

# GESTÃO DO CONHECIMENTO: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

## KNOWLEDGE MANAGEMENT: CRITICAL SUCCESS FACTORS

### Lenio Gnecco Júnior

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Mestrando em Administração  
Endereço: Instituto de Pesquisas em Administração Universitária - UFSC. Trindade  
CEP 88040-970 – Florianópolis - SC  
E-mail: lenio\_sc@yahoo.com.br

### Maurício Fernandes Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Pós-Doutorados em Sociologia Econômica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG/UTL) e Estratégia e Organizações pela FEA/USP  
Endereço: Departamento de Ciências da Administração - UFSC. Trindade  
88040-970 - Florianópolis, SC .Telefone: (48) 37216713  
URL da Homepage: <http://www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira>  
E-mail: mfpcris@gmail.com

### Marcos Baptista Lopez Dalmau

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina. Depto de Ciências da Administração. Campus Universitário - Trindade - 88040-970 - Florianópolis, SC - Brasil Telefone: (48) 37219374 E-mail: dalmau@cse.ufsc.br

### Edivandro Luiz Tecchio

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Endereço: Laboratório de Liderança & Gestão Responsável, Campus UFSC – Trindade  
CEP 88040-970 – Florianópolis – SC.  
E-mail: edivandro@gmail.com

### Julival Queiroz De Santana

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Endereço: Laboratório de Liderança & Gestão Responsável, Campus UFSC – Trindade.  
CEP 88040-970 - Florianópolis (SC).  
E-mail: santana007@hotmail.com

**Data de submissão:** 10 Mar 10 **Data de aprovação:** 15 Abr 10. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

### Resumo

O propósito do presente artigo é abordar a gestão do conhecimento (GC) e a importância dos fatores críticos de sucesso (FCS) na implementação das estratégias de GC. O estudo foi desenvolvido a partir de um levantamento bibliométrico realizado na base de dados "SCOPUS" sobre o tema em questão. Procurou-se identificar na literatura alguns conceitos de GC e estratégias de GC, além de listar os principais FCS para implementação de estratégias de GC demonstrando, por meio da análise sucinta dos referenciais teóricos e abordagens de diversos autores, que os FCS são elementos-chave constitutivos para o sucesso na implantação das estratégias de GC nas organizações. A análise indicou a existência de uma diversidade de FCS na literatura vigente. Além disso, também foi possível perceber uma convergência em torno de um conjunto de FCS fundamentais para implementação de estratégias de GC bem sucedidas. As questões relacionadas com a temática gestão do conhecimento e os fatores críticos de sucesso para implementação de

estratégias de GC, além de complexas e inovadoras, ainda permanecem pouco exploradas, oferecendo oportunidade para novas pesquisas, inclusive em organizações no Brasil.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento. Fatores críticos de sucesso e estratégias de gestão do conhecimento.

## Abstract

The purpose of this article is to address the Knowledge Management (KM) and the importance of Critical Success Factors (CSF) in implementation of strategies for KM. The study was developed from a bibliometric survey conducted in the database "SCOPUS". We tried to identify in the literature some concepts of KM and KM strategies and lists the main CSF to implement KM strategies demonstrating, through analysis and summary of the theoretical approaches of several authors, that the CSF are key elements for a successful implementation of KM strategies in organizations. The analysis indicated the existence of a diversity of CSF in the current literature. In addition, it was possible to see a convergence around a set of CSF critical to implementing successful KM strategies. Issues related to the theme of knowledge management and the critical success factors for implementing KM strategies, as well as complex and innovative, yet remain poorly explored, providing opportunity for further research, including organizations in Brazil.

**Keywords:** Knowledge Management (KM). Critical success factors for KM Strategies.

## 1. Introdução

Desde os primórdios, a civilização sofre mudanças e transformações que afetam significativamente a vida das pessoas e seu convívio em sociedade. De acordo com Drucker (1993), a cada dois ou três séculos, ocorre uma grande transformação na história da sociedade ocidental, ela se reorganiza, passa por uma reformulação da visão de mundo, dos valores básicos, das estruturas sociais e políticas, das artes e das instituições mais importantes que a compõem.

Atualmente vive-se um desses momentos de transformação. As transformações que vêm ocorrendo colocam o conhecimento como o mais importante fator de produção. É por meio dele que as organizações agregam valor aos produtos que produzem. Assim, a sociedade consolida-se em uma "Sociedade do Conhecimento".

Com o surgimento dessa sociedade do conhecimento, os modelos econômicos que vão regê-la precisam ser revistos no sentido de incorporar o conhecimento não somente como mais um fator de produção, mas como fator essencial do processo de produção e geração de riqueza (DRUCKER, 1993). O exposto por esse autor apresenta significativas implicações para as organizações, pois as atividades que ocupam o lugar central nas organizações da sociedade do conhecimento, não são mais aquelas que visam a produzir ou distribuir objetos, mas sim, aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento, ou seja, atividades intensivas em conhecimento.

Dessa forma, uma gestão competente do conhecimento é determinante para que os atores nela envolvidos liderem o ambiente de acelerada transformação e crescente complexidade. A gestão do conhecimento organizacional torna-se indispensável para a manutenção da vantagem competitiva das organizações (MAXIMINIANO, 2004).

A gestão do conhecimento é apresentada às empresas como um fator primordial para que elas sobrevivam e mantenham-se competitivas na “Era do Conhecimento”. No entanto, o termo “Gestão do Conhecimento” tem sido aplicado de diversas maneiras e indiscriminadamente, gerando certa confusão. De qualquer modo, parece existir um consenso entre os estudiosos que diferentes situações exigem diferentes estratégias de Gestão do Conhecimento. Mas a variação de diferentes “estratégias de Gestão do Conhecimento” em oferta pode ser confundida e muitas vezes não está claro por onde começar e quando escolher uma estratégia de Gestão do Conhecimento para uma situação em particular (HAGGIE; KINGSTON, 2003). Parece também haver um consenso entre os autores sobre a existência de alguns fatores que são críticos e levam ao sucesso na implementação de uma gestão de conhecimento efetiva.

Diante destas considerações, o presente artigo objetiva traçar uma breve análise sobre o tema gestão do conhecimento, estratégias de GC e fatores críticos de sucesso para iniciativas de GC. Através de um estudo bibliométrico, tenciona-se observar a importância dos FCS na implementação das estratégias de GC, a partir do seguinte questionamento:

*Quais fatores críticos de sucesso (FCS) podem contribuir para a implementação de estratégias de gestão de conhecimento (GC) nas organizações?*

A importância deste trabalho está na necessidade de se fomentar uma reflexão crítica sobre o entendimento dos conceitos de gestão estratégica do conhecimento e verificar as relações existentes com os FCS e a implantação de estratégias de GC de bem sucedidas.

O estudo está dividido em três blocos: a *introdução*, onde é apresentada a pergunta da pesquisa, os aspectos gerais que nortearão o trabalho e as considerações sobre a metodologia; o *desenvolvimento*, que está subdividido em três seções: levantamento bibliométrico preliminar, identificando dados quantitativos da pesquisa, aspectos gerais sobre a gestão estratégica do conhecimento e identificação dos FCS que podem de alguma forma contribuir para a implementação das estratégias de GC nas organizações; e a conclusão, com a listagem dos FCS mais importantes para as estratégias de GC bem sucedidas.

## **2. Caminho metodológico**

Neste bloco são apresentados os procedimentos metodológicos e as técnicas de investigação utilizadas na pesquisa. Sellitz et al (1975) afirmam que as escolhas de pesquisa tornam-se científicas à medida que são sistematicamente planejadas, servem a um objetivo formulado de pesquisa e são submetidas a verificações e controles de validade e precisão.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) e Malhotra (2001), o presente trabalho será metodologicamente operacionalizado através de um estudo predominantemente quantitativo utilizando a pesquisa bibliométrica. A palavra “bibliometria” foi cunhada em 1934, através da obra “*Traité de documentatiön*”, por Paul Otlet, embora Alan Pritchard (1969) tenha sido o responsável por popularizar esse termo, ao sugerir que “bibliometria” deveria substituir o termo “bibliografia estatística”, que era utilizado até então nos trabalhos e pesquisas de aplicação da estatística na biblioteconomia. De acordo com Vanti (2001), três autores contribuíram para o desenvolvimento de teorias sobre o tema: Lotka (produtividade de periódicos), Zipf (frequência de palavras) e Bradford (produtividade científica de autores).

