



TENDÊNCIAS ATUAIS E PERSPETIVAS FUTURAS EM ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

ATAS DO III CONGRESSO ISKO ESPANHA-PORTUGAL
XIII CONGRESSO ISKO ESPANHA

Universidade de Coimbra, 23 e 24 de novembro de 2017

Com a coordenação de

Maria da Graça Simões, Maria Manuel Borges

TÍTULO

Tendências Atuais e Perspetivas Futuras em Organização do Conhecimento: atas do III Congresso ISKO Espanha e Portugal - XIII Congresso ISKO Espanha

COORDENADORES

Maria da Graça Simões
Maria Manuel Borges

EDIÇÃO

Universidade de Coimbra. Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX - CEIS20

ISBN

978-972-8627-75-1

ACESSO

<https://purl.org/sci/atas/isko2017>

COPYRIGHT

Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt>)

OBRA PUBLICADA COM O APOIO DE



FLUC FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

2



CEIS 20
CENTRO DE ESTUDOS
INTERDISCIPLINARES
DO SÉCULO XX
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

PROJETO UID/HIS/00460/2013



GESTÃO DO CONHECIMENTO E SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS MICROEMPRESAS: FATORES CRÍTICOS, REQUISITOS E RECOMENDAÇÕES

Paulo Madeira Gonçalves¹, Maria Cristina Vieira de Freitas²

¹Universidade de Coimbra, 0000-0002-1576-5749, paulo.goncalves@student.fl.uc.pt

²Universidade de Coimbra, 0000-0002-8849-8792, cristina.freitas@fl.uc.pt

RESUMO As pequenas e médias empresas representam uma grande parte do universo empresarial, dentro e fora de Portugal. A sua competitividade e sustentabilidade são estratégica, económica e socialmente relevantes para o desenvolvimento dos países e para a criação e a manutenção de emprego. Este estudo de revisão bibliográfica, de âmbito exploratório e descritivo, debruça-se sobre textos recentemente publicados e tem como objetivo identificar fatores críticos e medidas a considerar na implementação de processos de Gestão do Conhecimento, bem como requisitos e recomendações essenciais na adoção de Sistemas de Gestão do Conhecimento pelas microempresas. Os resultados obtidos apontam para a identificação de 11 fatores críticos de sucesso envolvidos nos processos de Gestão do Conhecimento, enumerados em diferentes graus de relevância, associados a cinco requisitos essenciais à adoção dos Sistemas de Gestão do Conhecimento. Como conclusão, refere-se a existência de um número residual de literatura científica visível no período consultado e relativa ao modo como as microempresas, especialmente em Portugal, usam e gerem o conhecimento, bem como aos seus impactos. Verifica-se, contudo, nos estudos analisados, uma relação entre os processos e as estratégias de gestão do conhecimento e as melhorias na *performance* global, na inovação, na sustentabilidade e na vantagem competitiva dessas empresas, pelo que se recomenda a sua adoção.

PALAVRAS-CHAVE *Gestão do Conhecimento, Sistemas de Gestão do Conhecimento, microempresas, fatores críticos de sucesso, requisito dos sistemas.*

ABSTRACT Small and medium-sized enterprises represent a large part of existing companies, inside and outside of Portugal. Their competitiveness and sustainability are strategically, economically and socially relevant for the country development and for employment creation and maintenance. This article aims to contribute in reviewing the scientific literature recently published about knowledge processes, strategies and knowledge management systems acquired and implemented by micro companies, through the identification of critical factors, measures and requirements relevant for that. It consists of a systematic data collection, throughout bibliographic databases and other publications available in Open Access. The results point out to the identification of 11 critical success factors involved in knowledge management processes and strategies, categorized in different levels of relevance, linked with five requirements needed in evaluating the adoption of knowledge management systems by the micro enterprises. The conclusions suggest that there are few studies visible, especially in Portugal, about the way micro enterprises use and manage knowledge and about the potential impacts caused in its overall performance, innovation and sustainability. However, the reviewed literature suggests a positive relationship between knowledge management processes and strategies and an improvement in global performance, innovation, competitive advantage and sustainability of micro enterprises, so that's why we recommend its adoption.

