manter, ou transferir o conhecimento.

A aptidão é uma parte importante do processo de GC, é inata, mas também pode resultar de treino. A aptidão é afectada pela experiência. Os indivíduos e as unidades organizacionais têm a capacidade de entender o conhecimento em áreas em que tenham experiências prévias, pois eles aprendem, ou absorvem o conhecimento, associando-o com o que aprenderam previamente (Argote et al., 2003).

No que respeita à motivação, as recompensas e incentivos são componentes importantes neste processo. Os membros de uma unidade são menos propensos a transferir conhecimento para outras partes da organização, se não forem recompensados pela utilização do conhecimento interno (Menon e Pfeffer, 2003). As recompensas sociais podem ser tão importantes como as recompensas monetárias, constituindo uma fonte de motivação para os colaboradores.

A aptidão e a motivação são ainda mais valiosas quando combinadas com a oportunidade. Uma GC eficaz resulta da oportunidade dos indivíduos criarem, manterem e transferirem o conhecimento (Argote et al., 2003).

As organizações reduzem a distância entre as pessoas, seja física ou psicológica, e tornam possível a criação de relações entre os indivíduos. Ao reduzir essa distância, as organizações fornecem aos membros a oportunidade de aprender, directa ou indirectamente uns com os outros, e influenciam os resultados da GC. A aprendizagem por observação é um exemplo de aprendizagem indirecta. Em vez de acumular conhecimento directamente, um indivíduo acumula conhecimento ao ver outra pessoa executar uma tarefa. A proximidade também oferece às pessoas a oportunidade de aprender (Argote et al., 2003).

A transferência de rotinas, ferramentas, tecnologia e pessoal entre as unidades organizacionais, faz com que os membros de uma unidade beneficiem do conhecimento adquirido noutra unidade. As redes informais desempenham uma função semelhante. Ao tornar o conhecimento mais próximo, os laços informais promovem a aprendizagem vicariante. As relações informais permitem às pessoas beneficiar do conhecimento acumulado por contactos próximos, que podem ser de dentro ou fora da organização (Argote et al., 2003).

2.7 - Direcções futuras de investigação

Alguns autores (e.g. Alavi & Leidner, 2001; Chen & Chen, 2006; Gu, 2004; Nonaka & Peltokorpi, 2006) definiram linhas de investigação a ser seguidas no futuro, que permitirão contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e da sua gestão.

Neste sentido, Chen e Chen (2006), de acordo com as conclusões a que chegaram no seu estudo, nomeadamente que é difícil separar o conhecimento da informação, sugerem que no processo de GC esteja presente uma perspectiva cultural e as tecnologias da informação.

Encontramo-nos actualmente num mundo dominado pelas tecnologias da informação, tornando-se muito importante saber não só como usar uma determinada tecnologia, mas porque é que a usamos. Ao tentar compreender a tecnologia desta forma, seremos capazes de comunicar os nossos pensamentos aos outros e encontrar formas de utilizar a tecnologia de um modo muito mais eficaz.

Um grande desafio para a GC reside na concepção de modelos e teorias para avaliar o seu desempenho e valor. A evolução social e técnica pode ser vista como uma fonte de desenvolvimento ao fortalecer o desenvolvimento da GC. A capacidade para mudar continuamente e conquistar novos *insights* sobre a GC será o núcleo da investigação no futuro (Chen & Chen, 2006).

Grande parte da investigação existente sobre a criação do conhecimento centra-se na origem e estado do conhecimento. A investigação necessita mover-se para além da origem e estado para analisar as condições que facilitam a criação de conhecimento. Estudos descritivos têm identificado a cultura como um importante catalisador, ou, alternativamente, um grande obstáculo à criação e partilha do conhecimento, bem como às iniciativas de GC nas organizações (Alavi & Leidner, 2001).

Para superar alguns dos principais obstáculos para o sucesso do armazenamento e recuperação do conhecimento, nomeadamente a falta de disponibilidade dos funcionários para aplicar o seu conhecimento, o facto de não utilizarem eficazmente as suas competências, ou uma cultura corporativa que não recompense a contribuição e partilha do mesmo, é necessário destacar a importância dos incentivos.

De acordo com Alavi e Leidner (2001), é necessário realizar mais investigações no sentido de resolver importantes questões relativas ao tipo de incentivos que são eficazes para que os membros organizacionais com conhecimentos valiosos partilhem os seus conhecimentos, e ainda relativas aos mecanismos e estratégias de recuperação de conhecimento organizacional, pois estes constituem aspectos importantes de uma estratégia de GC indubitável.

