

Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento

BESSEN, F.¹

¹ Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil

Resumo— O propósito do presente paper 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 conceitos de GC e estratégias de GC, além de listar os principais FCS para implementação de estratégias de GC. 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.

Palavras-chave — Gestão do conhecimento; Fatores críticos de sucesso; Estratégias de gestão do conhecimento.

I. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios a civilização sofre mudanças e transformações que afetam significativamente a vida das pessoas e seu convívio em sociedade. 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 [1].

As transformações que vêm ocorrendo atualmente 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 da 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 [1].

O exposto por Drucker (1993) 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 produzir ou distribuir objetos, mas sim, aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento, ou seja, atividades intensivas em conhecimento.

Desta 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 [2]. No entanto, o termo

“Gestão do Conhecimento” tem sido aplicado de diversas maneiras, gerando certa confusão.

De qualquer modo, parece que existe um consenso entre os estudiosos que diferentes situações exigem diferentes estratégias de Gestão do Conhecimento bem como sobre a existência de alguns fatores que são críticos e levam ao sucesso na implementação de uma efetiva gestão do conhecimento. Mediante estas 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, 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 fatores críticos de sucesso e a implantação de estratégias de GC bem sucedidas

II. CAMINHO METODOLÓGICO

O presente trabalho foi operacionalizado através de um estudo predominantemente quantitativo utilizando a pesquisa bibliométrica [3; 4]. A análise bibliométrica 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 [5].

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 este 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 destes procedimentos básicos de busca foram identificados 5.134 (cinco mil, cento e trinta

e quatro) artigos ou publicações relacionados ao tema da pesquisa.

Considerando a inviabilidade de o estudo abordar na íntegra todos estes artigos, optou-se por efetuar um primeiro corte, utilizando-se o seguinte descritor: "*knowledge management strategy*", onde foi possível identificar 487 (quatrocentos e oitenta e sete) artigos ou publicações. A mercê do expressivo número de documentos encontrados e aliado a necessidade de restringirmos a questão proposta no estudo, um segundo corte foi estabelecido, utilizando-se o descritor "*critical success factors*", onde foram identificados 73 (setenta e três) artigos ou publicações.

Como último limitador, em função da especificidade do assunto a ser tratado, foram considerados os dez artigos com maior número de citações até 2011, os quais traziam em seu bojo correlação entre gestão do conhecimento e fatores críticos de sucesso na implementação das estratégias de GC, além disso foram incluídos cinco artigos de 2012 dos quais somente um encontra-se disponível. Dessa forma, fica identificado um limite para a pesquisa, uma vez que não foi possível analisar os 73 artigos, bem como não foi possível obter acesso na íntegra aos quinze artigos mais citados, restando apenas nove artigos selecionados que farão parte da pesquisa.

III. 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 [6; 7]. O aspecto central da sociedade do século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, estando a 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 [8; 1; 7; 9].

Nesse contexto, surge um novo tipo de organização. As organizações baseadas no conhecimento [1; 10]. 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 permite a obtenção de vantagens competitivas pelas organizações. 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 [11].

A Gestão do Conhecimento passou a ser concebida como um importante aspecto a ser incorporado nas organizações intensivas em conhecimento. Neste mote, o que se observa é a conjugação de inúmeros

benefícios tais como: a melhoria no desempenho, agregação de valor, produtividade, competitividade, satisfação dos clientes [12; 13; 14; 15; 16; 17] atrelados a implementação da Gestão do Conhecimento a partir de uma visão mais ampla e abrangente.

Além do reconhecimento da importância da gestão do Conhecimento como fator diferencial nas organizações, o que se têm verificado é que este tem alcançado um patamar de "*eixo estratégico*", direcionando, a partir de planos e ações, um valor significativo na cadeia produtiva de qualquer organização baseada no conhecimento.

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" [18; 19].