KEYWORDS *Knowledge Management Systems; Knowledge Management; micro enterprises; success critical factors; systems requirements.*

COPYRIGHT Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt>)

INTRODUÇÃO

Na classificação das empresas, segundo a dimensão, Portugal segue a Recomendação 2003/361/CE, emanada da Comissão Europeia. No artigo 2º desse dispositivo, a categoria das Pequenas e Médias Empresas (PME) é constituída pelas empresas que empregam menos de 250 trabalhadores e possuem um volume de negócio anual que não excede os 50 milhões de euros ou apresentam um balanço total anual que não excede os 43 milhões de euros. Enquadradas nessa categoria genérica, encontram-se as seguintes subcategorias: i) microempresas: com um máximo de 9 trabalhadores e um volume de negócios anual ou um balanço total anual igual ou inferior a dois milhões de euros¹; ii) pequenas empresas: com um máximo de 49 trabalhadores e um volume de negócios anual ou um balanço total anual igual ou inferior a 10 milhões de euros; iii) médias empresas: com um máximo de 249 efetivos e um volume de negócios anual igual ou inferior a cinquenta milhões de euros ou cujo balanço total seja igual ou inferior a quarenta e três milhões de euros (Comissão Europeia. Recomendação 2003/361/CE, 2003) (figura 1).

Classificação	Nº de Trabalhadores	Volume anual de Negócios	Balanço Total Anual
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros

Figura 1. Indicadores de caracterização e diferenciação das PME.

Fonte – Elaboração nossa, a partir da Recomendação 2003/361/CE (Comissão Europeia, 2003).

Diante de tais indicadores, percebe-se que o tecido empresarial nacional e o internacional configuram-se pela predominância esmagadora dessa categoria de empresas. Trata-se de um grupo caracterizado pela sua relevante prestação econômica e social, e com um não menos considerável potencial de empregabilidade (Mateus et al., 2015; Antunes, 2009).

Mateus et al. (2015) confirmam essa realidade, recorrendo a dados de 2013, que mostravam que quase 800 mil PME empregavam nada menos do que oito, em cada dez trabalhadores, e contribuíam com o significativo valor de dois terços da riqueza gerada pelo setor não financeiro europeu. Nesse rol, relevavam, segundo esses mesmos dados, um tipo muito particular de PME: as microempresas (figura 1).

¹ Obedecendo às diretivas europeias, tratou o Decreto-Lei n.º 372/2007, alterado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de regular que a essa categoria pertencem as empresas que empregam menos de 10 pessoas e que apresentam um volume de negócio ou balanço total anual igual ou inferior a dois milhões de euros.

Essa classe de instituições era a responsável, à época, por indicadores com valores igualmente significativos, tais como: 95% das empresas, 43% do emprego e 22% do valor acrescentado.

No contexto português, dados recentemente revelados pelo PORDATA (2016) dão conhecimento de resultados semelhantes. De acordo com essa instituição, as microempresas portuguesas representam 96,2% do universo das empresas não financeiras. Outros dados, recolhidos numa outra escala e divulgados mais recentemente, revelam que nos restantes países membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE, 2017), as microempresas constituem a grande maioria das empresas comerciais.

Do ponto de vista da dinâmica empresarial, contrariamente ao que ocorre com as empresas de grande porte, as microempresas caracterizam-se, de um modo geral: i) pelos escassos recursos que possuem para fazer face às necessidades; ii) pela predominância de estruturas horizontais e informais de direção; iii) pela formalização de poucas regras. Segundo Durst e Edvardsson (2012), esses fatores, aparentemente desvantajosos, quando bem equacionados, proporcionam um ambiente favorável ao empreendedorismo e à inovação, na medida em que potenciam o diálogo e a proximidade entre as pessoas envolvidas nos processos, tornando-as mais colaborativas e participativas. A agregar valor a essa afirmação, Nonaka, Toyama e Konno (2000) ponderaram, há quase duas décadas, que a inovação e o conhecimento traduziam-se em valores decisivos e em vantagem competitiva em contextos afetados pelas rápidas mudanças, tais como: mercados, produtos, tecnologias, regras e sociedades.

Com efeito, nos ecossistemas em que funcionam as microempresas, a gestão, as tomadas de decisão e as operações tendem a concentrar-se nas mãos de poucas pessoas, já que o número de trabalhadores é reduzido, em comparação com o de outras subcategorias das PME.

A contrastar com esses dados, que corroboram a relevância dessas organizações para o tecido económico e social dos vários países, identifica-se uma ausência de estudos, no contexto português, a indicar o modo como elas criam, usam e partilham o conhecimento e mesmo a analisar os impactos que a adoção e a implementação de processos e de estratégias de Gestão do Conhecimento (GC) poderão causar na sua *performance* global, nos seus processos de inovação e na sua sustentabilidade.