Para que o conhecimento possa ser efectivamente transferido entre unidades organizacionais, uma questão preliminar é até que ponto a aplicação de tecnologia da informação aumenta a transferência de conhecimento na organização. A investigação sobre o desenvolvimento de estratégias e técnicas organizacionais eficazes para organizar, recuperar e transmitir conhecimentos é necessária, no sentido de facilitar a transferência

de conhecimento. Também é necessária investigação que se foque nos aspectos sociais, culturais e técnicos em ambientes organizacionais que incentivem a transferência de conhecimento (Alavi & Leidner, 2001).

Os processos de criação, armazenamento e recuperação, e transferência de conhecimento não levam necessariamente a uma melhoria do desempenho organizacional, mas a aplicação eficaz do conhecimento sim. É amplamente reconhecido que as organizações têm lacunas entre o que sabem e o que fazem. Uma importante área de pesquisa em GC consiste na identificação dos factores que contribuem para o défice na aplicação do conhecimento nas organizações e como pode ser reduzido ou eliminado, e consiste ainda no desenvolvimento de práticas organizacionais e sistemas que contribuam para colmatar a falha existente na aplicação do conhecimento (Alavi & Leidner, 2001).

No que concerne à interdisciplinaridade da GC, e tendo em consideração que o presente estudo indica que o campo da GC não desenvolveu ainda o seu próprio corpo de literatura, são necessários mais estudos para verificar profundamente as características especiais, distintas e características da GC enquanto uma disciplina interdisciplinar. Apesar de as organizações que oferecem serviços de GC ou cuja liderança e práticas inovadoras terem ajudado na evolução do campo da GC, poucas empresas do sector contribuem verdadeiramente para a literatura mundial (Gu, 2004). A GC enfrenta, assim, um grande desafio relativamente à sua pluralidade conceptual, devido à sua evolução a partir várias disciplinas, facto este que requer um foco de atenção redobrado em investigações futuras (Nonaka & Peltokorpi, 2006).

III – Conclusões

Hoje em dia, muitas organizações perceberam que não estão a capitalizar efectivamente o conhecimento dos seus empregados e que a sua prosperidade a longo prazo depende do esforço organizacional para explicitamente gerir esse conhecimento e utilizá-lo como uma fonte de crescimento e lucro.

O presente trabalho apresentou uma revisão da literatura que compreende os anos de 1999 a 2009, a fim de explorar o modo como a Gestão do Conhecimento se tem vindo a constituir como uma área de crescente interesse, tanto no ambiente académico quanto no empresarial.

A revisão da literatura revelou a complexidade e natureza multifacetada da GC, bem como da sua extensa literatura, assumindo-se como a principal vantagem competitiva sustentável das organizações. Ao longo do nosso estudo diferentes taxonomias, modelos e perspectivas do conhecimento foram analisados e discutidos.

As conclusões a que chegámos e que consideramos relevantes foram sendo mencionadas no decorrer desta dissertação, quando fomos estabelecendo conclusões parcelares. Ainda assim, importa referir que a principal contribuição deste estudo passa pela compilação, síntese e crítica de diversos estudos, nomeadamente revisões da literatura, relacionados com

as diferentes abordagens à GC, no que diz respeito aos modelos teóricos, aos processos e a todo um vasto espectro de temas a si associados. Ao mesmo tempo, tentámos perceber o que se investigou na área da Gestão do Conhecimento ao longo dos últimos dez anos, o que nos permitiu obter uma visão holística das temáticas que mais lhe estão associadas.

Foi nossa intenção também contribuir para uma sistematização do estado da arte da GC, ao sintetizar as diferentes perspectivas apresentadas por diferentes autores. Neste sentido, considerámos a proposta de Takeuchi (2001) como fundamental, pois mostra a diferença entre a perspectiva das empresas europeias que procuram medir o conhecimento, a perspectiva das empresas japonesas que tentam criar o conhecimento e a perspectiva americana que tenta gerir o conhecimento, ao colocar maior ênfase sobre o factor humano ou nas tecnologias da informação.

Face ao exposto, podemos concluir que esta dissertação é pertinente, na medida em que se verifica a necessidade de se fazer um balanço do estado da arte na GC, pois enquanto tema profuso, as reflexões ajudam a estabelecer novas directrizes e ainda caminhos que precisam de ser explorados para sustentar o conceito. Esperamos que este trabalho de cariz conceptual auxilie os investigadores organizacionais, actuais e futuros, a decidir quais os caminhos a tomar no desenvolvimento da GC.

Concluimos que, face aos resultados alcançados, a literatura continua difusa, e a GC continua a manter o interesse, sendo uma temática merecedora de elevado destaque e atenção em diversas áreas e que ainda demonstra inúmeras potencialidades a ser exploradas.

