

Pedro Miguel Teixeira Monteiro

Definição de um Perfil de Gestor de Conhecimento

Dissertação apresentada no Mestrado em Informática na Universidade  
Portucalense Infante D. Henrique

Orientador: Prof. Doutora Paula Morais

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE



Departamento de Inovação, Ciência e Tecnologia  
Porto, julho 2013



## *DECLARAÇÃO*

Nome: \_\_\_\_\_

Nº. do B. I.: \_\_\_\_\_ Tel/Telem.: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Curso de Pós-Graduação: Mestrado

Área do doutoramento: \_\_\_\_\_

Ano de conclusão: \_\_-\_\_-\_\_

Mestrado

Designação do mestrado: Mestrado em Informática

Ano de conclusão: \_\_-\_\_-\_\_

Título do Trabalho

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Orientador (es):

\_\_\_\_\_

Declaro, para os devidos efeitos, que concedo, gratuitamente, à Universidade Portucalense Infante D. Henrique, para além da livre utilização do título e do resumo por mim disponibilizados, autorização para esta arquivar nos respetivos ficheiros e tornar acessível aos interessados, nomeadamente através do seu repositório institucional, o trabalho supra-identificado, nas condições abaixo indicadas:

[Assinalar as opções aplicáveis em 1 e 2]

1. Tipo de Divulgação:

Total.

Parcial.

2. Âmbito de Divulgação:

Mundial (Internet aberta)

Intranet da Universidade Portucalense.

Internet, apenas a partir de  1 ano  2 anos  3 anos – até lá, apenas Intranet da UPT

**Advertência:** O direito de autor da obra pertence ao criador intelectual, pelo que a subscrição desta declaração não implica a renúncia de propriedade dos respetivos direitos de autor ou o direito de a usar em trabalhos futuros, os quais são pertença do subscritor desta declaração.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Porto, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



## **Resumo**

A maior parte dos estudos de gestão de conhecimento referem a liderança como um fator crítico de sucesso para qualquer iniciativa de gestão de conhecimento. Contudo não há muitos estudos empíricos que investiguem os perfis dos responsáveis por estas iniciativas. Pretende-se com esta dissertação contribuir para a definição de uma proposta de um perfil de um Gestor de Conhecimento traçando as suas responsabilidades e competências.

Com base numa revisão da literatura, foram identificadas várias responsabilidades e competências que diversos autores associam a um Gestor de Conhecimento. A partir de uma análise cuidada destas responsabilidades e competências definiu-se uma proposta de perfil de um Gestor de Conhecimento.

Com o objetivo de validar o perfil definido, foi efectuado um inquérito a um conjunto de organizações portuguesas, que permitiu concluir a validade do perfil traçado.

Palavras-chave: gestão de conhecimento; gestor de conhecimento.



## **Abstract**

Most studies about knowledge management relate to leadership as a critical success factor for any knowledge management initiative. However there are not many empirical studies that investigate the profiles of those responsible for these initiatives. The aim of this work is to contribute to the definition of a Chief Knowledge Officer profile outlining its responsibilities and skills.

From a review of the literature, it was identified a set of responsibilities and skills that many authors associate to a Chief Knowledge Officer. From a careful analysis of these responsibilities and competencies a Chief Knowledge Officer profile is proposed.

In order to validation this proposal set, a survey was conducted to a group of Portuguese organizations; this study allows to conclude for the validity of the profile.

Keywords: knowledge management, chief knowledge officer.

## **Siglas e abreviaturas**

- CEO – Chief Executive Officer
- CIO – Chief Information Officer
- CKO – Chief Knowledge Officer
- CLO – Chief Learning Officer
- COO – Chief Operating Officer
- CTO – Chief Technology Officer
- GC – Gestão de Conhecimento
- SGC – Sistemas de Gestão de Conhecimento

Ao longo desta dissertação serão usadas várias siglas correspondes aos termos em inglês, por estas serem de uso comum, mesmo em trabalhos em português.

.

## Sumário

Índice de figuras .....	10
Índice de tabelas .....	10
Índice de gráficos .....	11
1. Introdução .....	15
1.1 Objetivos .....	15
1.2 Justificação do Tema.....	15
1.3 Processo de Investigação .....	16
1.4 Estrutura da Dissertação .....	17
2. Gestor de Conhecimento .....	19
2.1 A Gestão de Conhecimento e o seu impacto nas organizações.....	19
2.2 Evolução dos papéis dos responsáveis pela Gestão de Conhecimento .....	23
2.3 A importância e os fatores críticos de sucesso de um Gestor de Conhecimento.....	27
2.4 Responsabilidades e competências do Gestor de Conhecimento.....	28
3. Perfil de um Gestor de Conhecimento .....	43
3.1 Evolução para a proposta de um perfil de um Gestor de Conhecimento.....	43
3.2 Proposta de um perfil para um Gestor de conhecimento.....	76
4. Metodologia do Estudo .....	79
4.1 Objetivos da Investigação .....	79
4.2 Metodologia de Investigação .....	79
4.3 Desenho e Validação do Inquérito .....	79
4.4 Caracterização da Amostra .....	80
5. Análise e discussão dos resultados .....	81
5.1 Análise de Dados.....	81
5.2 Discussão dos Resultados .....	101
6. Conclusão .....	103
6.1 Cumprimento do objetivo.....	103
6.2 Trabalho futuro .....	104
Bibliografia .....	105
Anexo A .....	109

## Índice de figuras

Figura 1 - Modelo SECI (fonte: Nonaka e Noboru, 1998) .....	20
---	----

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Responsabilidades organizacionais de um CKO (fonte: Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2009).....	30
Tabela 2 - Responsabilidades técnicas de um CKO (fonte: Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2009) .....	31
Tabela 3 - Competências e Responsabilidades segundo Earl & Scott (1999).....	35
Tabela 4 - Competências e Responsabilidades segundo Hershel & Nematí (2000) .....	37
Tabela 5 - Competências e Responsabilidades segundo Ketter (2006).....	37
Tabela 6 - Competências e Responsabilidades segundo Junior, Elobi & Martins (2008) .....	37
Tabela 7 - Competências e Responsabilidades segundo Bonner (2000).....	38
Tabela 8 - Competências e Responsabilidades segundo Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal (2009)	40
Tabela 9 - Competências e Responsabilidades segundo Thomas (2000) .....	40
Tabela 10 - Competências e Responsabilidades segundo Howell (2006).....	40
Tabela 11 - Competências e Responsabilidades segundo Davenport & Pruzak (1998).....	41
Tabela 12 - Competências e Responsabilidades segundo Penálver & Navarro (2007) .....	41
Tabela 13 - Competências e Responsabilidades segundo John Peetz.....	41
Tabela 14 - Competências e Responsabilidades segundo Abdelhakim & Abdeldayem (2009).....	42
Tabela 15 - Competências e Responsabilidades segundo Zárraga & Garc'a-Falcón (2003).....	42
Tabela 16 - Competências e Responsabilidades não consideradas.....	43
Tabela 17 - Competências e Responsabilidades modificadas.....	44
Tabela 18 - Competências e Responsabilidades segundo Earl & Scott (1999).....	44
Tabela 19 - Competências e Responsabilidades segundo Herschel & Nematí (2000) .....	46
Tabela 20 - Competências e Responsabilidades segundo Ketter (2006) .....	46
Tabela 21 - Competências e Responsabilidades segundo Junior, Elobi & Martins (2008).....	46
Tabela 22 - Competências e Responsabilidades segundo Bonner (2000).....	47
Tabela 23 - Competências e Responsabilidades segundo Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal (2009)	

Tabela 24 - Competências e Responsabilidades segundo Thomas (2000) .....	49
Tabela 25 - Competências e Responsabilidades segundo Howell (2006) .....	49
Tabela 26 - Competências e Responsabilidades segundo Davenport & Pruzak (1998).....	49
Tabela 27 - Competências e Responsabilidades segundo Penálver & Navarro (2007) .....	50
Tabela 28 - Competências e Responsabilidades segundo John Peetz.....	50
Tabela 29 - Competências e Responsabilidades segundo Abdelhakim & Abdeldayem (2009).....	50
Tabela 30 - Competências e Responsabilidades segundo Zárraga & Garc'a-Falcón (2003).....	51
Tabela 31 - Comparação de Competências e Responsabilidades referidas pelos vários autores ....	55
Tabela 32 - Revisão das responsabilidades e competências mais abrangentes.....	65
Tabela 33 - Responsabilidades/Competências mais abrangentes.....	67
Tabela 34 - Revisão das responsabilidades/competências.....	69
Tabela 35 - Justificação do desaparecimento de referências.....	69
Tabela 36 - Responsabilidades/Competências agrupadas por temáticas.....	72
Tabela 37 - Explicação da passagem da tabela 36 para a 38.....	73
Tabela 38 - Tabela final com as Responsabilidades e Competências de um CKO.....	75
Tabela 39 - Competências Hard e Soft (Carvalho, 2006).....	75
Tabela 40 - Área funcional dos respondentes.....	83
Tabela 41 - Designação dada ao responsável pela Gestão de Conhecimento .....	84
Tabela 42 - Área de formação base do responsável pela Gestão de Conhecimento .....	84

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 - Setor de Atividade .....	81
Gráfico 2 - Número de colaboradores da organização .....	81
Gráfico 3 - Nacionalidade da organização .....	82
Gráfico 4 - Função dos Respondentes .....	82
Gráfico 5 – N° de organizações com um cargo específico de responsável pela Gestão de Conhecimento .....	84
Gráfico 6- Gerir e implementar projetos de Gestão de Conhecimento .....	85
Gráfico 7 - Criar e fomentar uma cultura para partilha de conhecimento .....	85
Gráfico 8 - Usar ou criar sistemas de recompensas para aqueles que partilham o conhecimento .	86

Gráfico 9 - Monitorizar o nível de maturidade da Gestão de Conhecimento na organização.....	86
Gráfico 10 - Garantir a actualização do conhecimento organizacional.....	87
Gráfico 11 - Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto.....	87
Gráfico 12 - Ser o mentor para o processo de criação de conhecimento e seu uso na organização	88
Gráfico 13 - Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em processos da organização .....	88
Gráfico 14 - Fomentar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização ...	89
Gráfico 15 - Articular o propósito e natureza do conhecimento organizacional como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas .....	89
Gráfico 16 - Identificar áreas críticas para a implementação de projetos de Gestão de Conhecimento .....	90
Gráfico 17 - Verificar através do uso do conhecimento os clientes que apontam uma maior rentabilidade à organização.....	90
Gráfico 18 - Identificar as necessidades da organização a nível de conhecimento.....	91
Gráfico 19 - Implementar e supervisionar uma arquitectura e infra-estruturas organizacionais ligados à Gestão de Conhecimento.....	91
Gráfico 20 - Adotar e implementar Sistemas de Gestão de Conhecimento.....	92
Gráfico 21 - Gerir outros profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras .....	92
Gráfico 22 - Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação.....	93
Gráfico 23 - Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores responsáveis de todos os níveis da organização .....	94
Gráfico 24 - Promover e melhorar a inovação na organização .....	94
Gráfico 25 - Converter o capital intelectual da organização em ativos geradores de receitas importantes .....	95
Gráfico 26 - Conhecer as potencialidades das tecnologias de informação.....	96
Gráfico 27 - Aceder e avaliar a informação .....	96
Gráfico 28 - Ter conhecimentos de gestão.....	97
Gráfico 29 - Dominar mais do que uma língua.....	97
Gráfico 30 - Espírito de Grupo .....	98
Gráfico 31 - Pensamento Estratégico.....	98
Gráfico 32 - Capacidade de persuasão.....	99

Gráfico 33 - Pensamento crítico.....	99
Gráfico 34 - Saber partilhar.....	100
Gráfico 35 - Capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação .....	100



## **1. Introdução**

Neste capítulo apresentam-se os objetivos da dissertação, a justificação do tema e a descrição do processo de investigação usado.

### **1.1 Objetivos**

O objetivo desta dissertação é a definição de uma proposta de um perfil para um Gestor de Conhecimento traçando as suas responsabilidades e competências.

### **1.2 Justificação do Tema**

Hoje em dia, na maioria dos estudos sobre a temática (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010), a Gestão do Conhecimento (GC), aparece como importante e indispensável, por vezes mesmo um fator vital, para suportar qualquer iniciativa de obtenção de vantagens competitivas nas organizações. Numa era caracterizada pela rápida mudança e incerteza, é necessário criar conhecimento de uma forma consistente, disseminá-lo, partilhá-lo e usá-lo na organização. Vários setores dependem do conhecimento como sua principal forma de criar valor (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

Todavia, várias organizações reconhecem que não gerem bem o seu conhecimento pois subestimam a criação e captura do mesmo, perdem o que processam, não encorajam a partilha, e pouco investem na utilização e reutilização do seu conhecimento (Earl & Scott, 1999). As dificuldades surgem ao articular o conhecimento explícito (demonstrado através de palavras e números e facilmente comunicado, fórmulas científicas, processos codificados, princípios universais) com o conhecimento tácito (mais pessoal, experimental, contexto específico, difícil de formalizar, comunicar e partilhar, geralmente presente nas cabeças dos indivíduos ou das equipas) (Nonaka & Konno, 1998), com o objetivo de se potenciar o capital intelectual e de se criar valor para o negócio.

Ao longo dos anos existiram diferentes tipos de responsáveis pela gestão da informação e do conhecimento. O Gestor de Informação (Chief Information Officer - CIO) é um papel normalmente desempenhado por um colaborador de uma organização responsável pelos Sistemas e Tecnologias de Informação que suportam os objetivos do negócio. Com a crescente

importância dos sistemas suportados pelas Tecnologias de Informação, o CIO tem vindo a ser um recurso chave em muitas organizações reportando diretamente ao Chief Enterprise Officer (CEO). Normalmente, o CIO delega decisões técnicas aos colaboradores e propõe as TI/SI necessárias à organização para que esta alcance os seus objetivos. Está também envolvido na análise e reformulação de processos de negócio existentes, na identificação e desenvolvimento da capacidade de utilização de novas ferramentas, na reformulação de novas infraestruturas físicas e acessos à rede, e na identificação e exploração dos recursos de conhecimento da organização (Kimball, 2010).