Sendo um valor, o conhecimento é definido como uma crença pessoal justificada, que aumenta a capacidade de um indivíduo para atuar de forma eficaz (Huber, 1991 cit. por Alavi & Leidner, 1999). Desta forma, está intimamente ligado à ação, sendo um processo dinâmico e contínuo, criado através de interações entre pessoas e organizações envolvidas num determinado contexto (Nonaka, Toyama & Konno, 2000).

A GC contribui para o sucesso das organizações, independentemente da sua dimensão e localização (Okunoye & Karsten cit. por Wang & Yang, 2016). Tomando como parâmetro a dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1995) associam a criação do conhecimento e a produção de inovação nas organizações às interações entre o conhecimento tácito e o explícito. Também referem que, do ponto de vista ontológico, esta relação dá-se entre os três níveis de partilha e de difusão do conhecimento, sendo eles: individual, grupal e organizacional. A seu ver, a criação e a partilha de conhecimento são fatores diferenciadores, que potenciam a criação de novos modelos de negócio, novas formas de trabalho e de comunicação. O conhecimento, por sua vez, sendo um ativo valioso, deve ser gerido, de modo a poder ser utilizado e reutilizado, de forma efetiva, e assim gerar novo conhecimento, num ciclo contínuo, o que vem favorecer a criação e a inovação tão perseguidas pelas empresas, independentemente da sua dimensão.

Não obstante o facto de o número pequeno de colaboradores poder ser considerado, se bem aproveitado, uma vantagem competitiva, especialmente no desencadeamento de processos de GC – o que em parte se explica pelas relações de proximidade que se potenciam nesses ambientes –, quando esse número se traduz em real escassez, essa realidade se transforma. Ambientes com uma carga relativamente alta de contenção de recursos condicionam as oportunidades e o tempo investido na gestão de assuntos estratégicos, favorecendo o predomínio do conhecimento tácito sobre o explícito, que é inibido na presença desse tipo de constrangimentos (Durst & Edvardsson, 2012; I-Ching, Seidel, Shahbazpour & Howell, 2013). Nessas circunstâncias, os canais de comunicação passam a orientar-se mais para o meio externo do que para o interno, sendo este mais favorável às trocas e às partilhas, contrariamente ao que geralmente se observa nas empresas de maior dimensão, que necessitam de desenvolver um enfoque sistemático também na sua comunicação interna (Durst & Edvardsson, 2012). Por isso, e em face de uma tal conjuntura, as empresas de pequeno porte tendem a efetuar uma gestão pouco formalizada e sistematizada do seu próprio conhecimento, recorrendo a soluções mais pragmáticas e menos planeadas. Some-se o facto de a sua heterogeneidade, que se verifica em termos de setor de atividade e de recursos, dificultar a concretização de uma abordagem individualizada de GC, condicionando, nos casos em que esta exista, a adoção de modelos genéricos e, por isso mesmo, não raro, pouco eficazes, porque inadaptados à sua realidade.

Finalmente, nessa categoria de empresas, quer pela necessidade de desenvolver algum tipo de mecanismo de compensação das suas desvantagens, quer pela opção consciente pela adoção de medidas que visem o aumento da eficiência e da produtividade, nota-se que há um estímulo ao investimento na qualificação dos funcionários e na criação de parcerias, sendo estas algumas das formas frequentemente utilizadas para fazer face à escassez de recursos e à competição com empresas de maior dimensão, contribuindo essas medidas para a sua diferenciação² e, consequentemente, sustentabilidade.

Partindo desse enquadramento e dada a escassez de análises dessa natureza, no contexto português, pretende-se, com este estudo, de carácter exploratório e bibliográfico, identificar e analisar, do ponto de vista da literatura consultada, fatores críticos e medidas positivas a considerar na implementação de processos de Gestão do Conhecimento (GC) nessas empresas, bem como, dadas as suas particularidades, apontar alguns dos requisitos e recomendações essenciais na adoção de Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC), trazendo à luz alguns dos seus possíveis impactos.

METODOLOGIA

Este é um estudo de revisão, com um carácter exploratório, prescritivo e tendencial, na medida em que se debruça sobre textos mais recentemente publicados sobre as matérias de interesse.

A pesquisa bibliográfica que o ampara foi realizada de forma sistemática, buscando-se textos publicados, especialmente, na última década e recolhidos por meio de uma amostragem não

² Refira-se que o número de parcerias é também um importante indicador a usar na categorização das PME em subcategorias (cf. Antunes, 2009).

probabilística e intencional, em consultas bibliográficas efetuadas em textos publicados em Acesso Aberto e também nas seguintes bases de dados: i) Portal B-On³, ii) *Web of Science* e iii) *Google Scholar*⁴.