Bibliografia

- Alavi, M., & Leidner, D. (1999) Knowledge management system: Issues, challenges and benefits. *Communications of the Association for Information System, 1(7)*, 2-41.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25 (1)*, 107-136.
- Alazmi, M. & Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management & Business Excellence, 14 (2)*, 199-204.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science, 49 (4)*, 571-582.
- Bardin, L. (1994). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Cardoso, L. (2003) *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e o seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Portugal, 2003.
- Chauvel, D., & Despres, C. (2002). A review of survey research in knowledge management: 1997-2001. *Journal of Knowledge Management, 6 (3)*, 207-223.
- Chen, M., & Chen, A. (2006). Knowledge management performance evaluation: A decade review from 1994 to 2004. *Journal of Information Science, 32 (1)*, 17-38.
- Despres, C., & Hiltrop, J. M. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations, 17 (1)*, 9-23.
- DiMattia, S., & Oder, N. (1997). Knowledge management: hope, hype, or harbinger? *Library Journal, 122 (15)*, 33-35.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: *Toward a taxonomy*. *Journal of Management Information Systems, 18 (1)*, 215-233.
- Gomes, L. (2009). O estado da arte da gestão de conhecimento: Uma revisão bibliométrica de 2002 a 2008. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Gu, Y. (2004). Global knowledge management research: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 61, (2), 171-190.
- Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009). A review of knowledge management models. *The Journal of International Social Research*, 2 (9), 187-198.
- Hazlett, S., McAdam, R., & Gallagher, S. (2005). Theory building in knowledge management: In search of paradigms. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1), 31-42.
- Huggins, R. (2008). The evolution of knowledge clusters: Progress and policy. *Economic Development Quarterly*, 22 (4), 277-289.
- Jafari, M., Akhayan, P., & Mortezaei, A. (2009). A review on knowledge management discipline. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10 (1).
- Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 75-92.
- Lazlo, K. & Lazlo, A. (2002). Evolving knowledge for development: The role of knowledge management in a changing world. *Journal of Knowledge Management*, 6 (4), 400-412.
- Liao, S. (2003). Knowledge management technologies and applications – literature review from 1995 to 2002. *Expert Systems with Applications*, 25 (2), 155–164.
- Lloria, M. B. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 77–89.
- Loermans, J., & Fink, D. (2005). How organizations evaluate their knowledge management projects: a meta-study of the period 1992–2002. *Knowledge Management Research & Practice*, 3, 125–135.
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 204-221.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6 (3), 91-101.
- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (12), 1009–1018.

- Menon, T., & Pfeffer, J. (2003). Valuing internal versus external knowledge. *Management Science*, 49 (4), 497-513.
- Nonaka I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1 (5), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I., & Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review of 20 top articles. *Knowledge and Process Management*, 13 (2), 73-82.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ponzi, L. J. (2002). The intellectual structure and interdisciplinary breadth of knowledge management: A bibliometric study of its early stage of development. *Scientometrics*, 55 (2), 259-272.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3), 80–89.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: Citation impact and research productivity rankings. *Knowledge and Process Management*, 11 (3), 185-198.
- Small, C. T., & Sage, A. P. (2006). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information Knowledge Systems Management*, 5 (3), 153-169.
- Sparrow, J. (1998). *Knowledge in Organizations – Access to thinking at work*. London, Sage.
- Zhu, Z. (2004) Knowledge management: towards a universal concept or cross-cultural context? *Knowledge Management Research & Practice* 2, 67–79.

Anexos

Anexo 1. Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1	7
Quadro 2	9
Quadro 3	18
Quadro 4	23
Figura 1	24

Anexo 2

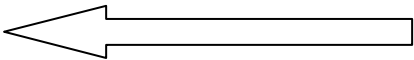
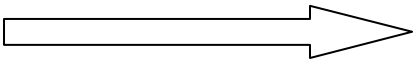
Quadro 1A. Revisões da literatura sobre Gestão do Conhecimento nos últimos dez anos