No final da década de 90, surgiu o chamado Gestor de Conhecimento (Chief Knowledge Officer - CKO) que aparece para iniciar, conduzir e coordenar programas de GC. O papel do CKO é geralmente definido como sendo o gestor do conhecimento organizacional, que desenvolve mecanismos que permitem a comunicação, a transferência e partilha de formas de conhecimento embebido no “*know-how*” e nas competências adquiridas ao nível organizacional (Earl & Scott, 1999). O CKO deve-se também comprometer com as responsabilidades que estimulam a criação e gestão de um ambiente que facilitará o uso e a disseminação do conhecimento na organização (Earl & Scott, 1999).

CKO é uma posição recente e por vezes difícil de compreender, isto porque pode ter inúmeras responsabilidades, competências e funções de outras posições ocupadas nas organizações.

### **1.3 Processo de Investigação**

Pretende-se nesta dissertação definir um perfil para um CKO. Este perfil será caracterizado por responsabilidades e competências, sendo as mesmas identificadas a partir de uma revisão bibliográfica.

Com o objetivo de validar o perfil traçado, criar-se-á um inquérito que será aplicado a organizações nacionais de vários setores de atividade.

## **1.4 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está dividida em 6 capítulos principais.

No capítulo 1, Introdução, apresentam-se os objetivos para a realização desta dissertação, a justificação do tema e a descrição do processo de investigação.

No capítulo 2, Gestor de Conhecimento, é feita uma descrição da evolução dos papéis e funções do seu responsável pela GC nas organizações, da sua importância e fatores críticos de sucesso e das suas responsabilidades e competências segundo diversos autores.

Apresenta-se no capítulo 3, Perfil de um Gestor de Conhecimento, uma proposta de um perfil para um CKO feita a partir da revisão da literatura, tendo em conta as referências dos vários autores mencionados no capítulo 2.

Por sua vez no capítulo 4, Metodologia do Estudo, explica-se como é validada a proposta de perfil, através de um inquérito. Ainda neste capítulo, caracteriza-se a amostra considerada no estudo.

No capítulo 5, Análise e discussão dos resultados, são analisados os dados recolhidos, resultantes da aplicação do inquérito e discutem-se os respetivos resultados.

O capítulo 6, Conclusão, diz respeito às conclusões do estudo. Avalia-se em que medida os objetivos da dissertação foram atingidos, apresentam-se as principais conclusões e refere-se o trabalho futuro que pode ser desenvolvido na continuação desta dissertação.

Introdução

## **2. Gestor de Conhecimento**

Neste capítulo é feita uma abordagem à temática da Gestão de Conhecimento. Descreve-se, em particular, o seu impacto nas organizações, a evolução dos papéis e funções dos seus responsáveis, a importância e os fatores críticos de sucesso de um Gestor de Conhecimento e as responsabilidades e competências referidas na literatura para um profissional deste tipo.

### **2.1 A Gestão de Conhecimento e o seu impacto nas organizações**

Entende-se por Gestão de Conhecimento (GC) os processos que permitem identificar, armazenar, organizar, divulgar e usar os ativos do conhecimento de uma organização, para criar valor e gerar vantagem competitiva (King, 2007, Alavi & Leidner, 1999). A GC aparece como a disciplina que permite aos indivíduos, às equipas e às organizações, sistematicamente, criar, partilhar e aplicar o conhecimento, para melhor atingir os seus objetivos organizacionais (Young, 2009).

A GC baseia-se na premissa de que, assim como os seres humanos são incapazes de aproveitar todo o potencial dos seus cérebros, as organizações geralmente também não são capazes de utilizar plenamente o conhecimento de cada colaborador, bem como o conhecimento que existe coletivamente dentro da organização (King, 2007). Praticando a GC, as organizações procuram adquirir ou criar conhecimento potencialmente útil e disponibilizá-lo para aqueles que podem usá-lo num tempo/lugar apropriado, a fim de atingirem o máximo de aproveitamento e impacto no desempenho organizacional, assegurando que o conhecimento é continuamente melhorado e efetivamente empregue. Segundo King (2007), se uma organização puder aumentar a utilização efetiva do conhecimento por apenas uma pequena percentagem, melhores resultados alcançará.

A GC combina o domínio do conhecimento humano com o objetivo de criar valor nas organizações. Uma estratégia ligada à GC traz vantagens ao nível competitivo, pois gerir o conhecimento permite ter novas ideias (por exemplo novos produtos), bem como medir o impacto das várias estratégias que a organização tenta impor nos mercados correntes. A GC aparece assim como uma aproximação focada para o negócio que facilita a sustentação da transferência de conhecimento explícito e tácito (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

Um pressuposto fundamental em GC é que o conhecimento é um recurso difícil de controlar, e está altamente ligado ao processo de aprendizagem. A aprendizagem resulta da articulação de novos dados e informações, obtidos por um processo mental específico de cada indivíduo, estando ligada ao processo de criação e sendo reconhecida como crucial para a inovação (Lopes & Morais, 2010).

Tendo uma forte componente humana e social, a GC deve preocupar-se então com a disponibilização de ambientes onde a criação de conhecimento seja uma realidade, não precisando necessariamente de uma forte componente tecnológica.

Segundo Nonaka & Noboru (1998) há duas formas de conduzir o processo de criação de conhecimento:

- A articulação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito;
- Transposição do conhecimento a nível individual para um nível organizacional;

Nonaka e Noboru (1998) criaram um modelo que descreve como o conhecimento é criado, sendo transferido e convertido em formas diferentes, denominado Modelo SECI e apresentado na figura 1.



Figura 1 - Modelo SECI (fonte: Nonaka e Noboru, 1998)

Neste modelo, há quatro modos de criação de conhecimento através da interação e conversão entre conhecimento tácito e explícito (Nonaka & Konno, 1998):

- Socialização – A partilha de experiências cria conhecimento tácito, através de modelos mentais e habilidades técnicas;

- Exteriorização – Desencadeado pelo diálogo, o conhecimento tácito torna-se explícito durante o período de reflexão coletiva através da partilha de metáforas, analogias, modelos ou histórias;
- Combinação – Este é o processo de reconfigurar formas diferentes de conhecimento explícito que leva à produção de novos conhecimentos. Esta é uma forma comum de transferência de conhecimento que caracteriza a aprendizagem;
- Interiorização – Este é o processo de aprendizagem e de socialização por repetidas tarefas, para que o conhecimento explícito dos princípios e os procedimentos se torne absorvido, ou seja tácito.

De acordo com King (2007), a GC divide-se em vários processos destinados à identificação, captura, estruturação, valorização, refinamento, armazenamento, transferência, utilização e partilha de todos os ativos de uma organização para melhorar o seu desempenho e competitividade.

Os processos da GC melhoram diretamente os processos organizacionais, como a inovação, as tomadas de decisões e a aprendizagem individual e coletiva. Estes processos produzem melhores comportamentos organizacionais, produtos, serviços, processos e relacionamentos (King, 2007).

Políticas de GC baseadas nos processos descritos, permitem criar ambientes nas organizações que melhoram o desempenho e vão de encontro aos objetivos organizacionais. Estes ambientes organizacionais que implementam os processos da GC requerem uma variedade de habilidades, responsabilidades e competências e podem tirar proveito de um certo número de pessoas, com diversos *backgrounds* que se podem relacionar com diferentes aspetos de gestão de informação a fim de facilitar a sua conversão em conhecimento útil (Lopes & Morais, 2010).

Nos ambientes ligados a processos de conhecimento surgem os Sistemas de Gestão de Conhecimento (SGC). Estes sistemas baseados em tecnologia têm como objetivos facilitar o acesso ao conhecimento, melhorar o ambiente de conhecimento e gerir o conhecimento como uma vantagem (Silva, 2011). Exemplos de SGC são as FAQs, os Sistemas Periciais, os Mapas Mentais, as Comunidades de Prática (King, 2007), Sistemas de Gestão Documental e de Conteúdos, Sistemas de Colaboração e Portais Corporativos, Sistemas de *Workflow*, Sistemas de Ensino e Aprendizagem à Distância, Sistemas de *Business Intelligence* (Lopes & Morais, 2010).

Podem ser identificados como fatores necessários ao sucesso da GC a cultura da organização, o apoio da gestão de topo, a infraestrutura técnica disponível, a clareza e uniformidade da comunicação (Gomes, 2002).

Face à importância do conhecimento e sendo este cada vez mais entendido como um recurso estratégico não completamente explorado, muitas organizações iniciaram programas ligados à GC. Já em 1999, alguns desses programas e iniciativas foram relatados por Earl e Scott (1999) entre outros, como por exemplo:

- Desenhar e instalar técnicas e processos de criação, proteção e uso do conhecimento;
- Desenhar e criar ambientes e atividades para descobrir e libertar conhecimento que não é próprio;
- Articular o propósito e natureza da GC como um recurso, embebendo-o de programas;
- Criar redes de conhecimento;
- Capturar e partilhar as melhores práticas;
- Integrar a partilha de conhecimento com a estratégia de negócio.

Contudo, face a estas iniciativas também surgiram inúmeras questões, como por exemplo, quem teria autoridade na estratégia da GC? Quem a implementava? Quem se responsabilizaria pela mesma? Que tarefas estariam envolvidas no desenvolvimento da GC? Quem lideraria os respetivos processos? Que qualificação deve ter quem assume estas posições? (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

Segundo O'Dell (2011), um programa de GC necessita de um líder de GC e de um grupo principal de GC.

Ao longo dos anos têm existido diferentes responsáveis que poderiam ser identificados nas respostas às questões levantadas. Apresenta-se na secção seguinte a evolução dos papéis destes responsáveis.

## 2.2 Evolução dos papéis dos responsáveis pela Gestão de Conhecimento

Chief Information Officer (CIO) é um cargo dado numa organização ao responsável pelas TI que suportam os objetivos da organização. Com o aumento da importância dada ao longo dos anos às TI, o CIO é visto em muitas organizações como um fator-chave na formulação de objetivos estratégicos (Schneider, 2012).

Normalmente, o CIO está envolvido com a análise e reformulação de processos dos negócios existentes, com a identificação e desenvolvimento de novas ferramentas, com a reformulação da infraestrutura física da organização e acesso à rede, e com a identificação e exploração dos recursos do conhecimento da organização (Schneider, 2012).

No final da década de 90 surgiu nas organizações uma nova posição, o Chief Knowledge Officer (CKO). Esta posição é um pouco diferente da posição de CIO, que supervisiona as funções de TI. Os CKO são responsáveis por iniciar, conduzir e coordenar programas de GC (Earl & Scott, 1999).

Segundo Jones, Herschel & Moesel (2003), o CKO foi criado por várias razões:

- O capital intelectual das organizações não estava a ser explicitamente ou efectivamente gerido;
- Os recursos associados ao conhecimento eram vistos como chave para o crescimento e rentabilidade das organizações;
- Havia uma percepção de que a prosperidade, a longo prazo, dependia da capacidade da gestão para adquirir o valor oculto do conhecimento corporativo;
- Havia um claro reconhecimento de que as pessoas na organização ignoram os erros do passado, cometendo os mesmos repetidamente, e perdendo tempo que poderia ser salvo através da melhor utilização do conhecimento coletivo que existe na organização;
- As organizações percebiam que tendo reconhecido o valor da capacidade dos funcionários, não faziam bom uso do seu conhecimento.

O CKO actua como um CIO, na medida em que é focado nas TI ao assegurar as trocas de conhecimento, usando as tecnologias ou sistemas necessários para as mesmas. O CKO deve ter uma compreensão das capacidades das TI, e deve conseguir identificar as lacunas existentes

nas infraestruturas, encontrando novas capacidades, resolvendo questões ligadas à TI e fazendo até recomendações sobre as mesmas (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

O CKO aparece como gestor do uso da infraestrutura técnica para influenciar o conhecimento organizacional, desenvolvendo mecanismos que permitam a sua comunicação, transferência e troca de formas de conhecimento embebido em “*know-how*” e nas competências aprendidas ao nível organizacional. Assim sendo, e devido à criação destes mecanismos de comunicação, transferência e troca, o CKO é visto como um colaborador do CIO e da sua equipa (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

O CKO assume por vezes o papel de outras posições existentes nas organizações. As responsabilidades e as competências deste são a evolução de diferentes funções ligadas à gestão das organizações, seja a nível das Tecnologias de Informação (TI), ao nível financeiro, ou até administrativo. Na posição de CKO, muitas funções relacionam-se com as TI e com a Gestão de Recursos Humanos (GRH), com o objetivo de moldar os canais de partilha de informação, conhecimento e de recursos. O CKO aparece posicionado na organização ao nível do Chief Technology Officer (CTO), Chief Information Officer, Chief Learning Officer (CLO) e Chief Operating Officer (COO), com deveres que se estendem por toda a organização, reportando ao Chief Enterprise Officer (CEO).

Estando a GC ligada ao processo de aprendizagem, inúmeras são as vezes que um CKO tem o papel de CLO. Os CEO criaram a posição de CLO como parceiros estratégicos, para que estes conduzissem, iniciassem e integrassem nas suas organizações a aprendizagem ao nível organizacional (Ketter, 2006). Assim sendo, o CLO é responsável pela condução dos processos de desenvolvimento e aprendizagem das pessoas numa organização. Por sua vez, um CKO torna-se num CLO quando define o conhecimento e o integra por toda a organização (Junior, Eboli, & Martins, 2008). Algumas das atividades de um CKO e de um CLO são comuns nas organizações, como por exemplo: alinhar e integrar diversas funções e grupos, usar as melhores práticas ou estruturar estudos de impacto, desenvolver culturas de aceitação da aprendizagem organizacional, identificar áreas críticas para melhoria (através de análises de lacunas e necessidades), criar atividades ligadas ao conhecimento como forma de partilhá-lo, estabelecer parcerias com os gestores seniores e também planear e implementar estratégias a seguir (Bonner, 2000).