De acordo com Guedes (2005), a bibliometria é uma ferramenta estatística que permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento, especialmente em sistemas de informação e de comunicação científicos e tecnológicos e de produtividade, necessários ao planejamento, avaliação e gestão da ciência e da tecnologia de uma determinada comunidade científica ou país.

Nesse sentido, utilizando a pesquisa bibliométrica, trata-se de um estudo predominantemente quantitativo, onde o trabalho será conduzido com base num plano previamente estabelecido e parâmetros da análise bem definidos, com o objetivo de medir e quantificar os resultados com precisão, minimizando as possíveis distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, permitindo mais segurança nas inferências que serão realizadas.

O caminho metodológico adotado para a realização da pesquisa bibliométrica buscou artigos vinculados ao tema em questão na base de dados eletrônica internacional "Scopus" que, por sua abrangência e importância, permite inferências consistentes sobre o assunto. Na sequência, em busca dos artigos relacionados à temática, foi utilizado como primeiro parâmetro, independentemente da localização no título, no resumo e/ou nas palavras-chaves, o seguinte descritor: "*knowledge management*". Após esse primeiro passo, a busca foi limitada em relação ao tipo de documento, sendo incluídos somente os chamados "*article or review*". Além disso, a busca foi circunscrita aos periódicos da área de "*social sciences and humanities*". A partir desses procedimentos básicos de busca, foram identificados 4.422 (quatro mil, quatrocentos e vinte e dois) artigos ou publicações relacionados ao tema da pesquisa.

Considerando a inviabilidade de o estudo abordar na íntegra todos esses artigos, optou-se por efetuar um primeiro corte, utilizando-se o seguinte descritor: "*knowledge management strategy*", onde foi possível identificar 414 (quatrocentos e catorze) artigos ou publicações. A mercê do expressivo número de documentos encontrados e aliado à necessidade de restringirmos a questão proposta no estudo, um segundo corte foi estabelecido, utilizando-se o descritor "*critical success factors*", onde foram identificados 63 (sessenta e três) artigos ou publicações.

Como último limitador, em função da especificidade do assunto a ser tratado, foram considerados os 20 (vinte) artigos com maior número de citações, os quais traziam em seu bojo correlação entre gestão do conhecimento e fatores críticos de sucesso na implementação das estratégias de GC. Dessa forma, fica identificado um limite para a pesquisa, uma vez que não foi possível analisar os 63 artigos, bem como não foi possível obter acesso na íntegra aos vinte artigos mais citados, restando apenas 15 (quinze) artigos selecionados que fazem parte da presente pesquisa.

### 3. Dados bibliométricos

#### 3.1 Descritor 1: "*Knowledge management*"

Com os artigos identificados na base de dados "Scopus" podem-se inferir algumas considerações sobre estes. Inicialmente é importante destacar que o primeiro artigo que aborda a temática "*Knowledge Management*" foi publicado no ano de 1977, no periódico "*MarinePolicy*", sob o título "*Ocean and environmental information. The theory, policy, and practice of knowledge management*", cujo autor é Robert R. Freeman.

Observou-se, também, que o autor com o maior número de artigos publicados é *Petter Gottschalk*, da *Norwegian School of Management*, Oslo, Noruega. Seu artigo de maior destaque foi publicado em coautoria com *Terje Karlsen*, também da *Norwegian School of Management* no ano de 2005, no periódico *Industrial Management and Data Systems*, sob o título "*A comparison of leadership roles in internal IT projects versus outsourcing projects*" o qual foi citado por 16 outros autores após sua publicação. O GRAF.1 apresenta os 20 autores com o maior número de artigos publicados relacionados à área de gestão do conhecimento.

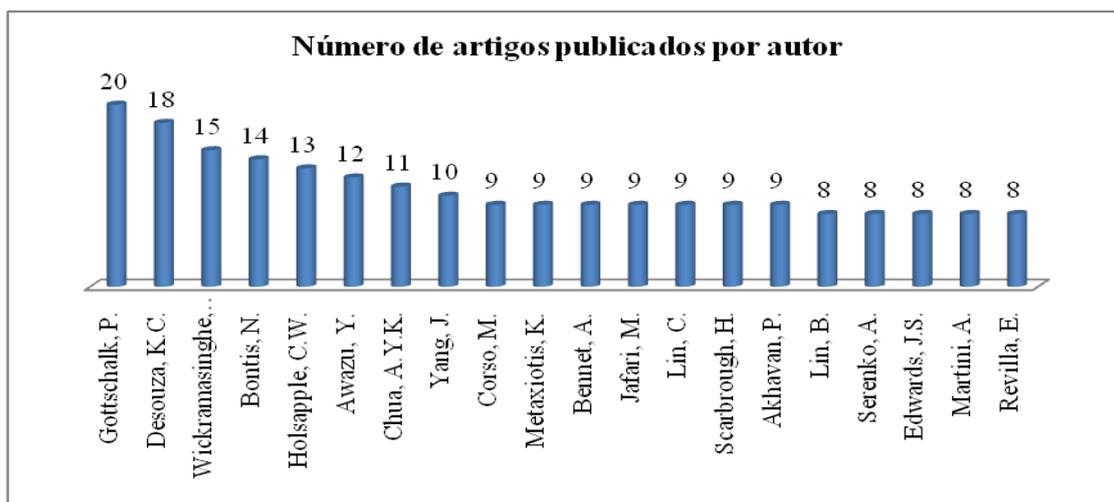


GRÁFICO 1: Número de artigos publicados por autor  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

O periódico que mais publicou artigos foi o *Journal of Knowledge Management*, uma publicação do *Emerald Group Publishing Ltda.*, com 315 publicações. Aparecem também em destaque o periódico *International Journal of Technology Management* e o *Vine*, com 147 e 119 artigos publicados, respectivamente.

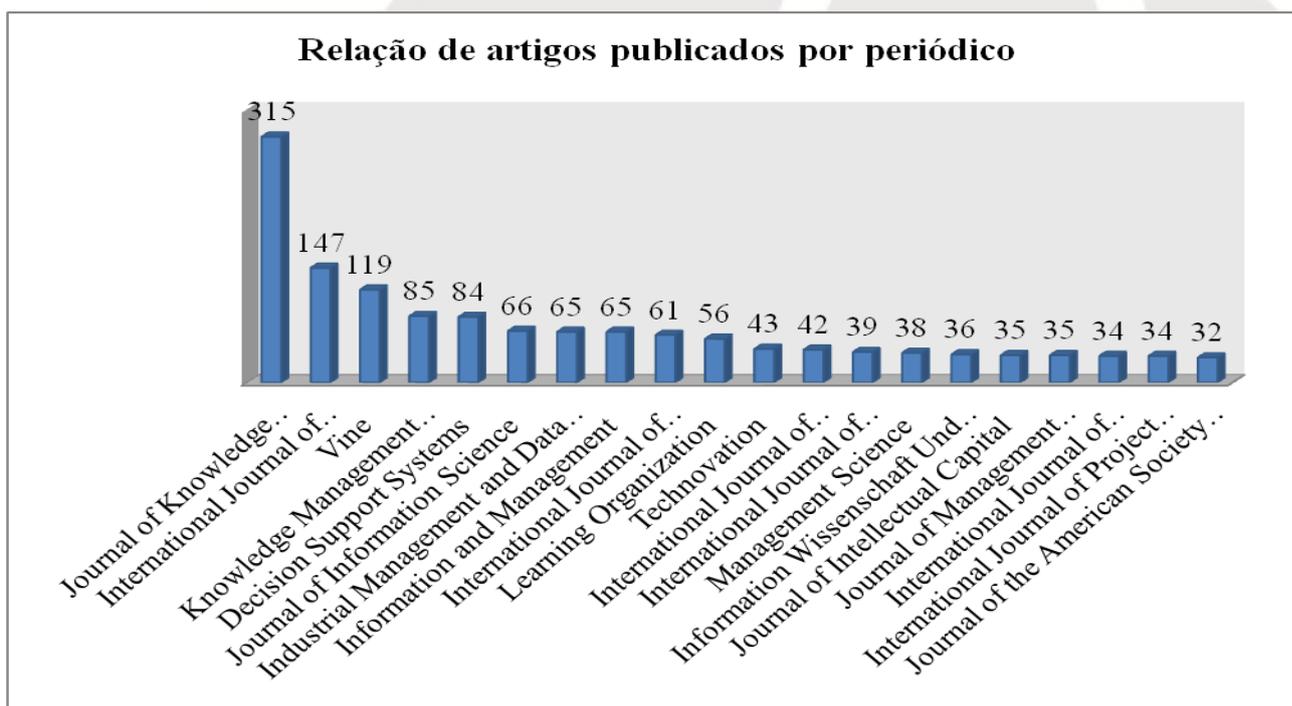


GRÁFICO 2: Relação de artigos publicados por periódico  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