Os termos de consulta usados na pesquisa simples ou avançada, e efetuada em mais de um idioma, foram os seguintes: Conhecimento Organizacional; Gestão do Conhecimento Organizacional; Sistemas de Gestão do Conhecimento; Sistemas de Informação; Microempresas; Pequenas e Médias Empresas; Fatores Críticos de Sucesso; Portugal. Os filtros utilizados foram: Biblioteconomia e Ciência da Informação (área); Inglês e Português (idioma); Revistas acadêmicas, texto integral e revisto por especialistas (fontes). Como complemento, e em função da necessidade de efetuar o devido enquadramento das PME ao contexto português, realizou-se uma pesquisa em fontes documentais, sensivelmente, na legislação atual e pertinente (figura 2).

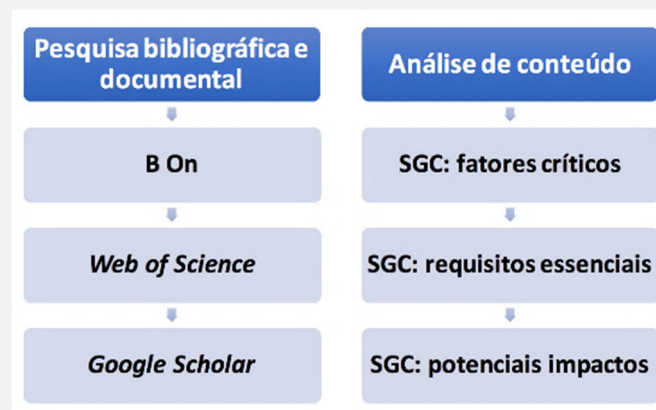


Figura 2. Matriz de recolha e de análise de dados do estudo.

Fonte - elaboração nossa.

Feitas essas diligências, foram recuperados 164 textos, dos quais e com base na leitura de secções específicas - resumo, introdução e conclusão - foram selecionados 31 itens para compor a revisão, tendo sido usados para compor a bibliografia apenas 21 textos.

Terminada a fase de recolha de dados, passou-se à fase de análise dos conteúdos (figura 2), que, neste estudo, limitou-se à identificação e reflexão sobre as ideias principais contidas nos textos pesquisados, que ajudaram a responder aos objetivos de pesquisa delineados, gerando-se, assim, os tópicos incluídos nos resultados, discussão e conclusão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

OS PROCESSOS DE GC E A SUA IMPLEMENTAÇÃO PELAS MICROEMPRESAS: FATORES CRÍTICOS E MEDIDAS POSITIVAS

³ Recuperado de: <http://www.b-on.pt>.

⁴ Esse foi consultado com o fim de verificar a análise de citações e de relevância dos textos recuperados. Recuperado de: <https://scholar.google.com>.

As Tecnologias de Informação e Comunicação, vulgo TIC, permitem o acesso a um conjunto alargado de meios usados na criação, no armazenamento, na transferência e na partilha de conhecimento (Alavi & Leidner, 2001). A escolha e o investimento nesses equipamentos, bem como a sua integração, devem, por isso, adequar-se às pessoas, aos processos e às necessidades das organizações. Contrariamente ao que sucede nas empresas de maiores dimensões, nas microempresas, face à sua reduzida dimensão, inexistem, muitas vezes, um departamento que assegure esses serviços e infraestruturas, sendo eles frequentemente realizados em regime de parceria ou em *outsourcing*, assumindo-se os riscos e os benefícios inerentes.

A estratégia organizacional, segundo Mintzberg (1987), consubstancia-se em planos ou linhas orientadoras, em que se verificam pelo menos duas características essenciais: i) elaboração com base em decisões antecipadas, relativamente às ações a que se vão aplicar; ii) implementação consciente e adequada aos objetivos organizacionais. Nas microempresas, a estratégia nem sempre é clarificada ou formalizada nem mesmo obedece a um acompanhamento regular, pelo facto de o número reduzido de colaboradores não proporcionar um meio profícuo para a sua implementação. Assim, e muito embora o proprietário da empresa saiba exatamente o que pretende, nem sempre se preocupa em desdobrar essas preocupações em aspetos fundamentais da estratégia, tais como: missão, valores e metas a atingir.

Não obstante, Edvardsson e Durst (2013) consideram a GC uma atividade sistemática e estreitamente vinculada à estratégia organizacional, associando-a a um conjunto de fatores considerados importantes para o sucesso das empresas, de um modo geral, e das microempresas, em particular, entre os quais citam, para além da já mencionada vantagem competitiva, os seguintes: crescimento sustentável e de vendas, aumento de lucros e de eficiência, flexibilidade, redução de custos e de perdas, ampliação da quota de mercado, desenvolvimento de funcionários, satisfação de clientes, desenvolvimento de novos produtos, inovação, criatividade, melhorias na tomada de decisões, no tempo de resposta em processos-chave e nas relações externas, sobretudo ao nível da comunicação.