Os CKO actuam a todos os níveis da organização, mas nem todos os gestores podem ser considerados como gestores de conhecimento. Segundo Asllani & Luthans (2003), são

considerados como gestores de conhecimento dois grandes grupos de colaboradores, ou seja, os gestores de conhecimento tácito e os gestores de conhecimento explícito. Nos gestores de conhecimento explícito estão incluídos todos os colaboradores da organização responsáveis por processos de criação, codificação e transferência de conhecimento. O CIO é um representante dos gestores de conhecimento explícito. A criação da posição de CIO como uma nova função gestora nas organizações mostrou o quão importante é a gestão do conhecimento explícito. Por sua vez, conhecimento tácito implica que o primeiro modo de transferência de conhecimento está diretamente ligado com a comunicação entre as pessoas. Os gestores de conhecimento tácito também se preocupam em refinar o conhecimento e disponibilizá-lo no lugar certo, à hora certa. Segundo Asllani & Luthans (2003) os GRH poderão ser um exemplo de gestores de conhecimento tácito.

O CKO está altamente ligado aos Recursos Humanos, visto que ajuda a moldar práticas pessoais que facilitam a aptidão dos colaboradores e o diálogo interdepartamental (Herschel & Nemati, 2000). De forma a encorajar a criação de conhecimento, os GRH ajudam os CKO a compreender se o conhecimento está alinhado com a direção estratégica da organização (Asllani & Luthans, 2003).

A partilha de conhecimento deve ocorrer de uma forma mais espontânea nas organizações. Atividades em rede são normalmente usadas por CKO que coordenam e gerem pessoas possuidoras de conhecimento, criatividade e inteligência. Estas atividades promovem diálogo entre indivíduos e grupos, coisa que é fundamental na criação de novas ideias, que são vistas como tendo o potencial da criação de conhecimento tácito (Asllani & Luthans, 2003).

Segundo Herschel & Nemati (2000), o CKO ajuda a gerir o capital intelectual. O capital intelectual aparece como a soma e a sinergia de todos os conhecimentos de uma organização (Penálver & Navarro, 2007). Tradicionalmente, os componentes do capital intelectual são três, o capital humano, que se refere à educação, experiência, “*know-how*”, conhecimentos, habilidades, valores e atitudes das pessoas que trabalham na organização; o capital estrutural, que são os ativos proprietários da organização (patentes, propriedade intelectual, etc.); e por fim o capital relacional, que se refere aos vínculos que se tem com os clientes, fornecedores, bancos e acionistas, assim como com as marcas comerciais e a imagem da organização (Penálver & Navarro, 2007).

O conceito de CKO está enraizado na percepção de que as organizações não podem esperar que os produtos e serviços que fizeram sucesso no passado irão mantê-las viáveis no

futuro. Com a utilização da habilidade de gerir o conhecimento, as organizações conseguem agregar valor para a maioria dos seus produtos, seja a nível de criatividade, inovação, design, resposta ao mercado, entre outros. Assim sendo, já em 2000, Herschel & Nemati definiram que o CKO tem a responsabilidade de desenvolver uma estratégia que indique como a organização lida com os seus ativos intelectuais, que incluem alguns elementos como a criatividade, habilidade de comunicação, capacidade analítica e a intuição. Um dos objetivos do CKO é promover uma cultura corporativa, obtendo colaboradores da organização comprometidos com a aprendizagem. Contudo, para compreender este objetivo é necessário que as condições técnicas e as infraestruturas organizativas estejam bem definidas, isto para que o conhecimento possa ser partilhado e claramente compreendido. Um CKO é funcionalmente capaz de realizar a sua atividade dependendo de como e onde o seu papel é posicionado na organização. O CKO pode ser definido como um papel autónomo sénior, na qual as suas responsabilidades são vistas como importantes e substanciais o suficiente para exigir um poder significativo, autoridade e influência. Ou seja, o CKO é um indivíduo de alto nível apontado e escolhido de uma posição usualmente de topo (Herschel & Nemati, 2000).

De acordo com Herschel & Nemati (2000), o CKO revela as seguintes características:

- Possuir uma ampla gama de experiências profissionais, diferindo as suas expectativas organizacionais;
- Conhecer o negócio e a cultura das organizações a partir da experiência pessoal;
- Estar totalmente confortável com sistemas de informação e tecnologias;
- Ter acesso direto ao CEO ou ao chefe executivo de uma unidade de negócios de grande autonomia.

Herschel & Nemati (2000) argumentam também que quem ocupa a posição de CKO deve ter as seguintes características pessoais:

- Ter mais de quarenta anos, sugerindo que experiência comercial significativa é necessária;
- Profunda experiência em alguns aspetos da GC, incluindo a criação, disseminação, ou aplicação do conhecimento;
- Mostrar um alto nível de conhecimento diretamente relatado através da estatura profissional.

O CKO orienta os seus esforços para disponibilizar conhecimento necessário para mostrar aqueles clientes que apontam uma maior rentabilidade para a organização. Daí, o CKO dever aprender a conviver com os competidores e alcançar os conhecimentos necessários para captar novos aliados que lhes permitam ampliar o círculo na medida e à velocidade que os recursos da organização permitam (Penãlver & Navarro, 2007).

### **2.3 A importância e os fatores críticos de sucesso de um Gestor de Conhecimento**

Conduzidos pela necessidade de capturar, reter e partilhar conhecimento, Davenport & Pruzak (1998) sugeriram que era importante para as organizações adotarem a posição de CKO, para:

- Defender a descoberta e o uso do conhecimento. Alegam que, dado o importante papel do conhecimento na estratégia e processos de muitas organizações, os CKOs têm responsabilidade em mudar as culturas organizacionais e os comportamentos individuais em relação ao conhecimento;
- Projetar, implementar e supervisionar as infraestruturas de conhecimento de uma organização, incluindo as suas bibliotecas, bases de conhecimento, redes de conhecimento humano e computacional, centros de pesquisa e conhecimentos orientados para a estrutura organizacional;
- Dar um contributo fundamental para o processo de criação de conhecimento e usá-lo em torno da organização e facilitando esforços para melhoria de processos, se necessário;
- Projetar e implementar processos de codificação de conhecimento com o objetivo de definir as categorias-chave da informação e do conhecimento da organização, envolvendo-as de conhecimentos actuais e endereçando-as em futuros modelos de conhecimento;
- Gerir os gestores profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras;

- Liderar o desenvolvimento da estratégia do conhecimento, destacando os recursos da organização sobre o tipo de conhecimentos de que necessita para gerir os processos de conhecimento.

Para Herschel & Nematí (2000), as condições para o sucesso de um CKO incluem:

- Uma organização que vê a aprendizagem como fundamental para sua estratégia de negócios, não apenas como uma coisa agradável de ter;
- Um ambiente que reconhece que há uma inteligência coletiva em toda a organização;
- Um compromisso de inserir e integrar a aprendizagem em todos os processos de negócio.

Um fator crítico de sucesso para qualquer CKO é alinhar os indivíduos que sabem e que creem saber o que é importante para a organização. Uma das maiores barreiras que o CKO deve superar é a premissa de que “o conhecimento é o poder”. O CKO deve fornecer à organização um ambiente de confiança e comunicação que permita que trate o conhecimento livremente, mas sempre orientado aos fins da organização e às necessidades dos clientes reais (Penãlver & Navarro, 2007).

Earl & Scott (1999) identificaram como fatores críticos de sucesso de um CKO:

- Necessidade de apoio do CEO, a fim de ganhar a confiança e o apoio da equipa de executivos seniores e gestores de linha como um todo;
- Necessidade de financiamento de vários anos, espaço para experimentar as coisas, e tempo para provar o valor da GC;
- Necessidade de um reconhecimento de que os membros organizacionais diferem nas suas necessidades de conhecimento e na sua capacidade de contribuir para o mesmo;
- Capacidade para tolerar a ambiguidade. O conhecimento em si é vago, e geralmente é difícil de medir o resultado do esforço de GC.

## **2.4 Responsabilidades e competências do Gestor de Conhecimento**

Segundo Burstein et al (2009), o CKO tem a responsabilidade de incentivar o conhecimento na organização liderando programas de GC. O CKO deve ser responsável pelo desenvolvimento de sistemas de GC e de processos organizacionais que se tornem parte

integrante do trabalho do dia a dia. Mas surge a questão de onde a liderança reside e quem deve ter o papel e responsabilidade para indicar a direção de iniciativas de GC. CKO é aquele que integra a GC, fortemente, na cultura da organização e nos processos que eventualmente liderará. Liderar GC, inclui modificar as atividades de gestão (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

O CKO tende a estar numa organização e tomar vários papéis de outros colaboradores, até que estes reconheçam as necessidades de integração dos fluxos e recursos de conhecimento, simplesmente através do seu próprio conhecimento.

Ao CKO cabe identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas. Ele constrói relações e ganha a confiança e o compromisso com os colaboradores a todos os níveis da organização. Como comunicadores efetivos, os CKO devem conseguir passar a sua mensagem, sendo eles considerados como uma ligação, devendo manter boas relações com o CEO, com os GRH e com os gestores departamentais.

O instrumento de sucesso do CKO está na sua forma de gerir relações, que incluem ensinar, comunicar e compreender a GC.

De acordo com Burstein et al (2009), um CKO tem inúmeras responsabilidades, podendo estas ter um carácter organizacional e técnico. Na tabela 1 e 2 estão identificadas estas responsabilidades. As responsabilidades descritas estão claramente interligadas, o que aponta também para a necessidade de um perfil multidisciplinar de um CKO.

<b>Responsabilidades Organizacionais</b>
Assegurar que a GC estratégica está alinhada com a estratégia do negócio
Identificar as lacunas do conhecimento
Criar uma cultura para partilha de conhecimento
Inventar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham
Desenvolver comunidades de prática dentro da organização
Difundir as melhores práticas
Realizar acções de formação

<b>Responsabilidades Organizacionais (cont.)</b>
Estruturar processos e promover a melhor compreensão dos tipos de conhecimento criados e ao seu uso
Remover as barreiras técnicas e sócio- culturais da partilha de conhecimento
Criar processos desencadeados para melhorar o nível de reutilização do conhecimento existente
Assegurar que a GC é parte das rotinas de trabalho
Maximizar o retorno do investimento em conhecimento
Promover e melhorar as inovações da organização
Minimizar a perda de conhecimento
Colaborar com outros profissionais da informação para criar uma arquitetura integrada de informação que se adequa à informação bem com aos requisitos de conhecimento

Tabela 1 - Responsabilidades organizacionais de um CKO (fonte: Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2009)

<b>Responsabilidades Técnicas</b>
Assegurar que uma infraestrutura tecnológica adequada está disponível para as necessidades estratégicas de GC
Identificar os requisitos dos utilizadores para os recursos do conhecimento
Divulgar fontes de conhecimento tácito
Criar canais técnicos que gravam e promovem resultados mensuráveis para iniciativas de GC
Fornecer ferramentas tecnológicas colaborativas e novas políticas para suportar os grupos de trabalho
Fornecer ferramentas para a resolução de problemas
Suportar trabalho remoto e distribuído
Construir repositórios que guardem as lições aprendidas
Incutir o conhecimento externo

<b>Responsabilidades Técnicas (cont.)</b>
Criar canais para a distribuição do conhecimento explícito e partilha do conhecimento tácito e documentar a transferência de conhecimento
Introduzir ferramentas multifuncionais
Permitir a transferência de conhecimento tácito através de ferramentas de partilha de conhecimento – videoconferência, quadros, mapas mentais, etc.
Estender a intranet para integrá-la com as atividades do dia a dia dos trabalhadores do conhecimento
Criar e vigiar a manutenção do conhecimento organizacional base
Implementar sistemas de conhecimento trabalho de apoio com base em tecnologias inteligentes e sociais

**Tabela 2 - Responsabilidades técnicas de um CKO (fonte: Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2009)**

São vários os autores que defendem que o CKO gasta o seu tempo caminhando pela organização, tendo isso uma razão de acontecer (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010). O CKO interage com quatro tipos de gestores: procura aqueles que estão animados acerca de uma ideia de GC. Estes denominam-se *Knowledge Champions*. Também procura identificar do quadro executivo quem está entusiasmado com a GC, identificado com o conceito e que faz declarações públicas acerca do mesmo. São estes os *Knowledge Sponsors* que investem e suportam projetos de GC. Surpreendentemente, alguns CKOs gastam muito tempo identificando executivos que são hostis para a GC e conseqüentemente para os CKOs, designados por *Knowledge Skeptics*. Finalmente, o CKO, sempre que inicia um projeto de qualquer substância, necessita de aliados em implementações, normalmente executivos das TI e profissionais dos Recursos Humanos. Estes são os *Knowledge Partners* (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

Um CKO tem conhecimento inquisitivo (ou seja, perseverante e curioso), e é desenrolador de ideias, procura novas oportunidades, soluciona problemas e questiona as soluções propostas. Assim, deve estar exposto e aberto a novos dados, ideias, sinais, oportunidades, questões, temas críticos e problemas, enquanto se move livremente em qualquer nível e processos da organização (Penãlver & Navarro, 2007).

Gerir relações é uma capacidade importante do CKO. Ele pode operar somente através da influência, persuasão e demonstração, estando disposto a deixar os colaboradores da organização subir ao palco e receberem os créditos. Deve ser capaz de ler o apetite de mudança da organização e de saber como se conectar e trabalhar junto de outras iniciativas de mudança. O CKO desfruta de encontros sociais, permitindo criar relações com outros. É social e enérgico mas também tolerante e pragmático (Earl & Scott, 1999).

Ser CKO inclui auditar o conhecimento, os desafios e as oportunidades, alimentando a criação de comunidades. Parte do trabalho do CKO é desenvolver formas de melhorar os conhecimentos atuais, como as melhores práticas em funções ou unidades de negócio.

Hoje em dia, os CKOs devem conhecer a estrutura do negócio, ser especialistas tecnológicos e até ativistas estratégicos, atuando em estreito alinhamento com os seus CEO e conselhos de administração, para satisfazer as necessidades de um conjunto de *stakeholders*, isto é clientes, empregados, fornecedores, comunidades, entidades reguladoras, bem como acionistas. Há também quem diga que o CKO é responsável por controlar o dinheiro, a relação com a banca, o financiamento, a contabilidade da organização. O seu papel é essencialmente prever e planear, e não orçar e fazer relatórios (Howell, 2006).