Em relação ao número de publicações por ano percebe-se que houve um aumento significativo de publicações nos últimos anos. Observa-se que, desde 1998, um número maior de artigos passou a ser publicado e, de 2004 para 2005, houve um salto significativo, dobrou o número de publicações, passando de 201 artigos publicados para 415. Ao comparar o número de artigos publicados em 2004 e 2009, percebe-se que o volume praticamente quadruplicou como se pode observar no GRAF.3 a seguir.

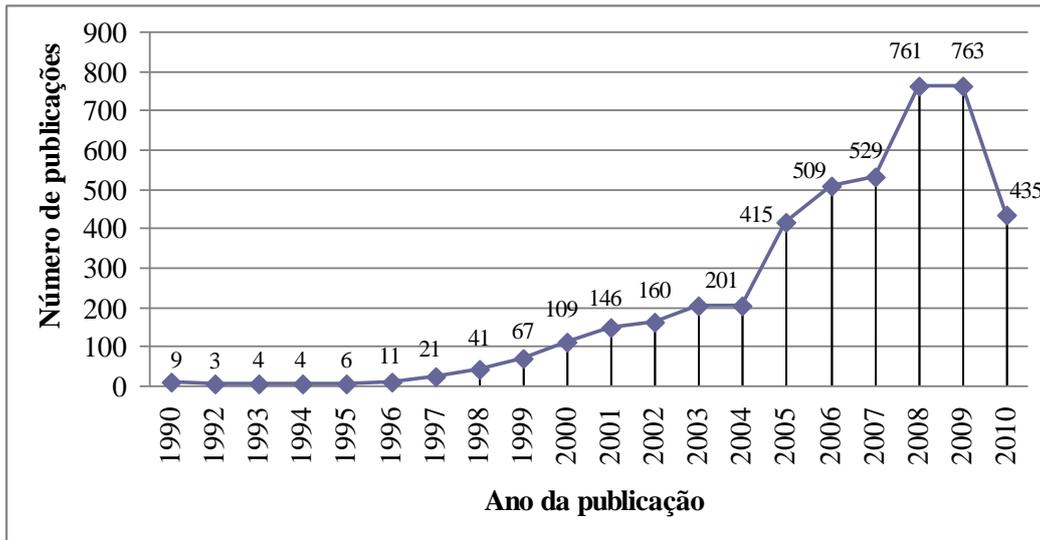


GRÁFICO 3: Número de publicação por ano  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

A partir dos resultados apresentados no GRAF. 3, pode-se inferir que a gestão do conhecimento torna-se cada vez mais importante e desperta interesse não somente das organizações, mas também da academia. Cada vez mais pesquisadores procuram elucidar os processos de gestão do conhecimento, demonstrando como ela pode contribuir para aumentar o desempenho organizacional.

## 2.2 Descritor 2: "Knowledge Management strategy"

Verifica-se, através dos dados primários obtidos junto a plataforma "Scopus" descrita no GRAF. 4, que o periódico com maior número de artigos publicados foi o *Journal of Knowledge Management*, contando com 70 (setenta) publicações ao longo de sua existência, sendo seguido por outros periódicos também com expressivo número de publicações, o que por certo sugere uma tendência crescente no decorrer do tempo no que tange ao desenvolvimento de pesquisas e estudos atrelados à Gestão Estratégica do Conhecimento em todo o mundo.

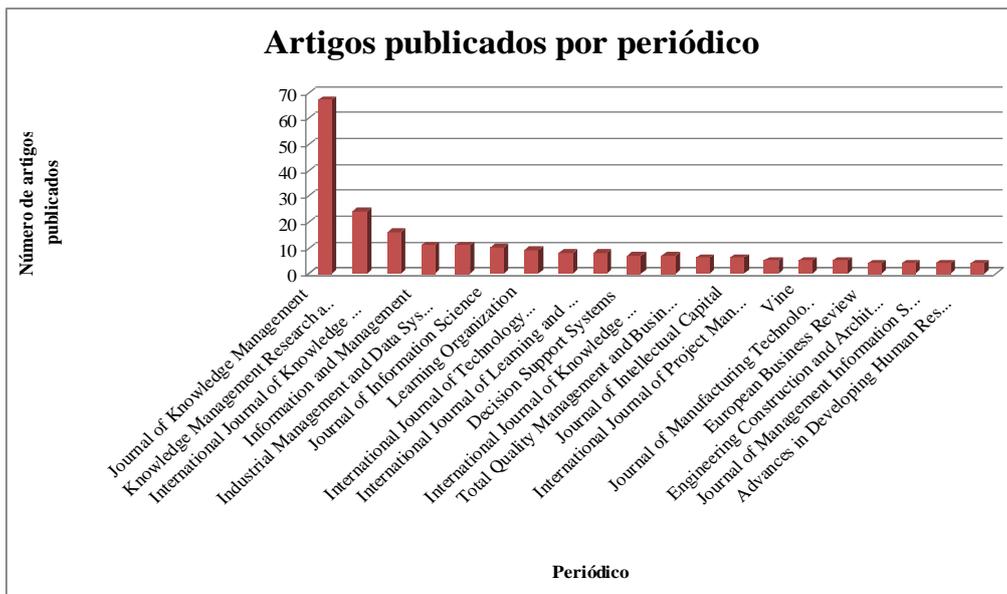


GRÁFICO 4: Artigos publicados por periódico  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

Ao analisar os dados afetos ao número de artigos publicados por autor no que diz respeito à gestão estratégica do conhecimento, constata-se que os autores que mais publicaram na área foram Edwards, J.S., Gottschalk, P., Shaw, D., Metaxiotis, K., Carrillo, P.M., De Souza, K.C., Liebowitz, J., Anumba, C.J., cada qual variando entre 4 (quatro) a 6 (seis) artigos. Relevante mencionar, nesse contexto, que também há uma predisposição intensiva no que diz respeito ao incremento de publicações com autores afiliados a inúmeras instituições de ensino superior renomadas, o que por certo espelha indiscutivelmente a amplitude e relevância do tema em nossos dias. O GRAF. 5 abaixo apresenta as informações de artigos publicados por autor.