Com efeito, a GC desenvolve-se num processo complexo de identificação, criação, armazenamento, transferência, utilização e reutilização do conhecimento (Durst & Edvardsson, 2012), sendo este um dos seus ativos mais valiosos. Considerada ela própria como um fator crítico na obtenção de vantagem competitiva, por parte das empresas, especialmente as de pequena dimensão (Wang & Yang, 2016), a adoção e a implementação de estratégias que visem à sua consecução tornam-se particularmente cruciais, devendo ser encaradas como um procedimento sistemático e contínuo, que passa pela criação de uma cultura de partilha e pela implementação de um conjunto de processos associados a sistemas de informação capazes de os suportar (Miklosik & Zak, 2015).

Também na aceção de Alberghini, Cricelli e Grimaldi (2010), os processos de GC são os que asseguram a sua própria execução consistente e eficiente, devendo aliar-se, por isso mesmo, às políticas, de modo a consolidar a cultura organizacional e alcançar benefícios para o negócio. No que respeita às empresas de pequena dimensão, eles exercem impacto na capacidade que elas possuem para fazer face aos seus próprios desafios. Na adoção das estratégias de GC que irão validar esses processos intervêm, segundo esses autores, outros dois fatores que, em termos do potencial de impacto, são considerados igualmente relevantes para o seu sucesso ou o seu fracasso, sendo eles: as pessoas e as tecnologias (figura 3). Conforme também concluem, no fator “pessoas” encontram-se implicados outros, tais como: gestão/liderança, envolvimento ativo dos gestores, cultura, experiências partilhadas, expectativas, regras e procedimentos informais, bem como hábitos sociais que influenciam a perceção e as comunicações

entre os funcionários. Por sua vez, no fator “tecnologias” encontram-se imbricadas as infraestruturas a adotar, devendo elas, no âmbito da GC, orientar-se para as pessoas, promovendo a intercolaboração.

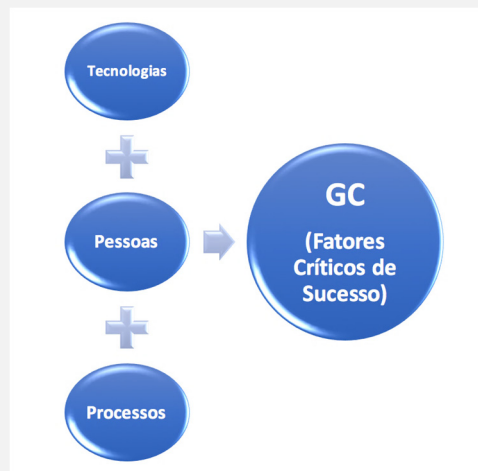


Figura 3. Fatores envolvidos na GC.

Fonte - Adaptado de: Alberghini, Cricelli e Grimaldi (2010).

De igual modo, e tendo como ponto de vista o facto de que as infraestruturas tecnológicas condicionam a implementação dos processos de GC, Wong e Aspinwall (2005) identificam o que designam como “Fatores Críticos de Sucesso (FCS)”, e que devem ser tidos em consideração nos projetos de desenvolvimento desses processos, aplicáveis às microempresas, estabelecendo uma ordem de prioridade entre eles, em razão do potencial de impacto, indo do mais importante (1) ao menos importante (11) (figura 4):