De acordo com Bonner (2000), o CKO tem várias responsabilidades e competências, sendo elas:

- Alinhar/integrar diversas funções e grupos;
- Desenvolver melhores práticas e técnicas de *benchmarking*;
- Desenvolver/suportar objetivos e performance do negócio;
- Planear carreiras e desenvolvimento pessoal;
- Gerir a mudança;
- Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação;
- Criar sistemas contínuos e conscientes de aprendizagem;
- Apoiar a aprendizagem da organização;
- Criar e liderar equipas de especialistas;
- Gerir o conhecimento financeiro;
- Identificar áreas críticas;
- Capturar, partilhar e reter conhecimento;

- Distribuir ferramentas e gerir a infraestrutura do conhecimento.

Para Herschel & Nemati (2000), o CKO tem endereçado as seguintes responsabilidades na GC:

- O desenvolvimento da GC como uma grande imagem, talvez incluindo uma visão para programas de GC;
- A promoção ativa de uma agenda de conhecimento, incluindo o desenvolvimento e difusão de modelos de GC, plataformas e linguagem;
- O design, a implementação e a supervisão para a criação e desenvolvimento de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas;
- A segurança e a priorização de fundos para programas de GC;
- O estabelecimento de uma cultura de conhecimento pela criação de mecanismos para o desenvolvimento e manutenção das bases de conhecimento das diferentes funções e departamentos;
- A facilitação de conexões de conhecimento orientado, coordenação e comunicação, tanto internamente como com importantes componentes externos;
- A identificação, medição e disseminação de resultados. O CKO deve determinar qual a melhor estratégia de GC que dê ou salve dinheiro para a organização, documentando o impacto económico.

O CKO gere uma estratégia organizacional para o conhecimento, validando a mesma pela organização e assegurando que a evolução da estratégia organizacional para o conhecimento, complementa e integra a estratégia da organização. O CKO molda prioridades e fundos de segurança para os programas de GC, definindo políticas de segurança, utilização, e gestão do capital intelectual. Também actua como defensor da GC como uma disciplina, caminhando e transmitindo por toda a organização e assistindo os executivos e os gestores seniores na construção e comunicação pessoal comprometendo e defendendo a GC. Finalmente, gere relações com prestadores de serviços externos de informação e conhecimento e negocia contratos com eles (Herschel & Nemati, 2000).

O CKO utiliza protocolos de troca de conhecimento para ajudar a melhorar o processo de partilha de conhecimento. Protocolos de partilha de conhecimento, são procedimentos que ajudam a estruturar a partilha de conhecimento tácito, de modo a produzir uma narrativa razoavelmente rica, permitindo também a codificação do conhecimento tácito eficiente, sem negar o seu valor obtido. O CKO necessita de utilizar técnicas e estruturas, limitar e racionalizar, a fim de acelerar o processo de transformação de conhecimento (Herschel & Nemati, 2000).

O CKO mostra aos colaboradores que a aprendizagem é facilmente treinada, em outras palavras, o CKO é capaz de convencer os colaboradores do valor que a aprendizagem tem nas experiências partilhadas. Esta partilha de experiências, vai desde a formação às simulações em computador.

Um CKO é um líder organizacional, responsável por assegurar que a organização maximiza o valor que atinge através do conhecimento. CKO é definido em termos gerais como líder das iniciativas de GC nas suas organizações. O CKO é responsável por zelar pelas práticas de GC na organização. Ele é definido no Business Dictionary (2011) como o responsável executivo para disponibilizar os conhecimentos adequados às exigências da organização e de importância estratégica para o alcançar dos objetivos organizacionais. Ele administra conhecimento corporativo como um recurso permanente e criticamente importante, e é responsável por converter a propriedade intelectual da organização em ativos geradores de receitas, orientando a organização para se tornar (ou continuar a ser) uma organização de aprendizagem (Abdelhakim & Abdeldayem, 2009).

Um desafio importante para o CKO é impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização, e depois, verificar que todos os agentes da organização interpretam da mesma forma e dentro de uma margem admissível a informação independentemente do momento, formato e forma (Penãlver & Navarro, 2007).

O CKO é quem assume a responsabilidade de impulsionar a transformação do conhecimento em valor para os clientes, competidores ou outros profissionais (Penãlver & Navarro, 2007).

A presença do CKO associa-se com uma melhor direção de fluxos de conhecimento dentro da organização, que por conseguinte, permite a criação de capital relacional. O efeito catalisador do CKO ocorre quando as perspetivas do conhecimento que foram aprendidas na

organização provocam melhorias no trabalho que está sendo feito dentro da própria organização (Penálver & Navarro, 2007).

O CKO trabalha em contacto direto com o departamento de recursos humanos, estabelecendo uma sobreposição de interesses entre os agentes de conhecimento, fazendo-o assim relacionar-se e a partilhar conhecimento (Penálver & Navarro, 2007).

O CKO deve atuar como um agente de conhecimento entre as comunidades e grupos, para encontrar aqueles agentes que participam nas práticas de varias comunidades, que sobrepõem interesses e procuram compromisso entre os mesmos (Penálver & Navarro, 2007).

As atividades criadas pelo CKO fomentam a experimentação, a pesquisa e avaliação da informação obtida em reuniões, e depois, a discussão e a resolução de problemas em grupo de forma a consolidar a informação (Penálver & Navarro, 2007).

Através da revisão da literatura atrás mencionada, foi possível identificar um conjunto de responsabilidades e competências de um CKO. Resumem-se nas tabelas seguintes 112 responsabilidades e competências identificadas, agrupando-as pelos respetivos autores.

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
1	Iniciar, conduzir e coordenar programas de GC
2	Criar e gerir ambientes que permitam a partilha de conhecimento
3	Desenhar e instalar técnicas e processos de criação, proteção e uso do conhecimento
4	Desenhar e criar ambientes e atividades para descobrir e libertar conhecimento que não é próprio
5	Articular o propósito e natureza da GC como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas
6	Ler o apetite de mudança da organização
7	Saber como se ligar e trabalhar junto de outras iniciativas de mudança

Tabela 3 - Competências e Responsabilidades segundo Earl & Scott (1999)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
8	Desenvolver estratégias que indiquem como a organização lida com os seus ativos intelectuais
9	Promover uma cultura corporativa que esteja constantemente a aprender e crescer
10	Ajudar a moldar melhores práticas pessoais que facilitem a aptidão dos funcionários e o diálogo interdepartamental
11	Desenvolver a GC como uma grande imagem, incluindo uma visão para programas de GC
12	Promover ativamente uma agenda de conhecimento, incluindo o desenvolvimento e difusão de modelos de GC, plataformas e linguagem
13	O design, a implementação e a supervisão para a criação e desenvolvimento de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas
14	A segurança e a priorização de fundos para programas de GC
15	Estabelecimento de uma cultura de conhecimento pela criação de mecanismos para o desenvolvimento e manutenção das bases de conhecimento das diferentes funções e departamentos
16	A facilitação de conexões de conhecimento orientado, coordenação e comunicação, tanto internamente como com importantes componentes externos
17	A identificação, medição e disseminação de resultados. O CKO deve determinar qual a melhor GC que dê ou salve dinheiro para a organização, documentando o impacto económico
18	Liderar a gestão executiva para desenvolver uma estratégia organizacional de conhecimento
19	Moldar prioridades e fundos de segurança para os programas de GC
20	Definir políticas de segurança, utilização e gestão do capital intelectual
21	Atuar como defensor da GC
22	Gerir relações com os prestadores de serviços externos de informação

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
23	Convencer os colaboradores do valor que a aprendizagem tem nas experiências partilhadas

Tabela 4 - Competências e Responsabilidades segundo Hershel &amp; Nemati (2000)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
24	Conduzir, iniciar e integrar nas organizações a aprendizagem

Tabela 5 - Competências e Responsabilidades segundo Ketter (2006)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
25	Conduzir processos de desenvolvimento e aprendizagem nos funcionários da organização

Tabela 6 - Competências e Responsabilidades segundo Junior, Elobi &amp; Martins (2008)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
26	Alinhar e integrar diversas funções e grupos
27	Desenvolver melhores práticas e técnicas de <i>benchmarking</i>
28	Estruturar estudos de impacto
29	Desenvolver culturas de aceitação da aprendizagem organizacional
30	Identificar áreas críticas para melhoramento
31	Criar atividades ligadas ao conhecimento de forma a partilhá-lo
32	Estabelecer parcerias com gestores séniores
33	Planear e implementar condutas estratégicas
34	Desenvolver/suportar objetivos e performance do negócio
35	Planear carreiras e desenvolvimento pessoal
36	Gerir a mudança
37	Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação
38	Criar sistemas contínuos e conscientes de aprendizagem
39	Cooperar em laboratórios de aprendizagem da organização
40	Criar e liderar equipas especialistas

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
41	Gerir o conhecimento financeiro
42	Capturar, partilhar e reter conhecimento
43	Distribuir ferramentas e gerir a infraestrutura do conhecimento

Tabela 7 - Competências e Responsabilidades segundo Bonner (2000)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
44	Ver o que o CEO tem em mente e traduzi-lo em ação
45	Identificar preocupações e iniciativas emergentes de criação de valor para o negócio
46	Compreender as capacidades das TI
47	Identificar lacunas existentes nas infraestruturas
48	Resolver questões ligadas à TI
49	Fazer recomendações
50	Desenvolver mecanismos que permitam a comunicação, transferência e troca de formas tácitas de conhecimento embido em “ <i>know-how</i> ”
51	Influenciar o conhecimento na organização
52	Desenvolver sistemas de GC e processos organizacionais que se tornem parte integrante do trabalho do dia a dia
53	Identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas
54	Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores de todos os níveis da organização
55	Colaborar com chefes das TI, com os Gestores de RH e com outros gestores departamentais
56	Assegurar que a GC estratégica está alinhada com a estratégia do negócio
57	Identificar as lacunas do conhecimento
58	Criar uma cultura para partilha de conhecimento
59	Inventar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham
60	Desenvolver comunidades de prática dentro da organização
61	Difundir as melhores práticas
62	Criar acções de formação

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
63	Estruturar processos e promover a melhor compreensão dos tipos de conhecimento criados pelo seu uso
64	Remover as barreiras técnicas e socioculturais da partilha de conhecimento
65	Criar processos desencadeados para melhorar o nível de reutilização do conhecimento existente
66	Assegurar que a GC é parte das rotinas de trabalho
67	Maximizar o retorno do investimento em conhecimento
68	Promover e melhorar as inovações da organização
69	Minimizar a perda de conhecimento
70	Colaborar com outros profissionais da informação para criar uma arquitetura integrada de informação que se adeque à informação bem com aos requisitos de conhecimento
71	Assegurar que uma infraestrutura tecnológica adequada está disponível para as necessidades estratégicas de GC
72	Identificar os requisitos dos utilizadores para os recursos do conhecimento
73	Construir diretorias para criar transparência nas fontes de conhecimento tácito
74	Criar canais técnicos que gravam e promovem resultados mensuráveis para iniciativas de GC
75	Fornecer ferramentas tecnológicas colaborativas e novas políticas para suportar os grupos de trabalho
76	Fornecer ferramentas para a colaboração na resolução de problemas
77	Suportar trabalho remoto e distribuído
78	Construir repositórios que guardem as lições aprendidas
79	Infundir o conhecimento externo
80	Criar canais para a distribuição do conhecimento explícito e partilha do conhecimento tácito e documentar a transferência
81	Introduzir ferramentas multifuncionais
82	Permitir a transferência de conhecimento tácito através de ferramentas de partilha de conhecimento – videoconferência, quadros, mapas mentais, etc.

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
83	Estender a intranet para integrá-la com as atividades do dia a dia dos trabalhadores do conhecimento
84	Criar e vigiar a manutenção do conhecimento organizacional base
85	Implementar sistemas de conhecimento trabalhado de apoio com base em tecnologias inteligentes e sociais
86	Identificar do quadro executivo quem está animado com a GC
87	Identificar executivos que são hostis à GC

Tabela 8 - Competências e Responsabilidades segundo Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal (2009)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
88	Avaliar com precisão se todos os componentes do negócio se encaixam
89	Ter uma imagem coerente das atividades que fazem a organização funcionar

Tabela 9 - Competências e Responsabilidades segundo Thomas (2000)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
90	Satisfazer as necessidades de um conjunto de <i>stakeholders</i>

Tabela 10 - Competências e Responsabilidades segundo Howell (2006)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
91	Defender a descoberta e o uso do conhecimento
92	Projetar, implementar e supervisionar a infraestrutura de uma organização com o conhecimento
93	Dar um contributo fundamental para o processo de criação de conhecimento e usá-lo em torno da organização, facilitando os esforços para melhorar esses processos
94	Projetar e implementar processos de codificação de conhecimento
95	Medir e gerir o valor do conhecimento pela análise financeira convencional

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades (cont.)</b>
96	Gerir os gestores profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras
97	Liderar o desenvolvimento da estratégia de conhecimento

Tabela 11 - Competências e Responsabilidades segundo Davenport &amp; Pruzak (1998)

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades</b>
98	Criar conhecimento necessário para consolidar aqueles clientes que estão apontando uma maior rentabilidade à organização
99	Aprender a conviver com os competidores e alcançar os conhecimentos necessários para captar novos aliados que permitam ampliar o círculo na medida e à velocidade que os recursos da organização permitam
100	Alinhar os indivíduos que sabem ou que creem saber o que é importante numa organização
101	Fornecer à organização um ambiente de confiança e comunicação
102	Impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização
103	Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto

Tabela 12 - Competências e Responsabilidades segundo Penálver &amp; Navarro (2007)

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades</b>
104	Evangelizar sobre a importância da partilha do conhecimento
105	Executar e apoiar projetos que encontrem, publiquem e distribuam conhecimento em torno da organização

Tabela 13 - Competências e Responsabilidades segundo John Peetz

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades</b>
106	Assegurar que a organização maximiza o valor que atinge através do conhecimento

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades (cont.)</b>
107	Gerir o capital intelectual e zelar pelas práticas de GC na organização
108	Disponibilizar os conhecimentos adequados às exigências da organização e de importância estratégica para alcançar objetivos
109	Administrar o conhecimento corporativo como um recurso permanente e crítico
110	Ser responsável por converter a propriedade intelectual da organização em ativos geradores de receitas importantes
111	Orientar a organização para se tornar (ou continuar a ser) uma organização de aprendizagem

Tabela 14 - Competências e Responsabilidades segundo Abdelhakim & Abdeldayem (2009)

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades</b>
112	Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em equipas de trabalho

Tabela 15 - Competências e Responsabilidades segundo Zárrega & Garc'a-Falcón (2003)

### 3. Perfil de um Gestor de Conhecimento

Apresenta-se neste capítulo uma proposta de um perfil para um Gestor de Conhecimento feita a partir da revisão da literatura, tendo em conta as referências dos vários autores mencionados no capítulo 2.