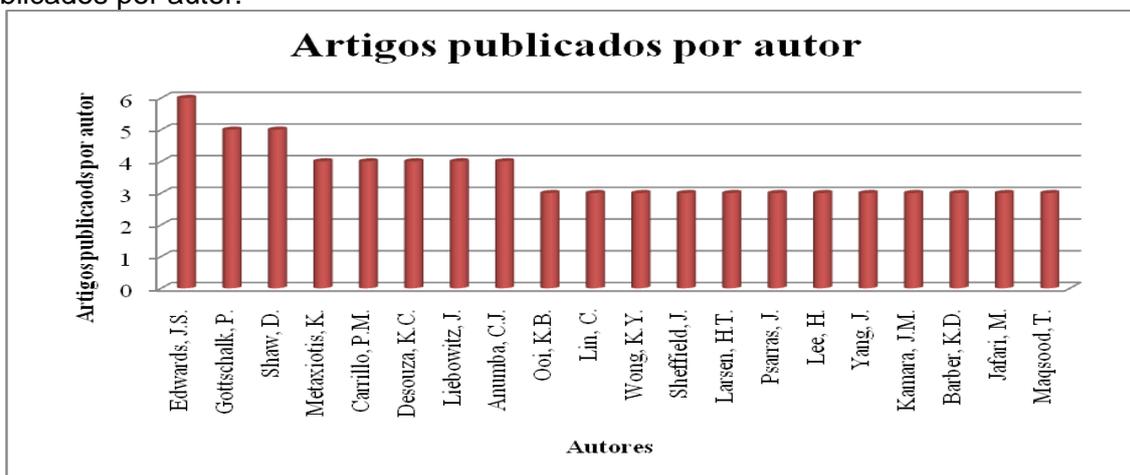


GRÁFICO 5: Artigos publicados por autor  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

Observa-se a partir do GRAF. 6, que a primeira publicação, versando sobre o tema Gestão Estratégica do Conhecimento ocorreu no ano de 1998, vindo a crescer gradativamente até 2002, com ascensão exponencial ao longo dos últimos cinco anos e ápice em 2009, tendendo a ser ultrapassado em 2010 (ano incompleto). Infere-se, a partir dessa informação, que houve não apenas uma evolução acerca da concepção e relevância do tema em todos os âmbitos (acadêmicos e organizacionais), mas também uma abertura diferenciada junto a inúmeros periódicos. Tal fator ressalta e reforça a ideia central de que a Gestão Estratégica do Conhecimento não apenas compõe uma realidade no campo social, mas acima de tudo congrega elemento chave no desenvolvimento qualitativo, competitivo e de sustentabilidade das organizações em nossos dias.



GRÁFICO 6: Número de publicações por ano  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

### 2.3 Descritor 3 "Critical Success Factors"

Ao se estabelecer um estudo preliminar acerca dos fatores críticos de sucesso (FCS), tem-se que o maior número de publicações no decurso do tempo centra-se no periódico *Journal of Knowledge Management* com dez artigos publicados. Segue-se o *Industrial Management and Data Systems*, o *Knowledge Management Research and Practice* e o *Total Quality Management and Business Excellence*, variando cada um desses periódicos de três a cinco publicações, seguidos por outros periódicos com um número menor de publicações ao longo do tempo. O GRAF. 7 apresenta essa evolução.



GRÁFICO 7: Artigos publicados por periódico  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

No que tange ao número de artigos por autor, verifica-se que o autor que mais publicou foi Wong, K.Y., com três artigos publicados versando sobre o tema *Fatores Críticos de Sucesso*, seguido por outros autores como: Ploder, C., Pillania, R.K., Scarso, E., Fink, K., Gottschalk, P., Ooi, K.B., Bolisani, E., Wei, C.C. e Li, C.Y., cada qual com um número aproximado de dois artigos publicados ao longo do tempo. Salienta-se, a partir do GRAF. 8, que há outros autores que também efetivam estudos e publicações na área em análise, o que por certo demonstra ou sugere que os Fatores Críticos de Sucesso estão, de alguma forma, relacionados à implementação do processo de Gestão do Conhecimento nas organizações.

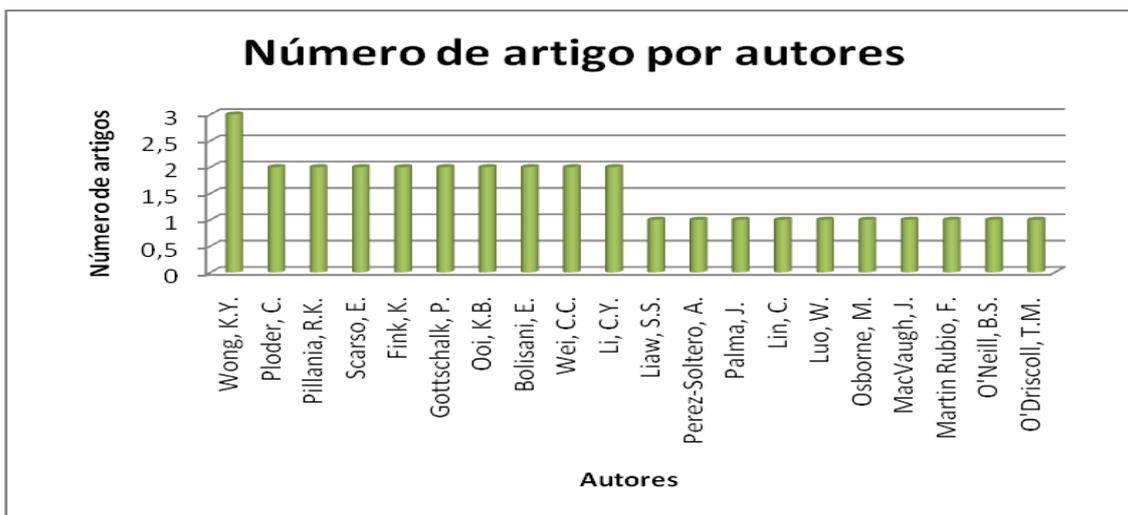


GRÁFICO 8: Número de artigo por autores  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

O GRAF. 9 demonstra a relação entre os periódicos e o número de publicações ao longo do tempo. Evidencia-se que há em todos os "*journals*" uma tendência a abordar o assunto Fatores Críticos de Sucesso atrelado à estratégia de Gestão do Conhecimento, independentemente do número de publicações. Isso parece convergir para um aspecto extremamente salutar ante a sua real importância na análise das estratégias vinculadas à implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações.



GRÁFICO 9: Artigos publicados por ano  
Fonte: dados primários ("SCOPUS")

### 3 Estratégia de gestão do conhecimento

O ambiente em que as organizações estão inseridas é caracterizado por mudanças rápidas e contínuas em múltiplas dimensões. Novos conhecimentos precisam ser criados continuamente para que a empresa sobreviva no ambiente competitivo atual (NONAKA E TAKEUCHI; 2008; HERRERA, 2008). O aspecto central da sociedade do século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, estando à frente dos ativos tradicionais como mão-de-obra, capital e tecnologia. O conhecimento é, também, o grande diferencial competitivo das empresas e dos países. Ele se consolida

como a chave para o êxito organizacional (RODRIGUEZ; ZABOT; SILVA, 2002; DRUCKER, 1993; HERRERA, 2008; LAKSHMAN, 2008).

Nesse contexto, surge um novo tipo de organização. As organizações baseadas no conhecimento (DRUCKER, 1993; RODRIGUEZ, 2002, ALVESSON, 2004). Para sobreviver e competir na sociedade do conhecimento, as empresas devem administrar seus ativos intelectuais e alinhá-los às suas estratégias de negócios. O conhecimento é o único recurso que aumenta com a utilização e uma gestão eficiente e eficaz dele permite a obtenção de vantagens competitivas pelas organizações que o fazem. Assim, a gestão do conhecimento refere-se ao gerenciamento de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento por meio da fusão de tecnologias, estruturas organizacionais e pessoas para criar um aprendizado mais efetivo, resolver problemas e tomar decisão em uma organização (KIMBLE, 2002).

O conceito de gestão do conhecimento está longe de ser um consenso. Não há um conceito geral unanimemente compartilhado. Existem diversas definições para o termo gestão do conhecimento. De qualquer forma, a gestão do conhecimento está ligada à maneira como as organizações criam, armazenam, disseminam e usam o conhecimento. Ela também define os padrões de interação entre as pessoas, as tecnologias e a estrutura organizacional no processo de criação do conhecimento e utilização deste para a resolução dos problemas organizacionais, bem como para a tomada de decisão.