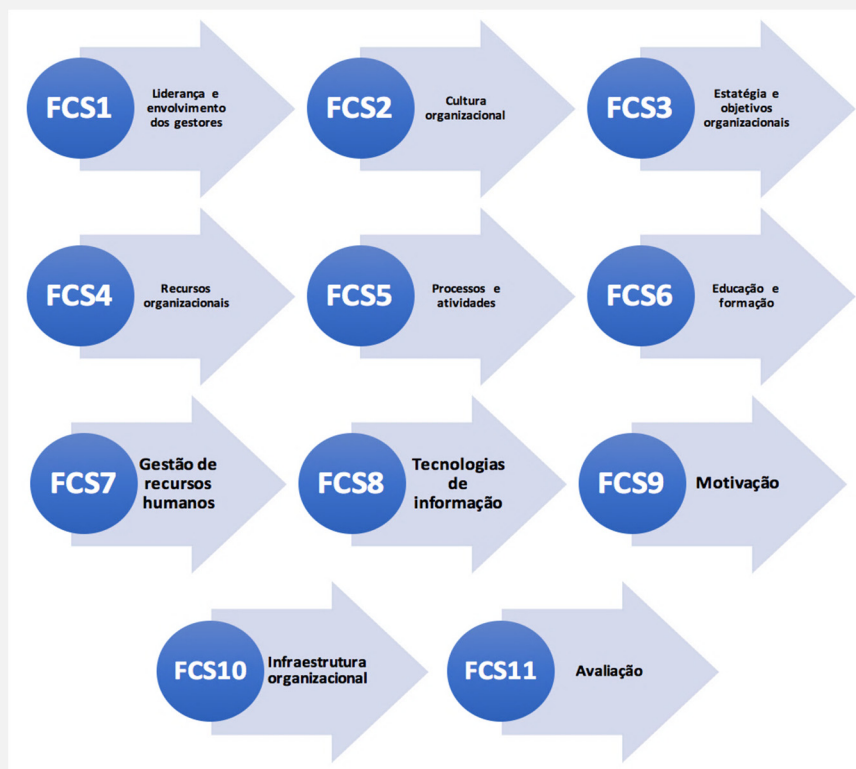


Figura 4. Fatores Críticos de Sucesso nos processos de GC, ordenados pela relevância.

Fonte – Adaptado de Wong e Aspinwall (2005).

Na perspetiva de Miklosik e Zak (2015), e de modo a evitar os previsíveis constrangimentos que se verificam na implementação desses mesmos processos, são sugeridas algumas medidas positivas que, pelo carácter genérico e preparatório do terreno, podem aplicar-se a diversas realidades, entre as quais as vivenciadas pelas microempresas, onde o seu impacto será certamente benéfico, e adotar-se sistematicamente (figura 5):



Figura 5 - Medidas que beneficiam a implementação de processos de GC.

Fonte – Adaptado de: Miklosik e Zak (2015).

Finalmente, e a modo de síntese, Miklosik e Zak (2015) encimam que a capacidade dos gestores para motivar os diversos intervenientes, internos e externos à organização, pode também contribuir, e de forma decisiva, para o sucesso ou para o fracasso destas iniciativas.

REQUISITOS E RECOMENDAÇÕES NA AQUISIÇÃO DE SGC PELAS MICROEMPRESAS

Os Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) são plataformas utilizadas para gerir o conhecimento organizacional, baseadas em tecnologias desenvolvidas e aplicadas para promover e dar suporte aos processos de criação, armazenamento, transferência e utilização de conhecimento (Alavi & Leidner, 2001). Tratam-se, pois, de infraestruturas tecnológicas que, associadas às pessoas, condicionam a forma como se efetua a implementação dos processos de GC, tornando possível, desse entrecruzamento, a concretização de estratégias de GC.

Com a evolução tecnológica, têm surgido soluções adequadas às diversas categorias de empresas, capazes de potenciar os processos de socialização entre os diferentes intervenientes, interna e externamente, permitindo-lhes contornar os obstáculos financeiros e a escassez de recursos (Cerchione, Esposito & Spadaro, 2015).

Não obstante essas evidentes vantagens, que à partida e genericamente se encaixam no contexto particular das microempresas, as aquisições tecnológicas devem ser precedidas de um minucioso estudo,

sob pena de estar-se a investir recursos em ferramentas que, se usadas isoladamente, tornam difícil o acesso ao conhecimento e a interoperabilidade, e mesmo a sua concentração num único portal ou plataforma que facilite a sua integração. Para minimizar esse tipo de problema, é importante que na fase de aquisição do SGC sejam tidos em atenção fatores tais como as necessidades, os objetivos, as características e os recursos organizacionais, para além de atentar-se para o preenchimento de um conjunto de requisitos, por parte desses sistemas a adquirir, os quais envolvem, segundo Cagnazzo, Tiacci, Rossi, Industriale e Duranti (2014) diferentes aspetos a avaliar (figura 6):