#### 3.1 Evolução para a proposta de um perfil de um Gestor de Conhecimento

Um perfil é normalmente definido por um conjunto de competências e por um conjunto de responsabilidades que um indivíduo desempenha.

Para desenhar a proposta do perfil de CKO, começou-se por analisar as responsabilidades e competências referidas por cada autor, apresentadas nas tabelas do capítulo 2. Da análise dessas tabelas, constata-se que algumas dessas competências e responsabilidades estão mais ligadas a outras posições organizacionais, e, como tal, não serão consideradas na proposta. Listam-se na tabela 16 as referências a não considerar. Entendeu-se também necessário reescrever algumas das competências e responsabilidades enquadrando-as ao CKO. Reescrevem-se na tabela 17 as respetivas referências.

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
28	Estruturar estudos de impacto
32	Estabelecer parcerias com gestores seniores
33	Planear e implementar condutas estratégicas
44	Ver o que o CEO tem em mente e traduzi-lo em ação
46	Compreender as capacidades das TI
47	Identificar lacunas existentes nas infraestruturas
48	Resolver questões ligadas à TI
49	Fazer recomendações
69	Minimizar a perda de conhecimento
79	Infundir o conhecimento externo
81	Introduzir ferramentas multifuncionais
88	Avaliar com precisão se todos os componentes do negócio se encaixam

Tabela 16 - Competências e Responsabilidades não consideradas

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades</b>	<b>Ação tomada</b>
30	Identificar áreas críticas para melhoramento	Modificada - Identificar áreas críticas de GC
51	Influenciar o conhecimento na organização	Modificada – Incentivar o uso de conhecimento na organização
59	Inventar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham	Modificada – Usar/Criar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham
86	Identificar do quadro executivo quem está animado com a GC	Junção – Identificar do quadro executivo quem está animado e quem é hostil para a GC
87	Identificar executivos que são hostis à GC	

**Tabela 17 - Competências e Responsabilidades modificadas**

Tendo em conta as alterações, descritas nas tabelas 16 e 17, reescrevem-se as tabelas relativas a cada autor, renumerando e atualizando o nº da referência.

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades</b>
1	Iniciar, conduzir e coordenar programas de GC
2	Criar e gerir ambientes que permitam a partilha de conhecimento
3	Desenhar e instalar técnicas e processos de criação e uso do conhecimento
4	Desenhar e criar ambientes e atividades para descobrir conhecimento que não é próprio
5	Articular o propósito e natureza da GC como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas
6	Ler o apetite de mudança da organização
7	Saber como se ligar e trabalhar junto de outras iniciativas de mudança

**Tabela 18 - Competências e Responsabilidades segundo Earl & Scott (1999)**

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
8	Desenvolver estratégias que indiquem como a organização deve lidar com os seus ativos intelectuais
9	Promover uma cultura corporativa que esteja constantemente a aprender e crescer
10	Ajudar a moldar melhores práticas pessoais que facilitem a aptidão dos funcionários e o diálogo interdepartamental
11	Desenvolver a GC como um modelo, incluindo uma visão para programas de GC
12	Promover ativamente uma agenda de conhecimento, incluindo o desenvolvimento e difusão de modelos de GC, plataformas e linguagem
13	O design, a implementação e a supervisão para a criação e desenvolvimento de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas
14	A segurança e a priorização de fundos para programas de GC
15	Estabelecimento de uma cultura de conhecimento pela criação de mecanismos para o desenvolvimento e manutenção das bases de conhecimento das diferentes funções e departamentos
16	A facilitação de conexões de conhecimento orientado, coordenação e comunicação, tanto internamente como com importantes componentes externos
17	A identificação, medição e disseminação de resultados. O CKO deve determinar qual a melhor política de GC que dá ou salva dinheiro para a organização, documentando o impacto económico
18	Liderar a gestão executiva para desenvolver uma estratégia organizacional de conhecimento
19	Moldar prioridades e fundos de segurança para os programas de GC
20	Definir políticas de segurança, utilização e gestão do capital intelectual
21	Atuar como defensor da GC
22	Gerir relações com os prestadores de serviços externos de informação

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
23	Convencer os colaboradores do valor que a aprendizagem tem nas experiências partilhadas

Tabela 19 - Competências e Responsabilidades segundo Herschel & Nemati (2000)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
24	Conduzir, iniciar e integrar nas organizações a aprendizagem

Tabela 20 - Competências e Responsabilidades segundo Ketter (2006)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
25	Conduzir processos de desenvolvimento e aprendizagem nos funcionários da organização

Tabela 21 - Competências e Responsabilidades segundo Junior, Elobi & Martins (2008)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
26	Alinhar e integrar diversas funções e grupos
27	Desenvolver melhores práticas e técnicas de <i>benchmarking</i>
28	Desenvolver culturas de aceitação da aprendizagem organizacional
29	Identificar áreas críticas de GC
30	Criar atividades ligadas ao conhecimento de forma a partilhá-lo
31	Desenvolver/suportar objetivos e performance do negócio
32	Planear carreiras e desenvolvimento pessoal
33	Gerir a mudança
34	Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação
35	Criar sistemas contínuos e conscientes de aprendizagem
36	Cooperar em laboratórios de aprendizagem da organização

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
37	Criar e liderar equipas especialistas
38	Gerir o conhecimento financeiro
39	Capturar, partilhar e reter conhecimento
40	Distribuir ferramentas e gerir a infraestrutura do conhecimento

Tabela 22 - Competências e Responsabilidades segundo Bonner (2000)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
41	Identificar preocupações e iniciativas emergentes de criação de valor para o negócio
42	Desenvolver mecanismos que permitam a comunicação, transferência e troca de formas tácitas de conhecimento em “ <i>know-how</i> ”
43	Incentivar o uso de conhecimento na organização
44	Desenvolver sistemas de GC e processos organizacionais que se tornem parte integrante do trabalho do dia a dia
45	Identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas
46	Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores de todos os níveis da organização
47	Colaborar com chefes das TI, com os Gestores de RH e com outros gestores departamentais
48	Assegurar que a GC estratégica está alinhada com a estratégia do negócio
49	Identificar as lacunas do conhecimento
50	Criar uma cultura para partilha de conhecimento
51	Usar/Criar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham
52	Desenvolver comunidades de prática dentro da organização
53	Difundir as melhores práticas
54	Criar acções de formação
55	Estruturar processos e promover a melhor compreensão dos tipos de conhecimento criados pelo seu uso
56	Remover as barreiras técnicas e socioculturais da partilha de conhecimento

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
57	Criar processos desencadeados para melhorar o nível de reutilização do conhecimento existente
58	Assegurar que a GC é parte das rotinas de trabalho
59	Maximizar o retorno do investimento em conhecimento
60	Promover e melhorar as inovações da organização
61	Colaborar com outros profissionais da informação para criar uma arquitetura integrada de informação que se adeque à informação bem com aos requisitos de conhecimento
62	Assegurar que uma infraestrutura tecnológica adequada está disponível para as necessidades estratégicas de GC
63	Identificar os requisitos dos utilizadores para os recursos do conhecimento
64	Construir diretorias para criar transparência nas fontes de conhecimento tácito
65	Criar canais técnicos que gravam e promovem resultados mensuráveis para iniciativas de GC
66	Fornecer ferramentas tecnológicas colaborativas e novas políticas para suportar os grupos de trabalho
67	Fornecer ferramentas para a colaboração na resolução de problemas
68	Suportar trabalho remoto e distribuído
69	Construir repositórios que guardem as lições aprendidas
70	Criar canais para a distribuição do conhecimento explícito e partilha do conhecimento tácito e documentar a transferência
71	Permitir a transferência de conhecimento tácito através de ferramentas de partilha de conhecimento – videoconferência, quadros, mapas mentais, etc.
72	Estender a intranet para integrá-la com as atividades do dia a dia dos trabalhadores do conhecimento
73	Criar e vigiar a manutenção do conhecimento organizacional base
74	Implementar sistemas de conhecimento trabalhado de apoio com base em tecnologias inteligentes e sociais
75	Identificar do quadro executivo quem está animado e quem é hostil para a GC.

Tabela 23 - Competências e Responsabilidades segundo Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal (2009)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
76	Ter uma imagem coerente das atividades que fazem a organização funcionar

Tabela 24 - Competências e Responsabilidades segundo Thomas (2000)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
77	Satisfazer as necessidades de um conjunto de <i>stakeholders</i>

Tabela 25 - Competências e Responsabilidades segundo Howell (2006)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
78	Defender a descoberta e o uso do conhecimento
79	Projetar, implementar e supervisionar a infraestrutura de uma organização com o conhecimento
80	Dar um contributo fundamental para o processo de criação de conhecimento e usá-lo em torno da organização, facilitando os esforços para melhorar esses processos
81	Projetar e implementar processos de codificação de conhecimento
82	Medir e gerir o valor do conhecimento pela análise financeira convencional
83	Gerir os gestores profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras
84	Liderar o desenvolvimento da estratégia de conhecimento

Tabela 26 - Competências e Responsabilidades segundo Davenport & Pruzak (1998)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
85	Criar conhecimento necessário para consolidar aqueles clientes que estão apontando uma maior rentabilidade à organização
86	Aprender a conviver com os competidores e alcançar os conhecimentos necessários para captar novos aliados que permitam ampliar o círculo na medida e à velocidade que os recursos da organização permitam

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades (cont.)</b>
87	Alinhar os indivíduos que sabem ou que creem saber o que é importante numa organização
88	Fornecer à organização um ambiente de confiança e comunicação
89	Impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização
90	Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto

Tabela 27 - Competências e Responsabilidades segundo Penálver & Navarro (2007)

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades</b>
91	Evangelizar sobre a importância da partilha do conhecimento
92	Executar e apoiar projetos que encontrem, publiquem e distribuam conhecimento em torno da organização

Tabela 28 - Competências e Responsabilidades segundo John Peetz

<b>Nº da Ref</b>	<b>Competências/Responsabilidades</b>
93	Assegurar que a organização maximiza o valor que atinge através do conhecimento
94	Gerir o capital intelectual e zelar pelas práticas de GC na organização
95	Disponibilizar os conhecimentos adequados às exigências da organização e de importância estratégica para alcançar objetivos
96	Administrar o conhecimento corporativo como um recurso permanente e crítico
97	Ser responsável por converter a propriedade intelectual da organização em ativos geradores de receitas importantes
98	Orientar a organização para se tornar (ou continuar a ser) uma organização de aprendizagem

Tabela 29 - Competências e Responsabilidades segundo Abdelhakim & Abdeldayem (2009)

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
99	Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em equipas de trabalho

Tabela 30 - Competências e Responsabilidades segundo Zárrega & Garc'a-Falcón (2003)

A organização das referências de acordo com os critérios descritos permitiu reduzir o número de competências e responsabilidades de 112 para 99.

Numa segunda análise pretendeu-se comparar as responsabilidades/competências elencadas por cada autor. Entendeu-se pertinente fazer esta comparação para avaliar em que medida competências/responsabilidades definidas de diferentes formas, por diferentes autores, são de facto, diferentes ou não. Esta análise levou à criação da tabela 31.

Nº da Referência	Earl & Scott	Herschel & Nemati	Ketter	Junior, Elobi & Martins	Bonner	Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal	Thomas	Howell	Davenport & Pruzak	Peñalver & Navarro	John Peetz	Abdehakim & Abdeldayem	Zárrega & Garc'a-Falcón
1	x	x											
2	x				x	x					x		
3	x					x							
4	x				x								
5	x				x								
6	x												
7	x												
8		x											
9		x											
10		x											
11	x	x											

Nº da Referência (cont.)	Earl & Scott	Herschel & Nemati	Ketter	Junior, Elobi & Martins	Bonner	Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal	Thomas	Howell	Davenport & Pruzak	Peñalver & Navarro	John Peetz	Abdehakim & Abdeldayem	Zárraga & García-Falcón
	12	x	x				x						
13	x	x				x							
14		x											
15		x											
16		x											
17		x											
18		x											
19		x											
20		x											
21		x											
22		x											
23		x	x	x	x								
24		x	x	x	x								
25		x	x	x	x								
26					x								
27					x								
28		x	x	x	x								
29					x								
30	x				x	x					x		
31					x								
32		x	x	x	x								
33	x				x								
34					x								
35		x	x	x	x								
36		x	x	x	x								
37					x								

Nº da Referência (cont.)	Earl & Scott	Herschel & Nemati	Ketter	Junior, Elobi & Martins	Bonner	Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal	Thomas	Howell	Davenport & Pruzak	Peñalver & Navarro	John Peetz	Abdehakim & Abdeldayem	Zárraga & García-Falcón
38					x								
39	x				x	x					x		
40		x			x	x							
41						x							
42						x							
43						x							
44		x				x							
45						x							
46						x							
47						x							
48						x							
49						x							
50	x				x	x					x		
51						x							
52						x							
53						x							
54		x	x	x	x	x							
55						x							
56						x							
57						x							
58						x							
59						x							
60						x							
61						x							
62		x				x							
63						x							

Nº da Referência (cont.)	Earl & Scott	Herschel & Nemati	Ketter	Junior, Elobi & Martins	Bonner	Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal	Thomas	Howell	Davenport & Pruzak	Peñalver & Navarro	John Peetz	Abdehakim & Abdeldayem	Zárraga & García-Falcón
	64						x						
65						x							
66	x					x							
67	x					x							
68						x							
69						x							
70						x							
71	x					x							
72	x					x							
73						x							
74	x					x							
75						x							
76							x						
77								x					
78									x				
79									x				
80									x				
81									x				
82									x				
83									x				
84									x				
85										x			
86										x			
87										x			
88										x			
89	x	x	x	x	x					x			

Nº da Referência (cont.)	Earl & Scott	Herschel & Nemati	Ketter	Junior, Elobi & Martins	Bonner	Burstein, Sohal, Zyngier & Sohal	Thomas	Howell	Davenport & Pruzak	Peñalver & Navarro	John Peetz	Abdehakim & Abdeldayem	Zárraga & Garc'a-Falcón
90										x			
91	x				x	x					x		
92											x		
93												x	
94												x	
95												x	
96												x	
97												x	
98	x	x	x	x	x							x	
99													x

Tabela 31 - Comparação de Competências e Responsabilidades referidas pelos vários autores

Analisando a tabela 31, verificou-se que, de facto há autores que referem as mesmas competências e responsabilidades, mas usam, por vezes, designações distintas. Tendo esta constatação em conta criou-se uma nova tabela agrupando-se as responsabilidades e competências consideradas idênticas e escolhendo-se como representativas as responsabilidades e competências que aparecem com fundo verde por serem mais abrangentes que as outras. Assinalam-se a vermelho, as que não se consideraram importantes para este estudo.