A Gestão do Conhecimento passou a ser concebida como um importante aspecto a ser incorporado nas organizações intensivas em conhecimento. Nesse sentido, o que se observa é a conjugação de inúmeros benefícios tais como: a melhoria no desempenho, agregação de valor, produtividade, competitividade, satisfação dos clientes (BASSI, 1997; CHADAM E PASTUSZAK, 2005; CHONG, 2006A, B; CHONG E LIN, 2006; CHONG ET AL., 2006; FULFORD E LOVE, 2004, KOH E GUNASEKARAN, 2006, MENTZAS, 2004; O'DELL ET AL., 1998; RUGGLES, 1998; SILVA, 2002; SVEIBY, 2000; SYEDIKHSAN E ROWLAND, 2004B; YANG, 2004 APUD CHOI; YEOH; WEI, 2006, P.1114) atrelados à implementação da Gestão do Conhecimento a partir de uma visão mais ampla e abrangente, calcada sob o prisma estratégico.

Assim, convém trazer à tona o conceito do que vem a ser estratégia de gestão do conhecimento, a qual pode ser concebida como “[...] um plano para fazer o melhor uso dos recursos de conhecimento baseados na visão de vantagem competitiva da organização” (ZACK, 1999; HOLSAPPLE; JONES, 2007 APUD SCARSO; BOLISANI, 2008).

De acordo com Saito et al (2007), há três entendimentos diferentes associados à estratégia de GC na literatura vigente: o primeiro deles considera a estratégia de GC como uma abordagem para GC, refletindo na diversidade de conceitos e perspectivas existentes e na ausência de um modelo consensual; o segundo entendimento considera GC como uma gestão estratégica e define estratégia de GC como uma estratégia de conhecimento, um elemento crítico da estratégia competitiva baseada no conhecimento; o terceiro entendimento encara as estratégias de GC como estratégias de implementação de GC. De acordo com esses autores, os três entendimentos principais vigentes na literatura permitem estabelecer e esclarecer as relações entre gestão, estratégia e conhecimento.

Para Servin (2005), uma estratégia de GC bem definida permite, dentre outras questões: melhor compreensão e divulgação da GC na organização; obtenção de recursos para sua implementação, explicitar as decisões a serem tomadas e evidenciar as vantagens esperadas; engajamento da alta administração; identificar as melhores práticas em GC; elaboração de planos objetivos e de fácil entendimento; e realização da medição dos progressos alcançados.

Segundo a concepção de alguns autores (AKHAVAN ET AL., 2006; SCARSO; BOLISANI, 2008), a estratégia de conhecimento deve estar associada com a estratégia competitiva da organização, importando, a partir desta, a vinculação e definição dos objetivos, das ferramentas e mesmo o direcionamento das atividades destinadas à implementação da Gestão do Conhecimento, sempre visando à melhoria contínua, frente a um mercado incerto, instável e sujeito a drásticas mudanças que tendem a afetar indiscriminadamente todas as corporações, sugerindo a sobrevivência somente daquelas capazes de acompanhar a “nova ordem do dia” ditada pelas sociedades do conhecimento, baseadas no capital intelectual.

Nesse viés, reconhecendo a importância da gestão do Conhecimento como fator diferencial nas organizações, o que se tem verificado é que a GC atingiu um patamar de “*eixo estratégico*”, direcionando, a partir de planos e ações, um valor significativo na cadeia produtiva de qualquer organização baseada no conhecimento. O *status* auferido à Gestão Estratégica do Conhecimento passa, gradativamente, de um plano secundário para o foco principal nas organizações, tendendo a uma espécie de inversão na forma de concebê-lo em relação ao próprio planejamento estratégico ou de negócios da organização. Estes que, via de regra, ditavam a condução ou limitavam o alcance (penetração) da GC, hoje passam a sofrer direta influência da Gestão Estratégica do Conhecimento. Assim, as estratégias de GC procuram descrever como a organização pode melhor gerenciar os seus ativos de conhecimentos, em proveito próprio e de seus parceiros.

Por fim, um aspecto relevante no que tange à Gestão Estratégica do Conhecimento cinge-se ao seu necessário alinhamento com o Planejamento Estratégico e de Negócios da Organização. Assim, capitalizar o êxito das iniciativas de GC é ter uma clara e bem planejada estratégia de GC (LIEBOWITZ, 1999 APUD WEI, 2006) a qual deve, necessariamente, estar alinhada à estratégica de negócios da organização (ZACK, 1999; COOK, 1999; MAIER; REMUS, 2002 APUD WEI, 2006), em ambos os casos, fomentando o desenvolvimento de uma visão geral compartilhada na persecução da GC a partir de objetivos claros, metas definidas e compreendidas por todos os envolvidos (WEI, 2006).

Em mesmo sentido é a proposição de vários autores ao arazoarem que a estratégia de gestão do conhecimento é crucial para o sucesso de um programa de gestão do conhecimento (ERNST & YOUNG, 1999; KAVINDRI, 2005; KPMG CONSULTING, 2000; PARLBY; TAYLOR, 2000; ROBERTSON, 2005B; YU, 1999 APUD PLESSIS, 2007) não podendo a gestão do conhecimento ser vista ou implementada como um fim em si mesma (CHAIT, 1999; DONAGHUE ET AL., 1999; PARLBY; TAYLOR, 2000; PRICEWATERHOUSECOOPERS, 1999A; STADLER; STONE, 2001 APUD PLESSIS, 2007).

#### **4. Fatores críticos de sucesso na implementação do GC**

Indissociável em relação à Gestão estratégica do conhecimento, é o estudo, mapeamento e compreensão dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação do processo de GC nas organizações, o que exige uma avaliação mais sistemática e deliberada desses fatores, vendo-os como cruciais na execução da gestão do conhecimento, sugerindo que “as organizações precisam estar cientes e conscientes dos fatores que irão influenciar o sucesso de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento” (WONG 2005 p. 261), sob pena de terem grandes dificuldades no alcance dos objetivos e metas propostas nessa área.

Se em tempo precedente o termo gestão do conhecimento parecia estar atrelado às grandes corporações, hoje o que se vê é o seu acolhimento também por médias e pequenas organizações (FREY, 2001 APUD WONG, 2006), o que igualmente parece ocorrer em relação aos fatores críticos de sucesso necessários à implementação do processo de GC,

sendo tais FCS alvos e objetos de inúmeros estudos (CHONG; CHOI, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; MOFFETT ET AL., 2003; WEI; CHOY, YEOH, 2005; AKHAVAN ET AL, 2006; PLESSIS, 2007).

Fatores críticos de sucesso podem ser definidos como áreas em que os resultados, se forem satisfatórios, irão assegurar o desempenho competitivo de sucesso para a organização (ROCKART 1979 APUD WONG, 2005), ou como áreas críticas de planejamento de gestão e ação que deve ser praticada, a fim de alcançar a eficácia (SARAF ET AL., 1989 APUD WONG 2005).

No entanto, em relação aos FCS, existe um verdadeiro mosaico multivariado de opções, ou seja, não há um conjunto definitivo ou tampouco completo de fatores que seja capaz de exaurir todas as possibilidades (observadas as características da organização – porte, estrutura funcional e localização geográfica, por exemplo) no que tange as iniciativas voltadas á implementação do processo de Gestão do Conhecimento nas corporações.

Alguns estudos delineiam os fatores críticos de sucesso, sob uma perspectiva “*interna corporis*”, por entenderem que outros fatores externos estariam fora de seu controle ou influência. Outras correntes de estudo, por sua vez, levam em consideração os fatores externos. Além dessas premissas, há os que acresçam fatores específicos de acordo com as características e peculiaridades de cada organização (ramo de negócio, tamanho do empreendimento, aspectos culturais, dentre outros).

Diante de tantos prismas buscar-se-á descrever de forma geral alguns fatores críticos de sucesso que parecem fundamentais na implementação do processo de gestão do conhecimento organizacional.