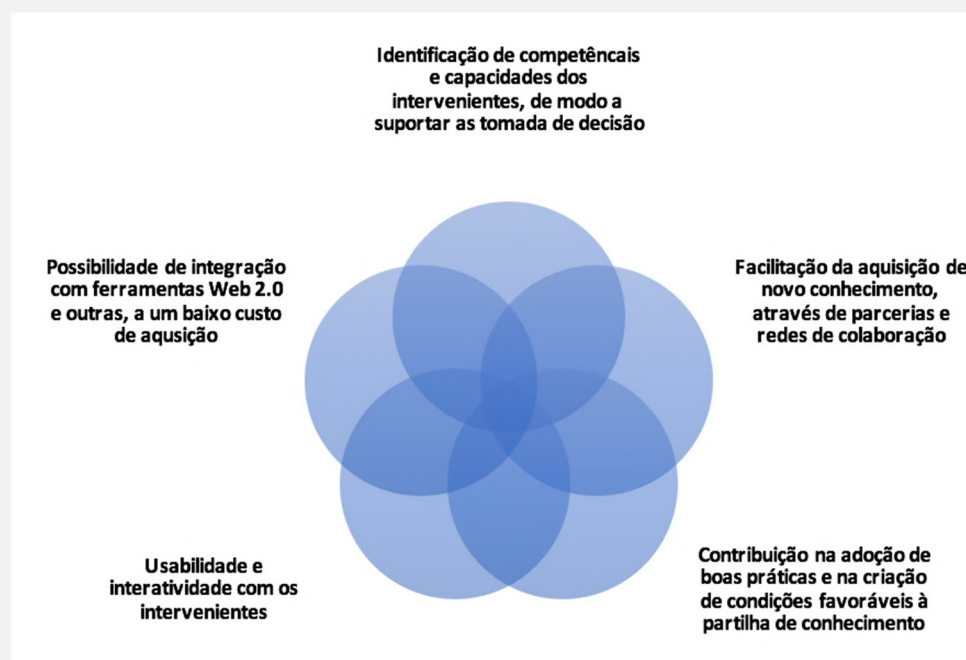


Figura 6. Requisitos essenciais a cumprir pelos SGC empresariais.

Fonte – Adaptado de: Cagnazzo, Tiacci, Rossi, Industriale e Duranti (2014).

No contexto atual, verifica-se que muitas das soluções comerciais de SGC disponíveis orientam-se para as empresas de média e de grande dimensão, representando custos elevados – de milhares ou dezenas de milhares de euros, – bem como a intervenção de recursos humanos especialmente dedicados à sua gestão, tornando-se por isso desajustadas às necessidades e aos meios disponíveis nas microempresas. Acresce que estas são soluções normalmente constituídas por vários módulos (*e.g.*, gestão de clientes, gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão comercial, logística, gestão de processos, gestão de produção, planeamento, gestão de existências), com pouca aplicabilidade na generalidade das microempresas, na medida em que são desenhadas para empresas em que existem recursos humanos suficientes para o que, vulgarmente, se designa por “alimentar o sistema”. Acresce, ainda, o facto de que várias destas soluções associam-se ao conceito de SaaS (*Software as a Service*), em que, para além do investimento inicial, existem custos de manutenção, de periodicidade variável, nem sempre suportáveis por empresas de escassos recursos. A heterogeneidade das PME é também um fator que dificulta a viabilização de um modelo único e que possa ser adotado como SGC adequado a todas as empresas integradas nesta classificação. Nesse caso, não se verificando a viabilidade na adoção de uma solução comercial, recomenda-se o desenvolvimento de um sistema sob medida e que permita uma integração de diversas ferramentas (*e.g.*, bases de dados, aplicações de gestão comercial, email, redes sociais, fóruns, blogs, vídeo conferência, ferramentas *Web 2.0*) numa única plataforma, evitando-se posições conflituantes entre pessoas e aplicações, relativamente às opções tecnológicas. Devem, pois,

ser integradas ferramentas que se complementem e que não sejam redundantes (Yuan, Zhao, Liao & Chi, 2013).

Em adição, também se recomenda que o processo de implementação desses sistemas nas microempresas seja gradual, dinâmico e desencadeado a médio e longo prazo, e que o seu acompanhamento seja continuamente ajustado aos objetivos e às necessidades, conforme o que foi dito anteriormente, permitindo assim manter e tirar partido de características (*e.g.*, escassez de recursos, reduzida dimensão, informalidade, flexibilidade) que são tão próprias dessa classe tão peculiar de empresas.

CONCLUSÃO

As pequenas e médias representam uma parte considerável do universo empresarial, dentro e fora de Portugal, contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento. Os estudos analisados relacionam a melhoria ao nível da inovação, da vantagem competitiva e da sustentabilidade das empresas com as atividades de GC por elas implementadas. As microempresas não fogem a essa regra.

A GC deverá ser encarada pelas microempresas como parte integrante da sua estratégia, identificando-se objetivos e intervenientes, de acordo com as características, recursos e necessidades da organização. O compromisso e o envolvimento dos gestores são fatores indispensáveis na implementação e no acompanhamento desses projetos, de modo a criar uma cultura que promova a criação, a aquisição, a partilha e a utilização do conhecimento organizacional.