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades	Referência escolhida
1	Iniciar, conduzir e coordenar programas de GC	Promover ativamente uma agenda de conhecimento, incluindo o desenvolvimento e difusão de modelos de GC, plataformas e linguagem
11	Desenvolver a GC como um modelo, incluindo uma visão para programas de GC	
12	Promover ativamente uma agenda de conhecimento, incluindo o desenvolvimento e difusão de modelos de GC, plataformas e linguagem	
13	O design, a implementação e a supervisão para a criação e desenvolvimento de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas	
8	Desenvolver estratégias que indiquem como a organização deve lidar com os seus ativos intelectuais	Definir políticas de segurança, utilização e gestão do capital intelectual
20	Definir políticas de segurança, utilização e gestão do capital intelectual	
14	A segurança e a priorização de fundos para programas de GC	Moldar prioridades e fundos de segurança para os programas de GC
19	Moldar prioridades e fundos de segurança para os programas de GC	

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
44	Desenvolver sistemas de GC e processos organizacionais que se tornem parte integrante do trabalho do dia a dia	O design, a implementação e a supervisão para a criação e desenvolvimento de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas
62	Assegurar que uma infraestrutura tecnológica adequada está disponível para as necessidades estratégicas de GC	
12	Promover ativamente uma agenda de conhecimento, incluindo o desenvolvimento e difusão de modelos de GC, plataformas e linguagem	
13	O design, a implementação e a supervisão para a criação e desenvolvimento de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas	
40	Distribuir ferramentas e gerir a infraestrutura do conhecimento	
3	Desenhar e instalar técnicas e processos de criação e uso do conhecimento	Desenhar e instalar técnicas e processos de criação e uso do conhecimento
66	Fornecer ferramentas tecnológicas colaborativas e novas políticas para suportar os grupos de trabalho	
67	Fornecer ferramentas para a colaboração na resolução de problemas	

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
71	Permitir a transferência de conhecimento tácito através de ferramentas de partilha de conhecimento – videoconferência, quadros, mapas mentais, etc.	Desenhar e instalar técnicas e processos de criação e uso do conhecimento
72	Estender a intranet para integrá-la com as atividades do dia a dia dos trabalhadores do conhecimento	
74	Implementar sistemas de conhecimento trabalhado de apoio com base em tecnologias inteligentes e sociais	
52	Desenvolver comunidades de prática dentro da organização	Fornecer ferramentas tecnológicas colaborativas e novas políticas para suportar os grupos de trabalho
66	Fornecer ferramentas tecnológicas colaborativas e novas políticas para suportar os grupos de trabalho	
69	Construir repositórios que guardem as lições aprendidas	Construir repositórios que guardem as lições aprendidas
53	Difundir as melhores práticas	
9	Promover uma cultura corporativa que esteja constantemente a aprender e crescer	Impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
23	Convencer os colaboradores do valor que a aprendizagem tem nas experiências partilhadas	Impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização
24	Conduzir, iniciar e integrar nas organizações a aprendizagem	
25	Conduzir processos de desenvolvimento e aprendizagem nos funcionários da organização	
28	Desenvolver culturas de aceitação da aprendizagem organizacional	
32	Planear carreiras e desenvolvimento pessoal	
35	Criar sistemas contínuos e conscientes de aprendizagem	
36	Cooperar em laboratórios de aprendizagem da organização	
54	Criar ações de formação	
89	Impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização	
98	Orientar a organização para se tornar (ou continuar a ser) uma organização de aprendizagem	
2	Criar e gerir ambientes que permitam a partilha de conhecimento	Criar uma cultura para partilha de conhecimento
30	Criar atividades ligadas ao conhecimento de forma a partilhá-lo	
39	Capturar, partilhar e reter conhecimento	
50	Criar uma cultura para partilha de conhecimento	
91	Evangelizar sobre a importância da partilha do conhecimento	

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
6	Ler o apetite de mudança da organização	Gerir a mudança
7	Saber como se ligar e trabalhar junto de outras iniciativas de mudança	
33	Gerir a mudança	
4	Desenhar e criar ambientes e atividades para descobrir conhecimento que não é próprio	-----
5	Articular o propósito e natureza da GC como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas	-----
10	Ajudar a moldar melhores práticas pessoais que facilitem a abordagem de problemas pelos funcionários e melhorem o diálogo interdepartamental	-----
15	Estabelecimento de uma cultura de conhecimento pela criação de mecanismos para o desenvolvimento e manutenção das bases de conhecimento das diferentes funções e departamentos	-----
16	A facilitação de conexões de conhecimento orientado, coordenação e comunicação, tanto internamente como com importantes componentes externos	-----
17	A identificação, medição e disseminação de resultados. O CKO deve determinar qual a melhor política de GC que dá ou salva dinheiro para a organização, documentando o impacto económico	-----

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
18	Liderar a gestão executiva para desenvolver uma estratégia organizacional de conhecimento	-----
21	Actuar como defensor da GC	-----
22	Gerir relações com os prestadores de serviços externos de informação	-----
26	Alinhar e integrar diversas funções e grupos em programas de GC	-----
27	Desenvolver melhores práticas e técnicas de <i>benchmarking</i>	-----
29	Identificar áreas críticas de GC	-----
31	Suportar objetivos e performance do negócio a partir de práticas de GC	-----
34	Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação	-----
37	Criar e liderar equipas especialistas	-----
38	Gerir o conhecimento financeiro	-----
40	Distribuir ferramentas e gerir a infraestrutura do conhecimento	-----
41	Identificar preocupações e iniciativas emergentes de criação de valor para o negócio	-----
42	Desenvolver mecanismos que permitam a comunicação, transferência e troca de formas tácitas de conhecimento em “ <i>know-how</i> ”	-----
43	Incentivar o uso de conhecimento na organização	-----
45	Identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas	-----

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
46	Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores de todos os níveis da organização	-----
47	Colaborar com chefes das TI, com os Gestores de RH e com outros gestores departamentais	-----
48	Assegurar que a GC estratégica está alinhada com a estratégia do negócio	-----
49	Identificar as lacunas do conhecimento	-----
51	Usar/Criar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham	-----
55	Estruturar processos e promover a melhor compreensão dos tipos de conhecimento criados pelo seu uso	-----
56	Remover as barreiras técnicas e socioculturais da partilha de conhecimento	-----
57	Criar processos desencadeados para melhorar o nível de reutilização do conhecimento existente	-----
58	Assegurar que a GC é parte das rotinas de trabalho	-----
59	Maximizar o retorno do investimento em conhecimento	-----
60	Promover e melhorar as inovações da organização	-----
61	Colaborar com outros profissionais da informação para criar uma arquitetura integrada de informação que se adequa à informação bem com aos requisitos de conhecimento	-----
63	Identificar os requisitos dos utilizadores para os recursos do conhecimento	-----

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
64	Construir diretorias para criar transparência nas fontes de conhecimento tácito	-----
65	Criar canais técnicos que gravam e promovem resultados mensuráveis para iniciativas de GC	-----
68	Suportar trabalho remoto e distribuído	-----
70	Criar canais para a distribuição do conhecimento explícito e partilha do conhecimento tácito e documentar a transferência	-----
73	Criar e vigiar a manutenção do conhecimento organizacional base	-----
75	Identificar do quadro executivo quem está animado e quem é hostil para a GC.	-----
76	Ter uma imagem coerente das atividades que fazem a organização funcionar	-----
77	Satisfazer as necessidades de um conjunto de <i>stakeholders</i>	-----
78	Defender a descoberta e o uso do conhecimento	-----
79	Projectar, implementar e supervisionar a infraestrutura de uma organização com o conhecimento	-----
80	Dar um contributo fundamental para o processo de criação de conhecimento e usá-lo em torno da organização, facilitando os esforços para melhorar esses processos	-----
81	Projetar e implementar processos de codificação de conhecimento	-----

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
82	Medir e gerir o valor do conhecimento pela análise financeira convencional	-----
83	Gerir os gestores profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras	-----
84	Liderar o desenvolvimento da estratégia de conhecimento	-----
85	Criar conhecimento necessário para consolidar aqueles clientes que estão apontando uma maior rentabilidade à organização	-----
86	Aprender a conviver com os competidores e alcançar os conhecimentos necessários para captar novos aliados que permitam ampliar o círculo na medida e à velocidade que os recursos da organização permitam	-----
87	Alinhar os indivíduos que sabem ou que creem saber o que é importante numa organização	-----
88	Fornecer à organização um ambiente de confiança e comunicação	-----
90	Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto	-----
92	Executar e apoiar projectos que encontrem, publiquem e distribuam conhecimento em torno da organização	-----
93	Assegurar que a organização maximiza o valor que atinge através do conhecimento	-----
94	Gerir o capital intelectual e zelar pelas práticas de GC na organização	-----

Nº da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)	Referência escolhida
95	Disponibilizar os conhecimentos adequados às exigências da organização e de importância estratégica para alcançar objetivos	-----
96	Administrar o conhecimento corporativo como um recurso permanente e crítico	-----
97	Ser responsável por converter a propriedade intelectual da organização em activos geradores de receitas importantes	-----
99	Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em equipas de trabalho	-----

Tabela 32 - Revisão das responsabilidades e competências mais abrangentes

Considerando a revisão das competências e responsabilidades na tabela 32, construiu-se uma nova lista, renumerando as referências que, tal como apresentado na tabela 33, perfazem um total de 35.

Novo Nº da Ref	Competências/Responsabilidades
1	Promover ativamente uma agenda de conhecimento, incluindo o desenvolvimento e difusão de modelos de GC, plataformas e linguagem
2	O design, a implementação e a supervisão para a criação e desenvolvimento de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas
3	Desenhar e instalar técnicas e processos de criação e uso do conhecimento
4	Construir repositórios que guardem as lições aprendidas
5	Impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização
6	Criar uma cultura para partilha de conhecimento
7	Articular o propósito e natureza da GC como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas
8	Atuar como defensor da GC

Novo N° da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
9	Gerir relações com os prestadores de serviços externos de informação
10	Alinhar e integrar diversas funções e grupos em programas de GC
11	Identificar áreas críticas de GC
12	Suportar objetivos e performance do negócio a partir de práticas de GC
13	Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação
14	Identificar preocupações e iniciativas emergentes de criação de valor para o negócio
15	Identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas
16	Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores de todos os níveis da organização
17	Colaborar com chefes das TI, com os Gestores de RH e com outros gestores departamentais
18	Usar/Criar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham
19	Maximizar o retorno do investimento em conhecimento
20	Promover e melhorar as inovações da organização
21	Identificar os requisitos dos utilizadores para os recursos do conhecimento
22	Criar e vigiar a manutenção do conhecimento organizacional base
23	Identificar do quadro executivo quem está animado e quem é hostil para a GC.
24	Ter uma imagem coerente das atividades que fazem a organização funcionar
25	Dar um contributo fundamental para o processo de criação de conhecimento e usá-lo em torno da organização, facilitando os esforços para melhorar esses processos
26	Projetar e implementar processos de codificação de conhecimento
27	Gerir os gestores profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras
28	Criar conhecimento necessário para consolidar aqueles clientes que estão apontando uma maior rentabilidade à organização
29	Alinhar os indivíduos que sabem ou que creem saber o que é importante numa organização
30	Fornecer à organização um ambiente de confiança e comunicação
31	Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto
32	Executar e apoiar projetos que encontrem, publiquem e distribuam conhecimento em torno da organização
33	Administrar o conhecimento corporativo como um recurso permanente e crítico

Novo N° da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
34	Ser responsável por converter a propriedade intelectual da organização em ativos geradores de receitas importantes
35	Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em equipas de trabalho

Tabela 33 - Responsabilidades/Competências mais abrangentes

As sucessivas análises apresentadas nas tabelas anteriores permitiram passar de um total de 112 referências para 35.

Uma análise, ainda mais fina, à tabela 33, leva-nos a excluir ainda mais algumas referências por se considerar que outras já as incluem. Assinalam-se a branco na tabela 34 estas referências, justificando este entendimento na tabela 35. Esta análise originou uma lista que totaliza 23 referências.