Skyrme e Amidon (1997 *apud* Wong, 2005, p. 262) destacam sete fatores chaves de sucesso. São eles:

[...] uma forte ligação a um imperativo do negócio, uma visão convincente e arquitetura de liderança, conhecimento, um conhecimento e criar cultura de partilha, aprendizado contínuo, uma infra-estrutura de tecnologia bem desenvolvida e sistemática processos organizacionais do conhecimento. (SKYRME E AMIDON, 1997 *apud* WONG, 2005)

Holsapple e Joshi (2000 *apud* Wong, 2005) ao promoverem um estudo sobre o tema propuseram a existência de três classes de influências: gestão, recursos e ambiente, cada qual possuindo diferentes fatores. A gestão é marcada por fatores como: coordenação, controle, medição e liderança. Os recursos englobam aspectos como o conhecimento e demais recursos (humanos, materiais e financeiros), e o meio ambiente por sua vez contaria com fatores vinculados à concorrência, aos mercados, à pressão do tempo, governamentais e climas econômicos, etc. Tal estudo demonstrou certa incompletude posto desconsiderar fatores críticos adicionais como: tecnologia, cultura, infra-estrutura, conhecimento, comunicação, formação, educação, planejamento organizacional, a definição da estratégia, recompensas, patrocínio, apoio e compreensão.

Outra perspectiva no que tange aos fatores críticos de sucesso na execução da GC nas organizações é a proposta por Chourides et al. (2003 *apud* Wong, 2005) ao buscarem identificar e agrupar tais fatores em cinco áreas funcionais da organização: estratégia, recursos humanos, informática, qualidade e marketing. Esse autor apresenta uma espécie de lista de coisas a fazer ao invés de um conjunto de FCS, como sugerido por outros autores, como Skyrme e Amidon (1997) e Davenport et al. (1998).

Liebowitz (1999 *apud* Wong, 2005) apresentou uma série de aspectos considerados principais para a obtenção de sucesso nas iniciativas de Gestão do Conhecimento nas organizações, quais sejam: a necessidade de uma estratégia de GC, com o apoio da alta liderança; a criação de uma diretoria de conhecimento ou equivalente; uma infra-estrutura GC, ontologias e repositórios de conhecimento, sistemas e ferramentas de GC; incentivos à partilha de conhecimentos e uma cultura solidária.

Hasanali (2002 *apud* Wong, 2005) destaca que o sucesso de um esforço de GC depende de muitos fatores e elencou cinco considerados relevantes, descrevendo-os nas seguintes categorias: liderança, cultura, funções e responsabilidades, infra-estruturas e de medição. Na mesma direção é a concepção adotada pela APQC (1999) ao incluir na estratégia de liderança, cultura, tecnologia e mensuração de seus quadros, como fatores positivos para apoiar o processo de implementação de estratégias de GC.

Com um olhar acurado e buscando circunscrever um rol detalhado e abrangente no que tange aos FCS's na implementação do processo de GC, Wong e Aspinwall (2005) trouxeram à tona os seguintes fatores e autores:

- a) apoio da liderança (SKYRME AND AMIDON, 1997; HOLSAPPLE AND JOSHI, 2000; DAVENPORT ET AL., 1998; LIEBOWITZ, 1999; HASANALI, 2002; AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (APQC), 1999; RIBIERE AND SITAR, 2003);
- b) cultura favorável (SKYRME AND AMIDON, 1997; DAVENPORT ET AL., 1998; LIEBOWITZ, 1999; HASANALI, 2002; APQC, 1999; MCDERMOTT AND O'DELL, 2001);
- c) tecnologia da informação (SKYRME AND AMIDON, 1997; DAVENPORT ET AL., 1998; LIEBOWITZ, 1999; HASANALI, 2002; APQC, 1999; ALAVI AND LEIDNER, 2001);
- d) estratégia e propósitos (SKYRME AND AMIDON, 1997; DAVENPORT ET AL., 1998; LIEBOWITZ, 1999; APQC, 1999; ZACK, 1999);
- e) avaliação e medição (HOLSAPPLE AND JOSHI, 2000; DAVENPORT ET AL., 1998; HASANALI, 2002; APQC, 1999; AHMED ET AL., 1999);
- f) infra-estrutura organizacional (DAVENPORT ET AL., 1998; LIEBOWITZ, 1999; HASANALI, 2002; HERSCHEL AND NEMATI, 2000);
- g) processos e atividades (SKYRME AND AMIDON, 1997; HOLSAPPLE AND JOSHI, 2000; DAVENPORT ET AL., 1998; BHATT, 2000);
- h) fatores motivacionais (DAVENPORT ET AL., 1998; LIEBOWITZ, 1999; YAHYA AND GOH, 2002; HAUSCHILD ET AL., 2001);
- i) recursos e pesquisas (HOLSAPPLE AND JOSHI, 2000; DAVENPORT AND VOLPEL, 2001; WONG AND ASPINWALL, 2004);
- j) educação e treinamento (HORAK, 2001; YAHYA AND GOH, 2002; MENTZAS, 2001).
- k) gestão de recursos humanos (YAHYA AND GOH, 2002; WONG AND ASPINWALL, 2004; BRELADE AND HARMAN, 2000).

Coadunando com tais fatores, Chong e Choi (2005 *apud* Chong, 2006) apontam onze componentes-chaves para a implementação GC de sucesso:

1. treinamento de funcionários;
2. envolvimento dos trabalhadores;
3. trabalho em equipe;
4. capacitação de funcionários;
5. liderança da alta gerência e comprometimento;
6. infra-estrutura de sistemas de informação;

7. medição de desempenho;
8. cultura amigável de conhecimento;
9. análise comparativa;
10. estrutura de conhecimento;
11. eliminação de limitações organizacionais.

Apesar de não haver consenso na literatura sobre quais os FCS mais importantes, há uma discussão sobre o desenvolvimento de uma avaliação mais crítica acerca do tema, em especial no que tange a necessidade de não apenas identificar os fatores de sucesso em GC, mas dentre estes, focar as atenções para aqueles que realmente são críticos para as organizações. Há que se dar especial ênfase para a fase inicial do processo que requer cautela, atenção e cuidados diferenciados, antes que outras iniciativas de larga escala na implementação do processo de GC ocorram (CHOY; YEOH; WEI, 2006).

Nesse contexto, Barney (1995 *apud* Wei, 2006) sugere que antes da implementação formal da GC, a organização precisa responder a algumas questões-chaves:

- onde está o valor do conhecimento?
- como a empresa irá desenvolver e explorar as características especiais do conhecimento e encontrar um nicho para obter maior competitividade?
- como evitar que a empresa seja imitada por outras empresas em suas características especiais de GC?
- como a empresa deve organizar a exploração dos seus recursos, visando a implementar a GC?

Por fim, com vista a auxiliar no mapeamento dos fatores críticos preliminares a qualquer iniciativa de Gestão do Conhecimento, autores como Barney (1995), Tiwana (2000) e Nesbitt (2002 *apud* Choy; Yeoh; Wei, 2006), em seus vários estudos, têm proposto, em linhas gerais, cinco fatores de sucesso preliminares à implantação das estratégias de GC. São eles: estratégia de negócios, estrutura organizacional, equipe de conhecimento, auditoria do conhecimento e mapas do conhecimento.

Uma inferência possível de ser realizada neste estudo é a de que existe, na literatura vigente, certa convergência em torno de uma série de FCS e que serão apresentados e listados no QUADRO 1 e no GRAF. 10. Devido às peculiaridades e características de cada organização e de cada estudo realizado, é possível também inferirmos o estabelecimento de um padrão de importância dos FCS na implementação das estratégias de GC, embora não seja possível generalizar a todas as organizações todos os FCS primordiais para iniciativas de GC.

## 5 Considerações finais

Gestão do Conhecimento é uma abordagem multifacetada, que inclui diversos aspectos e elementos como tecnologia, recursos humanos, práticas, estrutura organizacional e cultura (DONAGHUE ET AL, 1999; HAVENS; KNAPP, 1999; KAVINDRI, 2005; PARLBY; TAYLOR, 2000; O'DELL E GRAYSON, 1999). O'Dell e Grayson (1999) e Parlby e Taylor (2000) afirmam que é essencial para a GC que sejam alinhadas à cultura, à tecnologia, à infraestrutura e aos aspectos de medição e avaliação.

Jennex e Zakharova (2005 *apud* Plessis, 2007) concordam com uma abordagem holística para GC. Os autores citam os seguintes elementos essenciais para implantação de GC nas organizações: infraestrutura tecnológica efetiva, conhecimento de toda a empresa, taxonomia, estratégia de GC, métricas de avaliação e identificação de inibidores da utilização do conhecimento.