Ano	Autores	Título	Revista	Base de dados
1999	McAdam & McCreedy	A critical review of knowledge management models	The Learning Organization	B.On
2000	Martensson	A critical review of knowledge management as a management tool	Journal of Knowledge Management	Proquest
2001	Alavi & Leidner	Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues	MIS Quarterly	Web of Knowledge
2002	Chauvel & Despres	A review of survey research in knowledge management: 1997-2001	Journal of Knowledge Management	Proquest
2002	Ponzi	The intellectual structure and interdisciplinary breadth of knowledge management: A bibliometric study of its early stage of development	Scientometrics	Web of Knowledge
2003	Argote, McEvily & Reagans	Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes	Management Science	Web of Knowledge
2003	Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin	Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy	Journal of Knowledge Management	Proquest
2003	Liao	Knowledge management	Expert Systems with	Web of Knowledge

		technologies and applications – literature review from 1995 to 2002	Applications	
2004	Gu	Global knowledge management research: A bibliometric analysis	Scientometrics	Web of Knowledge
		Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: Citation impact and research productivity rankings	Knowledge and Process Management	B.On
2004	Serenko & Bontis	How organizations evaluate their knowledge management projects: a meta-study of the period 1992–2002	Knowledge Management Research & Practice	Wiley
2005	Loermans & Fink	Knowledge management performance evaluation: A decade review from 1994 to 2004	Journal of Information Science	Web of Knowledge
2006	Chen & Chen	Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review of 20 top articles	Knowledge and Management Information Systems	B.On
2006	Nonaka & Peltokorpi	Knowledge management and knowledge sharing: A review	Knowledge Management Research & Practice	Wiley
2006	Small & Sage	A review of the main approaches to knowledge management	Management Research & Practice	Wiley
2008	Lloria	O estado da arte da gestão de conhecimento: Uma revisão bibliométrica de 2002 a 2008	Não se aplica (FPCEUC)	Não se aplica
2009	Gomes	A review of knowledge management models	The Journal of International Social Research	B.On
2009	Haslinda & Sarinah	A review on knowledge management discipline	Journal of Knowledge Management Practice	B.On
2009	Jafari, Akhayan & Mortezaei,			

Anexo 3

Quadro 2A. Abordagens da GC: Selecção dos estudos mais relevantes

 Perspectiva Descritiva			 Perspectiva Normativa	
Modelos da GC	Modelos de Capital Intelectual	Modelos de criação do conhecimento	Modelos da GC	
Teoria da organização baseada no conhecimento	Modelos europeus	Modelos Japoneses	Modelos E.U.A.	
			Perspectiva académica	Perspectiva de consultoria
Grant (1991, 1996a, b, 1997, 1998, 2001), Spender (1992, 1993, 1994a, b, 1996a, b), Spender & Grant (1996), Demsetz (1991), Kogut & Zander (1992), Teece et al. (1997), Conner & Prahalad (1996), McEvily & Chakravarthy (2002)	Skandia AFS Celemi WM-data PLS- Consult Intelect (Euroforum, 1998) (Nova, 1999)	Modelo de Hedlund e Nonaka (Hedlund & Nonaka, 1993; Hedlund 1994) Modelo de Nonaka e Takeuchi (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995, Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2001) Modelo de Boisot (Boisot, 1995a, b) Modelo de Choo (Choo, 1998) Modelo de Balbastre et al. (2003)	Wikstrom & Normann (1994), Leonard-Barton (1995), Quinn et al. (1996), Quintas et al. (1997), Brown & Duguid (1998), Fahey & Prusak (1998), Leonard & Sensiper (1998), O'Dell & Grayson (1998), Von Krogh (1998), Davenport & Prusak (1998), Andreu & Sieber (1999), Alavi & Leidner (2001), Tanriverdi (2005)	General Electric Hewlett Packard Andersen Consulting Price Waterhouse Ernest & Young Xerox Shorko Film McKinsey & Co.

(Adaptado de Lloria, 2008)

Anexo 4

Quadro 3A. Abordagens da Gestão do Conhecimento: síntese

Takeuchi (2001)	Medir conhecimento (Europa)	Gerir conhecimento (E.U.A)		Criar conhecimento (Japão)
Argote (2005)		Ênfase no factor humano	Ênfase nas tecnologias da informação	
Andreu & Sieber (1999)		Perspectiva centrada na cultura da empresa	Perspectiva centrada na informação/ Perspectiva centrada na tecnologia	
McAdam & McCreedy (1999)	Modelos do capital intelectual	Modelos socialmente construídos		Modelos de categorias do conhecimento
Alvesson & Karreman (2001)		GC como comunidade/ GC como controlo normativo	GC como biblioteca extensa, GC como enacted blueprints	
Earl (2001)	Escola económica (comercial)		Escola tecnocrática (sistemas, cartografia, engenharia)	Escola comportamental (organizacional, espacial e estratégica)
Swan & Scarbrough (2001)			Captura e codificação do conhecimento através da introdução de tecnologias da informação	Criação e partilha através de meios de comunicação social
Moreno-Luzón et al. (2001)		Teoria da organização baseada no conhecimento/ GC		

(Adaptado de Lloria, 2008)