Novo N° da Ref	Competências/Responsabilidades
1	Promover ativamente uma agenda de conhecimento, incluindo o desenvolvimento e difusão de modelos de GC, plataformas e linguagem
2	O design, a implementação e a supervisão para a criação e desenvolvimento de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas
3	Desenhar e instalar técnicas e processos de criação e uso do conhecimento
4	Construir repositórios que guardem as lições aprendidas
5	Impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização
6	Criar uma cultura para partilha de conhecimento
7	Articular o propósito e natureza da GC como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas
8	Atuar como defensor da GC
9	Gerir relações com os prestadores de serviços externos de informação
10	Alinhar e integrar diversas funções e grupos em programas de GC

Novo N° da Ref	Competências/Responsabilidades (cont.)
11	Identificar áreas críticas de GC
12	Suportar objetivos e performance do negócio a partir de práticas de GC
13	Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação
14	Identificar preocupações e iniciativas emergentes de criação de valor para o negócio
15	Identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas
16	Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores de todos os níveis da organização
17	Colaborar com chefes das TI, com os Gestores de RH e com outros gestores departamentais
18	Usar/Criar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham
19	Maximizar o retorno do investimento em conhecimento
20	Promover e melhorar as inovações da empresa
21	Identificar os requisitos dos utilizadores para os recursos do conhecimento
22	Criar e vigiar a manutenção do conhecimento organizacional base
23	Identificar do quadro executivo quem está animado e quem é hostil para a GC.
24	Ter uma imagem coerente das atividades que fazem a organização funcionar
25	Dar um contributo fundamental para o processo de criação de conhecimento e usá-lo em torno da organização, facilitando os esforços para melhorar esses processos
26	Projetar e implementar processos de codificação de conhecimento
27	Gerir os gestores profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras
28	Criar conhecimento necessário para consolidar aqueles clientes que estão apontando uma maior rentabilidade à organização
29	Alinhar os indivíduos que sabem ou que creem saber o que é importante numa organização

Novo Nº da Ref	Competências/Responsabilidades )cont.)
30	Fornecer à organização um ambiente de confiança e comunicação
31	Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto
32	Executar e apoiar projetos que encontrem, publiquem e distribuam conhecimento em torno da organização
33	Administrar o conhecimento corporativo como um recurso permanente e crítico
34	Ser responsável por converter a propriedade intelectual da empresa em ativos geradores de receitas importantes
35	Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em equipes de trabalho

Tabela 34 - Revisão das responsabilidades/competências

Nº da Referência	Justificação
1	Encontra-se nas referências 7 e 32
8	Encontra-se nas referências 5, 6 e 7
9	Cabe em várias referências como p. ex.: 4, 7 e 13
10	Encontra-se nas referências 16, 21, 27 e 35
12	Encontra-se nas referências 34 e 28
17	Encontra-se nas referências 16, 27 e 30
19	Encontra-se na referência 12
23	Encontra-se nas referências 15, 22 e 30
24	Encontra-se nas referências 14 e 15
26	Encontra-se na referência 2
29	Encontra-se na referência 27
33	Cabe em várias referências

Tabela 35 - Justificação do desaparecimento de referências

Numa fase seguinte, agruparam-se as responsabilidades/competências, em temáticas, tal como apresentado na tabela 36:

Temática	Competência/Responsabilidade	Nº da Ref
Identificação	Identificar os requisitos dos utilizadores para os recursos do conhecimento	21
	Identificar áreas críticas para implementação de projetos de GC	11
	Identificar preocupações e iniciativas emergentes de criação de valor para o negócio	14
Desenvolvimento	Implementação e supervisão de uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados ao conhecimento, incluindo bibliotecas, bases de conhecimento, recursos humanos, redes computacionais de conhecimento, centros de pesquisa e relações académicas	2
	Desenhar e instalar técnicas e processos de criação e uso do conhecimento	3
	Criar Sistemas de Gestão de Conhecimento como: Faqs, Sistemas Periciais, Mapas Mentais, as Comunidades de Prática, Sistemas de Gestão Documental e de Conteúdos, Sistemas de Colaboração e Portais Corporativos, Sistemas de <i>Workflow</i> , Sistemas de Ensino e Aprendizagem à Distância, Sistemas de <i>Business Intelligence</i>	4
	Articular o propósito e natureza da GC como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas	7

<b>Temática</b>	<b>Competência/Responsabilidade (cont.)</b>	<b>Nº da Ref</b>
Desenvolvimento	Vigiar a manutenção do conhecimento organizacional base	22
Criação	Dar um contributo fundamental para o processo de criação de conhecimento e usá-lo em torno da organização, facilitando os esforços para melhorar esses processos	25
	Criar conhecimento necessário para consolidar aqueles clientes que estão apontando uma maior rentabilidade à organização	28
	Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em equipas de trabalho	35
Aprendizagem	Impulsionar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização	5
	Gerir outros profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras	27
	Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto	31
Partilha	Executar e apoiar projetos que encontrem, publiquem e distribuam conhecimento em torno da organização	32
	Criar uma cultura para partilha de conhecimento	6
	Identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas	15

<b>Temática</b>	<b>Competência/Responsabilidade (cont.)</b>	<b>Nº da Ref</b>
Partilha	Usar/Criar métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham	18
	Fornecer à organização um ambiente de confiança e comunicação	30
Relações	Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação	13
	Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores de todos os níveis da organização	16
Inovação	Promover e melhorar a inovação da organização	20
	Ser responsável por converter a propriedade intelectual da organização em activos geradores de receitas importantes	34

**Tabela 36 - Responsabilidades/Competências agrupadas por temáticas**

Da tabela 36, foram analisadas todas as responsabilidades e competências, da qual resultaram por escolha, as que ajudam a traçar o perfil de um CKO – base deste estudo – e partiu-se para uma tabela final. Na tabela 37 é explicada a passagem da tabela 36 para a tabela 38.

<b>Responsabilidades/Competências da tabela final (38)</b>	<b>Justificação/ligação na tabela 36</b>
1	É igual à 32
2	É igual à 6 contudo acrescentou-se o “fomentar”
3	É igual à 15
4	Transcreve a 18 de forma mais clara
5	NOVA – Achou-se pertinente colocar, mesmo não aparecendo na revisão da literatura

<b>Responsabilidades/Competências da tabela final (38)</b>	<b>Justificação/ligação na tabela 36 (cont.)</b>
6	Transcreve a 22 de forma mais clara
7	É igual à 31
8	Conjugaram-se a 3, 21 e 25
9	Transcreve a 35 de forma mais clara
10	Transcreve a 5 de forma mais clara
11	NOVA – Da revisão da literatura achou-se pertinente colocar, mesmo não aparecendo na revisão da literatura
12	É igual à 7
13	É igual à 11
14	Transcreve a 28 de forma mais clara
15	Transcreve a 21 de forma mais clara
16	Transcreve a 2 de forma mais clara
17	Transcreve a 4 contudo os SGC não são inumerados
18	É igual à 27
19	É igual à 13
20	É igual à 16
21	É igual à 20
22	Transcreve a 34 de forma mais clara

**Tabela 37 - Explicação da passagem da tabela 36 para a 38**

Algumas referências da tabela 36, foram modificadas por uma questão de clareza e compreensão das mesmas.

Na tabela 38, aparecem as 22 referências finais com as responsabilidades e competências que um CKO deve possuir.

<b>Responsabilidades/Competências de um Gestor de Conhecimento</b>	<b>Nº</b>
Executar e apoiar projetos que encontrem, publiquem e distribuam conhecimento em torno da organização	1
Criar e fomentar uma cultura para partilha de conhecimento	2

<b>Responsabilidades/Competências de um Gestor de Conhecimento (cont.)</b>	<b>Nº</b>
Identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas	3
Usar/Criar sistemas de recompensas para aqueles que partilham o conhecimento	4
Monitorizar o nível de maturidade da gestão de conhecimento na organização	5
Garantir a atualização do conhecimento organizacional	6
Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto	7
Ser o mentor para o processo de criação de conhecimento e seu uso na organização, promovendo a melhoria desses processos	8
Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em processos da organização	9
Fomentar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização	10
Gerir e implementar projetos de GC	11
Articular o propósito e natureza do conhecimento organizacional como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas	12
Identificar áreas críticas para implementação de projetos de GC	13
Verificar através do uso do conhecimento os clientes que apontam uma maior rentabilidade à organização	14
Identificar as necessidades da organização a nível de conhecimento	15
Implementar e supervisionar uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados à gestão do conhecimento	16
Adotar e implementar Sistemas de Gestão de Conhecimento	17
Gerir outros profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras	18
Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação	19

<b>Responsabilidades/Competências de um Gestor de Conhecimento (cont.)</b>	<b>Nº</b>
Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores responsáveis de todos os níveis da organização	20
Promover e melhorar a inovação na organização	21
Ser responsável por converter o capital intelectual da organização em activos geradores de receitas importantes	22

Tabela 38 - Tabela final com as Responsabilidades e Competências de um CKO

Para além das anteriormente indicadas, segundo Carvalho (2006), existem algumas responsabilidades e competências que um CKO deve possuir e que o autor divide em *hard* (competências técnicas) e *soft* (competências pessoais), apresentadas na tabela 39:

<b>Tipo</b>	<b>Responsabilidades/Competências de um Gestor de Conhecimento</b>
<b>Hard</b>	Conhecer as potencialidades das Tecnologias de Informação
	Aceder e avaliar informação
	Ter conhecimentos de gestão
	Dominar mais do que uma língua
<b>Soft</b>	Capacidade de liderança e gestão
	Espírito de grupo
	Pensamento estratégico
	Capacidade de persuasão
	Pensamento crítico
	Saber partilhar
	Capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação

Tabela 39 - Competências Hard e Soft (Carvalho, 2006)

### 3.2 Proposta de um perfil para um Gestor de conhecimento

Da evolução do perfil de um Gestor de Conhecimento apresentado na secção 3.1, propõe-se que este deve apresentar as seguintes responsabilidades e competências:

- Executar e apoiar projetos que encontrem, publiquem e distribuam conhecimento em torno da organização;
- Criar e fomentar uma cultura para partilha de conhecimento;
- Identificar os problemas reais da partilha de conhecimento e encontrar soluções alternativas;
- Usar/Criar sistemas de recompensas para aqueles que partilham o conhecimento;
- Monitorizar o nível de maturidade da gestão de conhecimento na organização;
- Garantir a actualização do conhecimento organizacional;
- Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto;
- Ser o mentor para o processo de criação de conhecimento e seu uso na organização, promovendo a melhoria desses processos;
- Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em processos da organização;
- Fomentar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização;
- Gerir e implementar projetos de GC;
- Articular o propósito e natureza do conhecimento organizacional como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas;
- Identificar áreas críticas para implementação de projetos de GC;
- Verificar através do uso do conhecimento os clientes que apontam uma maior rentabilidade à organização;
- Identificar as necessidades da organização a nível de conhecimento;
- Implementar e supervisionar uma arquitetura e infraestruturas organizacionais ligados à gestão do conhecimento;
- Adotar e implementar Sistemas de Gestão de Conhecimento;

- Gerir outros profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras;
- Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação;
- Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores responsáveis de todos os níveis da organização;
- Promover e melhorar a inovação na organização;
- Ser responsável por converter o capital intelectual da organização em ativos geradores de receitas importantes.

Um Gestor de Conhecimento deve também:

- Conhecer as potencialidades das Tecnologias de Informação;
- Aceder e avaliar informação;
- Ter conhecimentos de gestão;
- Dominar mais do que uma língua.

E também deve ter:

- Capacidade de liderança e gestão;
- Espírito de grupo;
- Pensamento estratégico;
- Capacidade de persuasão;
- Pensamento crítico;
- Saber partilhar;
- Capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação;



## **4. Metodologia do Estudo**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia usada para a validação do perfil de CKO proposto. Descreve-se o instrumento usado e caracteriza-se a amostra.

### **4.1 Objetivos da Investigação**

O objetivo deste trabalho consistiu em definir um perfil de um CKO com base nas competências e responsabilidades necessárias. Partindo de uma revisão de literatura criou-se uma proposta de um perfil de CKO. Com vista a recolher alguma evidência empírica relativa ao perfil desenhado levou-se a cabo um estudo em organizações portuguesas, através de um inquérito.

### **4.2 Metodologia de Investigação**

Esta investigação é do tipo básico, uma vez que consiste em contestar ou validar o perfil de CKO definido. No que diz respeito à metodologia de investigação, irá ser utilizada uma abordagem qualitativa, recorrendo a inquéritos, para recolha de dados, destinados a avaliar a validade do perfil de CKO definido. É de salientar também que a observação feita na investigação é do tipo não-participante.

### **4.3 Desenho e Validação do Inquérito**

O título escolhido para o inquérito foi “Inquérito sobre o Perfil de um Gestor de Conhecimento”.

Quanto à sua estrutura, o inquérito divide-se em:

- Parte Introdutória – onde são apresentadas questões com o objetivo de caracterizar as organizações;
- 1ª Parte – onde aparecem todas as responsabilidades e competências da tabela 38 que definem a proposta do perfil de um CKO;
- 2ª Parte – onde se incluem as responsabilidades e competências *hard* e *soft* da tabela 39.

Relativamente à 1ª e 2ª parte pretendeu-se conhecer a opinião dos inquiridos face ao grau de responsabilidades (1ª parte) e de competências (2ª parte). Para tal considerou-se uma escala de 1 a 5, sendo que 1 Nada ou Nenhuma e 5 Muito.

Tanto no final da 1ª Parte como da 2ª Parte, foi pedido aos inquiridos que colocassem outras responsabilidades e competências que achassem pertinentes.

Pode ver-se o inquérito no Anexo A.

Para validação do inquérito, o mesmo foi apresentado a dois especialistas na área de GC, um com uma tese de doutoramento na área, que verificou que 2 questões estavam trocadas, e outra responsável por um portal de GC em Portugal que sugeriu a questão “O Responsável pela GC desempenha estas funções a tempo inteiro ou em acumulação com outras responsabilidades?”, contudo esta questão não era relevante para este estudo, visto o objetivo do mesmo ser validar o perfil definido.

O inquérito foi desenhado na aplicação *Docs* disponibilizada pelo Google.

#### **4.4 Caracterização da Amostra**

O inquérito foi enviado a um conjunto de 274 organizações através de correio eletrónico. Das 274 mensagens de correio eletrónico enviadas, 47 foram devolvidas por endereço inválido ou por resposta automática. Considerou-se 227 inquiridos, dos quais apenas 32 responderam ao inquérito. Assim sendo a percentagem de respostas foi de 14,1%. O inquérito foi disponibilizado no dia 12 de março de 2012. Chegou-se a estes resultados após 2 insistências, sendo feita cada insistência ao fim de um mês da anterior, nomeadamente uma a 13 de abril de 2012 e outra a 11 de maio de 2012.

## 5. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo são analisados os dados recolhidos da aplicação do inquérito e discutidos os respectivos resultados.

### 5.1 Análise de Dados

Os setores de atividade com maior representatividade são os Serviços de Consultadoria e a Indústria de Software/Hardware, tal como se pode ver pelo gráfico 1. Pelo gráfico 2 constata-se que responderam organizações de várias dimensões.