É claro que não há uma solução do tipo “receita de bolo”. As soluções têm que ser criadas, desenvolvidas e adaptadas a cada organização. Talvez uma mescla de cultura amigável, apoio de especialistas, medição de desempenho, fatores motivacionais (recompensa e incentivos), treinamento da equipe, processos, políticas e atividades, estrutura organizacional, GC como iniciativa estratégica, apoio e comprometimento da liderança e iniciativas de tecnologia possam contribuir para uma implantação de estratégias de GC bem sucedidas. O desafio é selecionar e combinar os métodos e abordagens disponíveis, além de aproveitar para abordar as necessidades de negócios da organização (PARLBY; TAYLOR, 2000).

O GRAF. 10 abaixo representa os FCS mais citados pelos autores e seus estudos na literatura vigente que contribuem para uma implementação de estratégias de GC com resultados positivos.

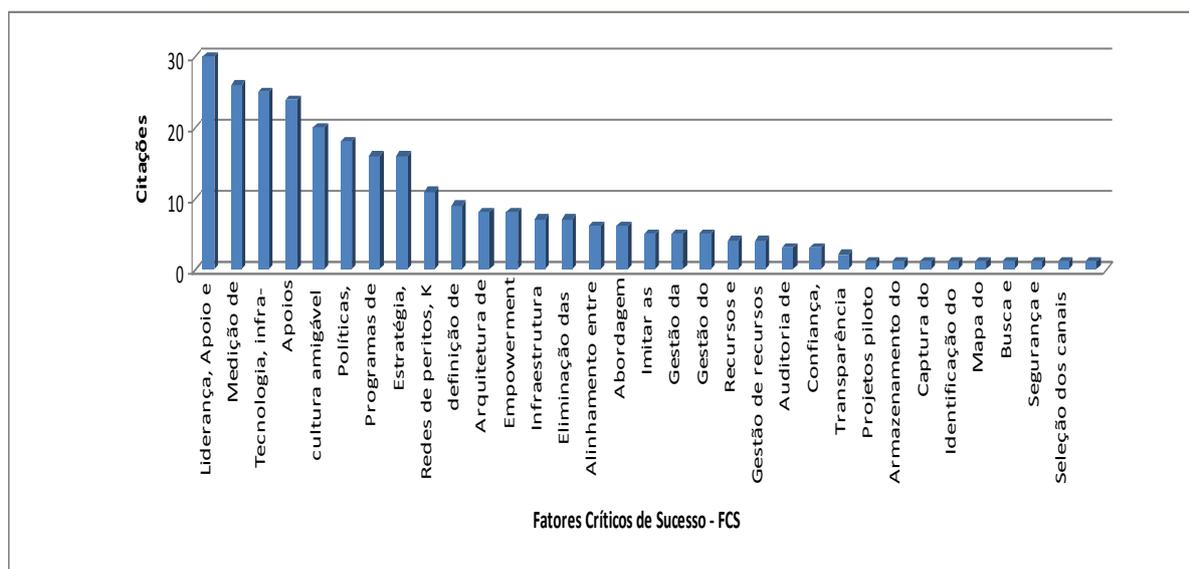


GRÁFICO 10 – Citações de FCS na literatura  
Elaborado pelos autores

O QUADRO 1 representa, por ordem de citação (e possivelmente relevância), os fatores críticos de sucesso mais importantes para o processo de implementação de estratégias de GC nas organizações.

QUADRO 1 – Fatores críticos de sucessos na implementação de estratégias de GC

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação de estratégias de GC	Autores que citaram FCS como importantes para implementação de estratégias de GC nas organizações
1. Liderança, apoio e comprometimento do CEO e da alta administração	Akhavan. P et al (2006), Chong and Choi(2005), Abell and Oxbrow(1999), Choi(2000), Civi(2000), Davenport et al(1998), Kalling(2003), Moffet et al(2003), Pemberton et al(2002), Ryan and Prybutok(2001), Salleh and Goh(2002), Wong, K.(2005), Skyrme and Amidon(1997), Holsapple and Joshi(2000), Liebowitz(1999), Hasanali(2002), American Productivity & Quality Center - APQC(1999), Ribieri and Sitar(2003), Chang and Wang(2008), Chait(1999), Greco(1999), Havens and Knapp(1999), Jennex and Zakharova(2005), KMPG Consulting(2000), Martiny(1998), Mudge(1999), O'Dell and Grayson(1999), Parlby and Taylor(2000), PriceWaterhouseCoopers - PWC(1999), Torres(1999).