Neste contexto, as estratégias de GC procuram descrever como a organização pode melhor gerenciar os seus ativos de conhecimentos, em proveito próprio e de seus parceiros. O alinhamento das estratégias de GC às estratégias e objetivos organizacionais é fundamental para o sucesso das iniciativas nessa área.

Um aspecto relevante no que tange à Gestão Estratégica do Conhecimento cinge-se ao seu necessário alinhamento com o Planejamento Estratégico da Organização [18; 20], 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 [21].

Nesta direção está a proposição de vários autores ao afirmarem que a estratégia de gestão do conhecimento é crucial para o sucesso de um programa de gestão do conhecimento [22; 23] não podendo a gestão do conhecimento ser vista ou implementada como um fim em si mesma [24; 25;].

IV. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

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, entendendo que esses fatores são cruciais na execução da gestão do conhecimento. Assim, "as organizações precisam estar cientes e conscientes dos fatores que irão influenciar o sucesso de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento" [24] sob pena de terem grandes dificuldades no alcance dos objetivos e metas propostas nesta área.

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 [25], ou como áreas críticas de planejamento de gestão e ação que deve ser praticada, a fim de alcançar a eficácia [25]. No entanto, existe um verdadeiro mosaico multivariado de opções, ou seja, não há um conjunto definitivo ou tampouco completo de fatores que sejam capazes de exaurir todas as

possibilidades no que tange às iniciativas voltadas à implementação do processo de Gestão do Conhecimento nas corporações.

Alguns estudos delineiam os fatores críticos de sucesso sob uma perspectiva “*interna corporis*”, posto entender 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 destas 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).

Alguns fatores chaves de sucesso são destacados por Skyrne e Amidon (1997):

[...] 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 [25].

Outros autores promoveram um estudo sobre o tema e propuseram a existência de três classes de influências, quais sejam: gestão, recursos e ambiente, cada qual possuindo diferentes fatores, a gestão marcada por fatores tais como: a coordenação, controle, medição e liderança; os recursos englobariam 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, à políticas governamentais e à mudanças econômicas entre outras [19].

Outra perspectiva no que tange aos fatores críticos de sucesso na execução da GC nas organizações é a proposta por Chourides et al. (2003) ao buscarem identificar e agrupar tais fatores em cinco áreas funcionais da organização: estratégia, recursos humanos gestão (GRH), informática, qualidade e marketing. Esses autores apresentam uma espécie de lista de coisas a fazer ao invés de um conjunto de FCS [25].

O sucesso de um esforço de GC depende de muitos fatores, assim, elencou cinco deles considerados relevantes descrevendo-os nas seguintes categorias: liderança, cultura, funções e responsabilidades, infra-estruturas e de medição [24; 25]. 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 a 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 fatores críticos de sucesso na implementação do processo de GC, lista-se os fatores críticos de sucesso associados no processo:

- a) *Management leadership and support* [15; 22; 24; 25; 27];
- b) *Culture* [10; 17; 20; 24; 25; 28];

- c) *Information technology* [13; 18; 22; 28];
- d) *Strategy and purpose* [13, 19, 25; 27];
- e) *Measurement* [19; 22; 29];
- f) *Organisational infrastructure* [24; 26];
- g) *Processes and activities* [25; 27; 28]
- h) *Motivational aids* [24; 25]
- i) *Resources* [19; 23; 25; 27];
- j) *Training and education* [15; 22; 28];
- k) *Human resource management* [24; 27]

Devido às peculiaridades e características de cada organização e de cada estudo realizado, é possível também inferir sobre 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestão do Conhecimento é uma abordagem multifacetada, que inclui muitos elementos como tecnologia, práticas de recursos humanos, estrutura organizacional e cultura [10; 20; 26; 27]. A implementação da Gestão do Conhecimento exige um alinhamento da cultura, tecnologia e infraestrutura [22; 26; 28].