As estratégias de GC nas organizações envolvem o entrecruzamento de três importantes componentes: pessoas, processos e tecnologias. A correta identificação dos FCS, bem como dos requisitos essenciais dos SGC, facilitam a implementação e a utilização do conhecimento organizacional, tendo um impacto positivo em aspetos cruciais como a inovação, a competitividade e a sustentabilidade. A ênfase deve ser colocada nas pessoas, pois o seu envolvimento e a sua motivação para a criação, a partilha e a utilização do conhecimento são também encarados como requisitos essenciais dos SGC.

As microempresas caracterizam-se pela escassez de recursos, pela dimensão reduzida, pela informalidade e pela flexibilidade dos seus processos. A correta adequação destas características traduz-se em vantagem competitiva e não em limitações para o seu sucesso. Com isso, na escolha e implementação de um SGC, os requisitos e fatores críticos, bem como as medidas positivas que vão ao encontro dos processos e das estratégias de GC devem ser analisados e aplicados sob medida, não sendo aconselhável recorrer-se à replicação de modelos.

Ainda são relativamente escassos os estudos relacionados com o modo como as microempresas portuguesas usam e gerem o conhecimento organizacional e com os impactos que a implementação da GC e dos SGC causam na sua *performance* global, inovação e sustentabilidade. Consequentemente, na revisão bibliográfica realizada não foram obtidos resultados consistentes e que permitam identificar de que forma as microempresas portuguesas gerem, na prática, o seu conhecimento ou que modelos de SGC se encontram em curso nessas realidades, sendo essa uma linha a ser explorada futuramente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(7), 1–37. <http://doi.org/10.1002/jhrm.20064>.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <http://doi.org/10.2307/3250961>
- Alberghini, E., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2010). Implementing Knowledge Management Through IT Opportunities: Definition of a Theoretical Model Based on Tools and Processes Classification. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 21–33. Recuperado de: <http://0-search.ebscohost.com.library.vu.edu.au/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49548997&site=bsi-live>
- Antunes, J. (2009). As pequenas e médias empresas. *Vida Económica*, 22-02-2009, 33. Recuperado de: <https://www.occ.pt/fotos/editor2/VidaEconomica20FevereiroII.pdf>.
- Cagnazzo, L., Tiacci, L., & Rossi, V. (2014). Knowledge management system in SMEs within stable enterprise networks. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11(1), 155-174.
- Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. R. (2015). The spread of knowledge management in SMEs: A scenario in evolution. *Sustainability*, 7(8), 10210–10232. <http://doi.org/10.3390/su70810210>.
- Comissão Europeia (2003). *Recomendação 2003/361/CE, de 6 de maio, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Recuperado de: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>.
- Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de julho. Recuperado de: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Decreto-Lei-143-2009.pdf.aspx>.
- Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro. Recuperado de: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Decreto-Lei-372-2007.pdf.aspx>.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879–903. <http://doi.org/10.1108/13673271211276173>.
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2013). Does Knowledge Management Deliver the Goods in SMEs? *Business and Management Research*, 2(2), 52–60. <http://doi.org/10.5430/bmr.v2n2p52>.
- I-Ching, L., Seidel, R., Shahbazzpour, M., & Howell, D. (2013). Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises: A New Zealand Focus. *New Zealand Journal Of Applied Business Research*, 11(2), 1-21.
- Mateus, A., Mateus, J., Ferreira, N., Silva, C., Farinha, D., Rodrigues, H., ... Escária, V. (2015). *Três décadas de Portugal europeu: balanço e perspetivas*. Recuperado de: <https://infoeuropa.eurocid.pt/files/database/000066001-000067000/000066242.pdf>.

Miklosik, A., & Zak, S. (2015). Framework for Effective Removal of Knowledge Management Implementation Barriers. *Procedia Economics and Finance*, 30(15), 513–521. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01263-0](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01263-0).

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <http://doi.org/10.2307/41165263>.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6).

OCDE (2017). *Enterprises by business size (indicator)*. Recuperado de: <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>. doi: 10.1787/31d5eeaf-en.

PORDATA. (2016). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão: Portugal*. Recuperado de: <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>.

Wang, M. H., & Yang, T. Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 79–91. <http://doi.org/10.1016/j.apmr.2015.12.003>.

Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82. <http://doi.org/10.1108/13673270510602773>.

Yuan, Y. C., Zhao, X., Liao, Q., & Chi, C. (2013). The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations: From e-mail to micro-blogging. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(8), 1659–1670. <http://doi.org/10.1002/asi.22863>.