2. Gestão do Conhecimento (GC) com base na medição de desempenho	Chong and Choi(2005), Choi(2000), Bassi and Van Buren(1999), Beijerse(2000), Carneiro(2001), Gooijer(2000), Martinez(1998), Moffet et al(2003), Pearson(1999), Wong, K.,(2005) Holsapple and Joshi(2000), Davenport et al(1998), Hasanali(2002), APQC(1999), Ahmed et al(1999), Ernst&Young(1999), Greco(1999), Havens and Knapp(1999), Kavindri(2005), KPMG Consulting(2000), O'Dell and Grayson(1999), Parly and Taylor(2000), PWC(1999), Torres(1999), Jennex and Zakharova(2005), Plessis(2007).
3. Tecnologia, infraestrutura de sistemas de informação, TI, sistema de gestão de infraestrutura de Gestão de Conhecimento	Chong and Choi(2005), Bhatt(2001), Bontis et al(2000), Choi(2000), Davenport et al(1998), Kotorov and Hsu(2001), McCampbell et al(1999), Moffet et al(2003), Ryan and Prybutok(2001), Wong, K.(2005), Skyrme and Amidon(1997), Liebowitz(1999), Hasanali(2002), APQC(1999), Alavi and Leidner(2001), Jennex and Zakharova(2005), Parly and Taylor(2000), Robertson(2005), Chait(1999), Greco(1999), KPMG Consulting(2000), Reiss(1999), Kavindri(2005).
4. Fatores motivacionais, compartilhamento de conhecimento, envolvimento dos trabalhadores, incentivos e recompensas	Akhavan. P et al(2006), Chong and Choi(2005), Bhatt(2000), Binney(2001), Choi(2000), Hall(2001), Hung et al(2005), Moffet et al(2003), Ryan and Prybutok(2001), Wong, K.(2005), Davenport et al(1998), Liebowitz(1999), Yahya and Goh(2002), Hauschild et al(2001), Jennex and Zakharova(2005), Ernst&Young(1999), Greco(2003), Havens and Knapp(1999), KPMG Consulting(2000), O'Dell and Grayson(1999), Parly and Taylor(2000), PWC(1999), Reiss(1999), Plessis(2007), Earl(1999), Kucza(2001)
5. Cultura, cultura amigável de conhecimento (K)	Akhavan. P et al(2006), Wei, C.(2006), Chong and Choi(2005), Choi(2000), Greengard(1998), Gupta et al(2000), Jager(1999), McDermott and O'Dell(2001), Ribiere(2001), Ryan and Prybutok(2001), Skyrme and Amidon(1997), Wild et al(2002), Wong, K.(2005), Holsapple and Joshi,(2000) Liebowitz(1999), Hasanali(2002), APQC(1999), Davenport et al(1998), Plessis(2007), Chait(1999), Donaghe et al(1999), Greco(1999), Havens and Knapp(1999), Martiny(1998), Mullin(1996), O'Dell and Grayson(1999), Parly and Taylor(2000), PWC(1999), Vernon(1999)
6. Políticas, processos, atividades e procedimentos, reengenharia de processos, processo de negócio e proposição de valor	Akhavan. P et al(2006), Wong, K.(2005), Skyrme and Amidon(1997), Davenport et al(1999), Holsapple and Joshi(2000), Bhatt(2001), KPMG Consulting(2000), O'Dell and Grayson(1999), Jennex and Zakharova(2005), PWC(1999), Greco(1999), Martiny(1998), Parly and Taylor(2000), Reiss(1999), Sharp(2003), Chait(1999), Plessis(2007)
7. Programas de Treinamento, treinamento de empregados	Akhavan. P et al(2006), Chong and Choi(2005), Choi(2000), Mondy et al(2002), Garavan et al(2000), Hung et al(2005), Hwang(2003), Moffet et al(2003), Salleh and Goh(2002), Wong, K(2005), Horak(2001), Yahya and Goh(2002), Mentzas(2001), Jennex and Zakharova(2005), Plessis(2007), KPMG Consulting(2000)
8. Estratégia, estratégia e objetivo, estratégia do conhecimento, GC como uma iniciativa estratégica	Akhavan. P et al(2006), Wei, C.(2006), Wong, K.(2005) Skyrme and Amidon(1997), Davenport et al(1998), Liebowitz(1999), APQC(1999), Zach(1999), Ernst & Young(1999), Kavindri(2005), KPMG Consulting(2000), Parly and Taylor(2000), Robertson(2005), Yu(1999), Havens and Knapp(1999)
9. Redes de peritos, equipe K, equipe específica, apoio dos administradores experientes	Akhavan. P et al(2006), Wei, C.(2006), Chong and Coi(2005), Civi(2000), Geraint(1998), Greengard(1998), Haas(2000), Mohrman et al(1995), Phillips(1994), Ryan and Prybutok(2001), Chang and Wang(2008)
10. Definição de critérios para o conteúdo selecionado	Jennex and Zakharova(2005), Havens and Knapp(1999), Chait(1999), Parly and Taylor(2000), PWC(1999), Greco(1999), Martiny(1998), Mullin(1996), Yu, D.(1999)
11.Arquitetura do Conhecimento (K) , estrutura de conhecimento	Akhavan. P et al(2006), Chong and Choi(2005), Choi(2000), Davenport and Klahr(1998), Greco(1999), Hsieh et al(2002), Ulrich(1998), Wenger and Snyder(2000), Carion(2003)
12. Empowerment	Chong and Choi(2005), Anahotu(1998), Bhatt(2002), Choi(2000), Martinez(1998), Senge(1991), Verespej(1999), Moffet et al(2003)
13.Infraestrutura organizacional	Akhavan. P et al(2006), Chong and Choi(2005), Wong, K(2005), Davenport et al(1998), Liebowitz(1999), Hasanalli(2002), Herschel and Nemat(2000)
14. Eliminação das barreiras organizacionais	Chong and Choi(2005), Bonaventura(1997), Choi(2000), Clarke and Rollo(2001), Demarest(1997), McCune(1999), McDermott and O'Dell(2001)
15.Alinhamento entre estratégia de GC e estratégia dos negócios	Chait(1999), Donaghue et al(1999), Parly and Taylor(2000), PriceWaterhouseCoopers(1999), Stadler and Stone(2001), Mullin(1996)
16. Abordagem holística/sistêmica da Gestão do Conhecimento	Donaghue et al(1999), Havens and Knapp(1999), Kavindri(2005), Parly and Taylor(2000), O'Dell and Grayson(1999), Jennex and Zakharova(2005)
17. Imitar as empresas líderes em GC	Chong and Choi(2005), Choi(2000), Davis(1996), Day and Wendler(1998), O'Dell and Grayson(1999)
18. Gestão da mudança e impacto da comunicação	Ernst&Young(1999), Robertson(2005), KPMG Consulting(2000), PWC(1999), Plessis(2007)
19. Gestão do conhecimento em todo o seu ciclo de vida	Chowdbury(2005), Chait(1999), O'Dell and Grayson(1999), Reiss(1999), PWC(1999)
20. Recursos e Pesquisas	Wong, K.(2005), Holsapple and Joshi(2000), Davenport and Volpel(2001), Wong and Aspinwell(2004)

21. Gestão de recursos humanos	Wong, K.(2005), Yahya and Goh(2002), Wong and Aspinwell(2004), Brelade and Harman(2000)
22. Auditoria de conhecimento	Akhavan. P et al(2006), Wei, C.(2006), Chang and Wang(2008)
23. Confiança	Akhavan. P et al(2006), Chang and Wang(2008)
24. Transparência	Akhavan. P et al(2006)
25. Projeto-piloto	Akhavan. P et al(2006)
26. Armazenamento do conhecimento	Akhavan. P et al(2006)
27. Captura do conhecimento	Akhavan. P et al(2006)
28. Identificação do conhecimento	Akhavan. P et al(2006)
29. Mapa do conhecimento	Wei, C.(2006)
30. Busca e recuperação funcional	Jennex and Zakharova(2005)
31. Segurança e proteção do conhecimento	Jennex and Zakharova(2005)

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, de acordo com o estudo realizado, acredita-se ter alcançado os objetivos propostos, à medida que foram traçadas algumas análises sobre os temas gestão do conhecimento, estratégias de GC e fatores críticos de sucesso para iniciativas de GC. A pergunta da pesquisa foi respondida, quando identificamos na literatura vigente, através desse estudo bibliométrico realizado e das tabelas e gráficos apresentados, os fatores críticos de sucesso mais importantes que podem contribuir para a implementação das estratégias de GC de sucesso nas organizações.

## REFERÊNCIAS

AKHAVAN, P., JAFARI, M., FATHIAN, M. Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis. *European Business Review*, v. 18 n. 2, 2006.

ALVESSON, Mates. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press, 2004

CHANG, S.G., AHN, J.H. Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach. *Journal of Knowledge Management*, v. 9. n. 4. 2005.

CHONG, S.C. KM critical success factors: a comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. *The Learning Organization*, v. 13 n 3, 2006.

DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

HAGGIE, K.; KINGSTON, J., Choosing Your Knowledge Management Strategy. CISA, School of Informatics University of Edinburgh. *Journal of Knowledge Management Practice*, June 2003.

HERRERA, Cristhian Guillermo Naranjo. *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. Disponível em: < <http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas.pdf> >. Acesso em 25 mai 2010.

HO, T.C., YEH, J.Y., LAI, Q.S. Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, v. 106 n 6, 2006.

JU, T. L., LI, Y.C., LEE, S.T. A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management & Data Systems*: v. 106, n. 6, 2006.

- LAKSHMAN, Chandrashekhar. Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership and Organization Development Journal* 30 (4), 2008. pp. 338-364. Disponível em < <http://www.scopus.com/results/> >. Acesso em 10 jun. 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIN, C.YEN, D., TARN, D.C. An industry-level knowledge management model - a study of information-related industry in Taiwan. *Information & Management*: n.44, 2007.
- MASSEY, A.P., MONTOYA-WEISS, M., O'DRISCOLL, T.M. Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel networks. *MIS Quarterly*: v. 26, n.3, 2002.
- NA UBON, A.; KIMBLE, C. *Knowledge management in online distance education*. In: Proceedings of the 3rd International Conference Networked learning 2002, University of Sheffield, UK, March 2002, p. 465-473.
- O'NEILL, B.S., ADYA, M. Knowledge sharing and the psychological contract: managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 4, 2007.
- PLESSIS, M.D. Knowledge management: what makes complex implementations successful? *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n 2, 2007.
- RODRIGUEZ, MARTIUS, *Gestão empresarial em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- SAITO, A., UMEMOTO, K. and IKEDA, M., A strategy-based ontology of knowledge management technologies. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n.1, 2007.
- SCARSO, E., BOLISANI, E. Communities of practice as structures for managing knowledge in networked corporations. *Journal of Manufacturing Technology Management*: v. 19 n. 3, 2008.
- SERVIN, G. *ABC of Knowledge Management*. NHS National Library for Health, July 2005.
- WONG, K.Y, ASPINWALL, E. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*: v. 9 n. 3, 2005.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WONG, K.Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and Medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*: v. 105 n 3, 2005.
- WEI, C.C., CHOY, C.S., YEOW, P.H.P. KM implementation in Malaysian telecommunication industry: an empirical analysis. *Industrial Management & Data Systems*, v. 106, n. 8, 2006.
- WANG, T.C., CHANG, T.H. Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Information Sciences*: n. 179, 2009.
- ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello. *Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia construindo a inteligência coletiva*: São Paulo: Atlas, 2002.