Conforme apresentado nesse trabalho, a lista de fatores críticos encontrados na literatura é longa. É evidente que essa lista não é conclusiva e são necessárias pesquisas empíricas para maior aprofundamento e comprovação. A ideia é apresentar um avanço para o sucesso da implantação da GC, pois como se sabe não há uma solução do tipo “receita de bolo” para vencer os fatores críticos.

As soluções têm que ser criadas, desenvolvidas e adaptadas a cada ambiente. Talvez uma mescla de cultura amigável, apoio de especialistas, medição de desempenho, fatores motivacionais (recompensa e incentivos), treinamento de 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 [13; 25].

REFERENCIAS

- [1] DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- [2] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [3] LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2001.
- [4] MINAYO, M. C. De S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4 ed. São Paulo, 1996.

- [5] VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002.
- [6] TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- [7] 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 2013.
- [8] ZABOT, J. M.; SILVA, L.C. Mello. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia construindo a inteligência coletiva**: São Paulo: Atlas, 2002.
- [9] 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. 2013.
- [10] ALVESSON, Mates. **Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms**. Oxford University Press, 2004
- [11] KIMIZ, D. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005 .
- [12] LIN, C.YEN, D., TARN, D.C. **An industry-level knowledge management model - a study of information-related industry in Taiwan**. *Information & Management*: no.44, 2007.
- [13] MASSEY, A.P., MONTOYA-WEISS, M., O'DRISCOLL, T.M. **Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel networks**. *MIS Quarterly*: vol. 26, n° 3, 2002.
- [14] CHANG, S.G., AHN, J.H. **Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach**. *Journal of Knowledge Management*: vol. 9. no. 4. 2005.
- [15] CHONG, S.C. **KM critical success factors: a comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies**. *The Learning Organization*: Vol. 13 no 3, 2006.
- [16] CHANG, T.H; WANG, T. C. **Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management**. *Information Sciences*, p 355–370, 2009.
- [17] 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.
- [18] PLESSIS, M.D. **Knowledge management: what makes complex implementations successful?** *Journal of Knowledge Management*: vol. 11 n° 2, 2007.
- [19] SAITO, A., UMEMOTO, K. and IKEDA, M., **A strategy-based ontology of knowledge management technologies**. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, n° 1, 2007.
- [20] O'NEILL, B.S., ADYA, M. **Knowledge sharing and the psychological contract: managing knowledge workers across different stages of employment**. *Journal of Managerial Psychology*: vol. 22 n° 4, 2007.
- [21] SCARSO, E., BOLISANI, E. **Communities of practice as structures for managing knowledge in networked corporations**. *Journal of Manufacturing Technology Management*: vol. 19 n° 3, 2008.
- [22] WEI, C.C., CHOY, C.S., YEOW, P.H.P. **KM implementation in Malaysian telecommunication industry: an empirical analysis**. *Industrial Management & Data Systems*: vol. 106 n° 8, 2006.
- [23] 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.
- [24] SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, July 2005.
- [25] WONG, K.Y. **Critical success factors for implementing knowledge management in small and Medium enterprises**. *Industrial Management & Data Systems*: vol. 105 n° 3, 2005.
- [26] WONG, K.Y, ASPINWALL, E. **An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector**. *Journal of Knowledge Management*: vol. 9 n° 3, 2005.
- [27] HO, T.C., YEH, J.Y., LAI, Q.S. **Knowledge management enablers: a case study**. *Industrial Management & Data Systems*: vol. 106 no 6, 2006.
- [28] JU, T. L., LI, Y.C., LEE, S.T. **A contingency model for knowledge management capability and innovation**. *Industrial Management & Data Systems*: vol. 106, no. 6, 2006.
- [29] AKHAVAN, P., JAFARI, M., FATHIAN, M. **Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis**. *European Business Review*: vol. 18 n° 2, 2006.

AUTORES

Fabiana Besen - Autora do Instituto Federal de Santa Catarina, besen@ifsc.edu.br