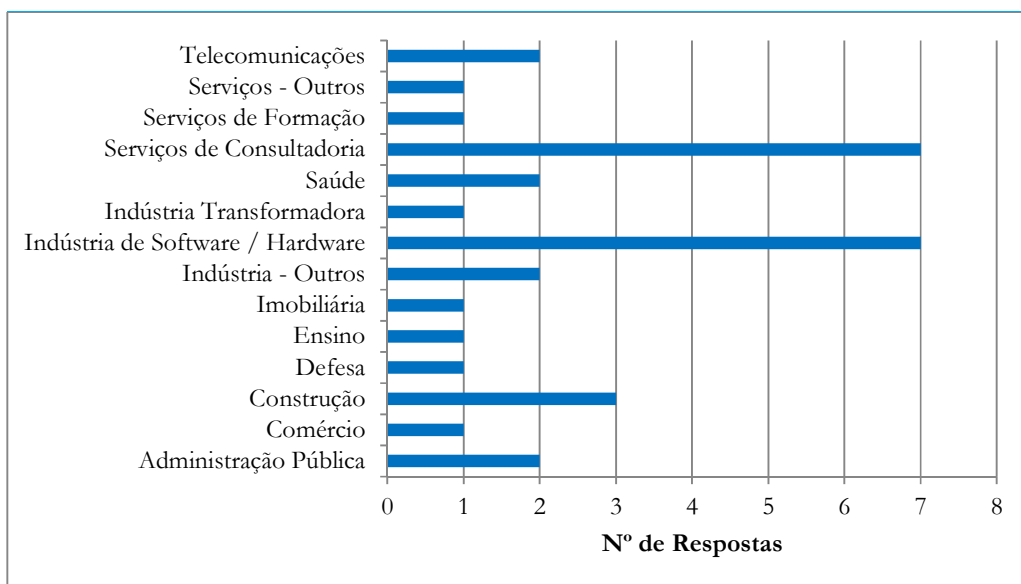


Gráfico 1 - Setor de Atividade

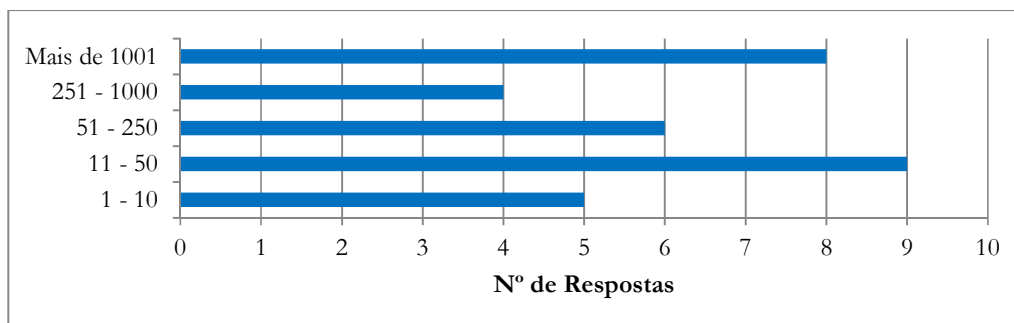


Gráfico 2 - Número de colaboradores da organização

Das 32 organizações inquiridas 27 são portuguesas e 5 estrangeiras ou com participação estrangeira.

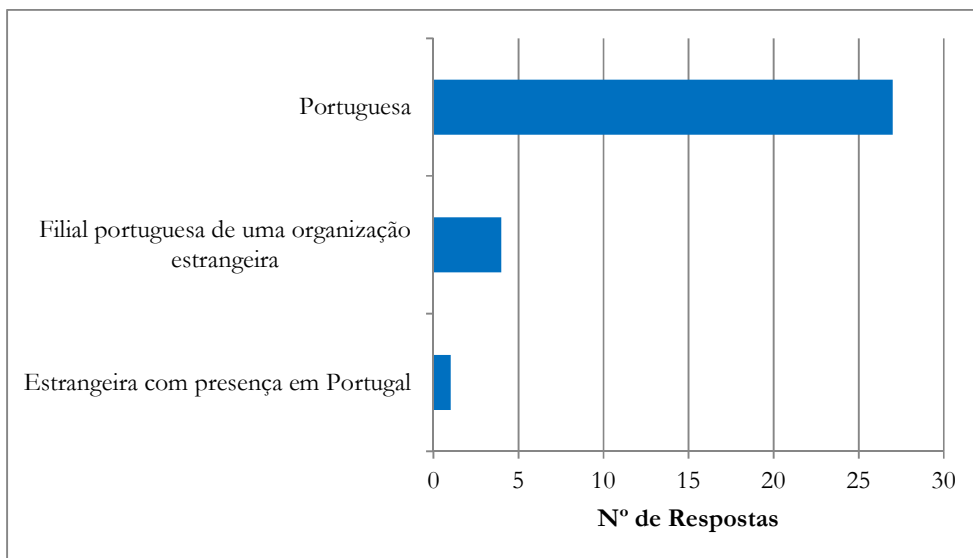


Gráfico 3 - Nacionalidade da organização

No que diz respeito à função dos respondentes, pode-se verificar pelo gráfico 4, que a maioria dos respondentes, neste caso 26, pertence a cargos de direção, sendo os restantes professores, consultores e gestores de projetos.

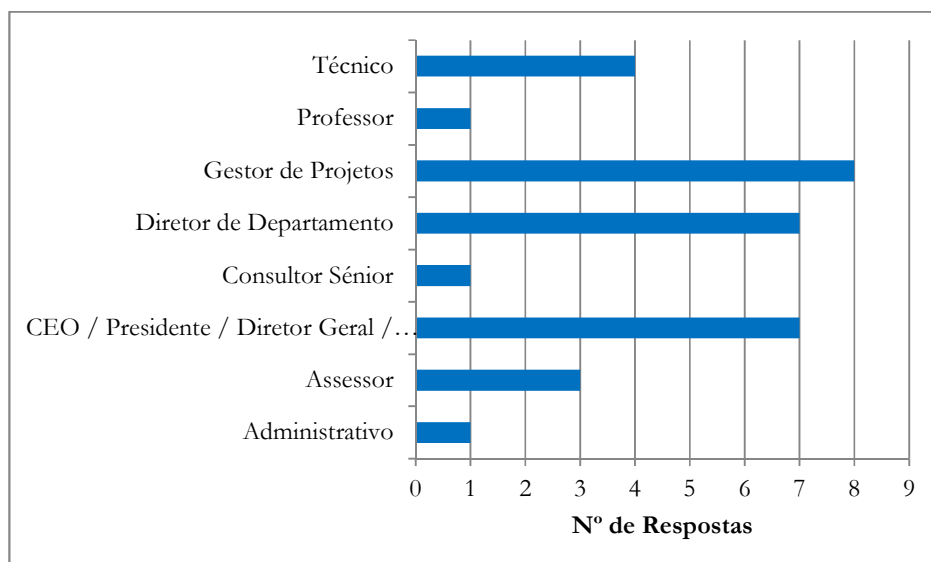


Gráfico 4 - Função dos Respondentes

Na tabela 40 descrevem-se as funções dos respondentes.

<b>Função dos Respondentes</b>	<b>Nº de inquiridos com a mesma resposta</b>
Administrador Mercado Externo	1
Apoio e Controlo	1
Arquitetura Datacenter	1
Comercial	1
Direção Geral e Consultor de Gestão	1
Direcção Comercial	1
ECM	1
Ensino	1
Enterprise Solutions Manager	1
Financeira / Qualidade	4
Formador	1
Gestor de Conhecimento	1
Gestor de Empresa	1
Holding	1
Inovação	1
Mercado Externo	1
Projetos e orçamentos	1
Recursos Humanos e Qualidade	2
Responsável pela parceira IBM	1
Serviços Profissionais	1
SI/TI	8

**Tabela 40 - Área funcional dos respondentes**

Quando questionados acerca da existência de um cargo específico do responsável pela GC, apenas 7 dos inquiridos responderam “Sim”. É de notar que estas respostas positivas foram dadas por colaboradores das organizações de maior dimensão, ou seja, com maior número de colaboradores.

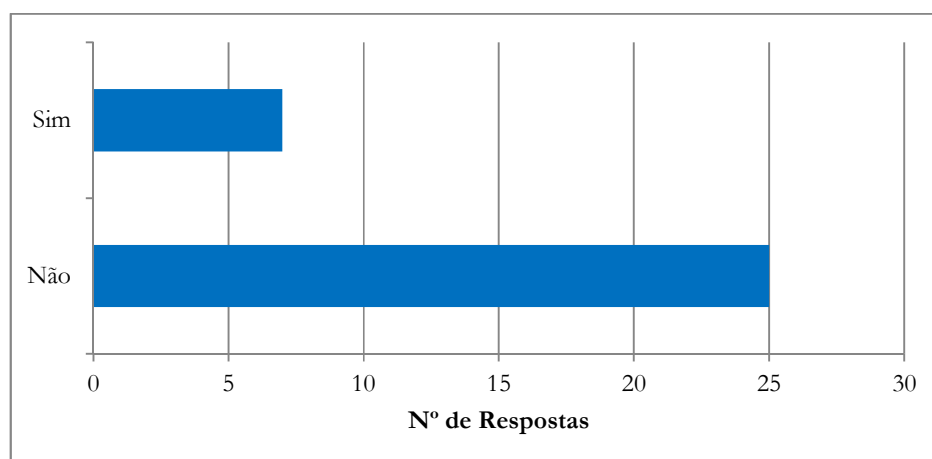


Gráfico 5 – N° de organizações com um cargo específico de responsável pela Gestão de Conhecimento

Aos inquiridos que responderam positivamente na questão anterior, foi questionada a designação dada ao responsável pela Gestão de Conhecimento. As respostas dos mesmos encontram-se na tabela 41:

Designação do responsável pela GC	N° de respostas
Diretor Tecnológico	1
CTO	1
Consultor TI	2
Knowledge Manager	1
Sem Designação	2

Tabela 41 - Designação dada ao responsável pela Gestão de Conhecimento

Aos mesmos foi questionada a área de formação base, sendo as respostas apresentadas na tabela seguinte:

Área de formação base	N° de respostas
Gestão/Economia	1
Recursos Humanos	1
Tecnologias de Informação	5

Tabela 42 - Área de formação base do responsável pela Gestão de Conhecimento

Relativamente às questões da primeira parte do inquérito sobre as responsabilidades que o Gestor de Conhecimento deve ter constatou-se o seguidamente apresentado:

Através da análise do gráfico 6 pode-se verificar que os inquiridos consideraram que o CKO é muito responsável por gerir e implementar projetos de GC.

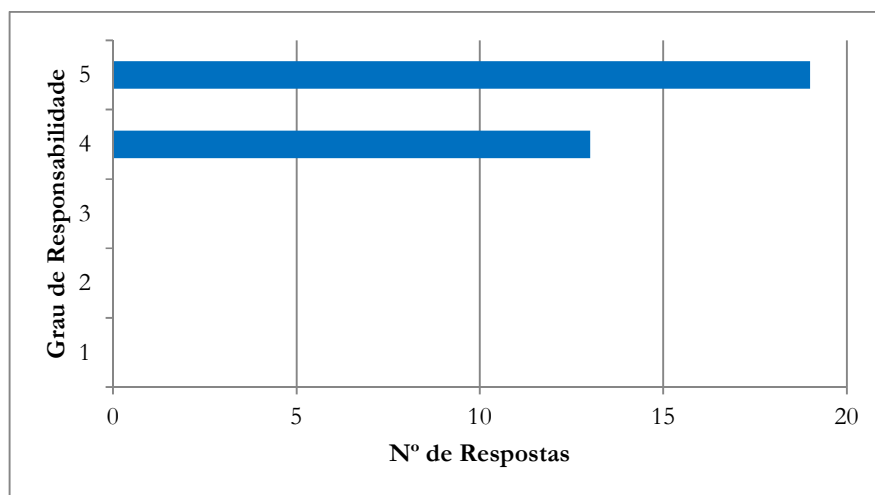


Gráfico 6- Gerir e implementar projetos de Gestão de Conhecimento

Face ao gráfico 7, verifica-se que metade das respostas indicam que o CKO deve ser “muito responsável” em criar e fomentar uma cultura para partilha de conhecimento.

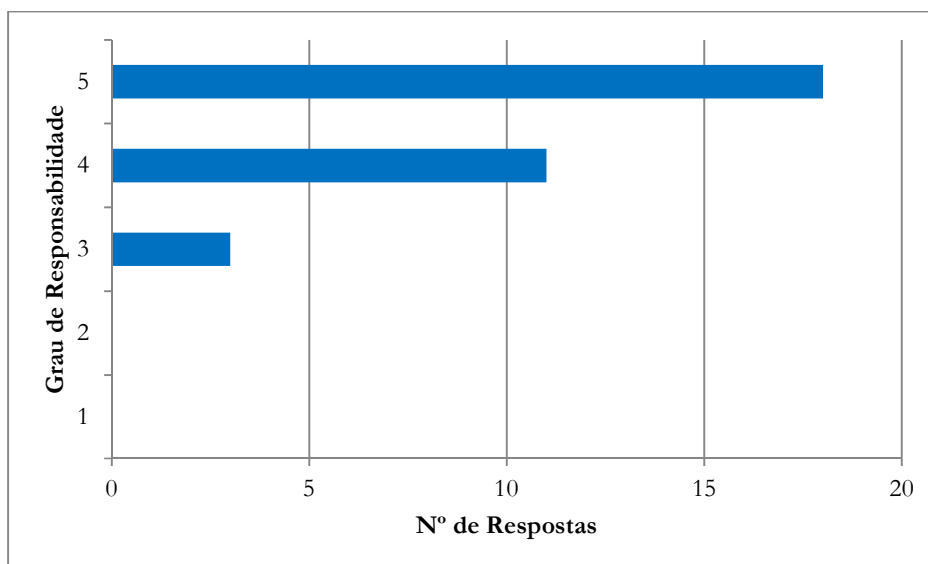


Gráfico 7 - Criar e fomentar uma cultura para partilha de conhecimento

No gráfico 8 nota-se uma maior diversidade de opinião quanto à responsabilidade de um CKO no uso e criação de sistemas de recompensas para aqueles que partilham o conhecimento. Analisando a questão verifica-se que os inquiridos que responderam nesta questão com valor 5, são os mesmos que responderam “sim” na questão acerca da existência de um cargo especificamente como responsável pela Gestão de Conhecimento e são também organizações estrangeiras ou com participação estrangeira.

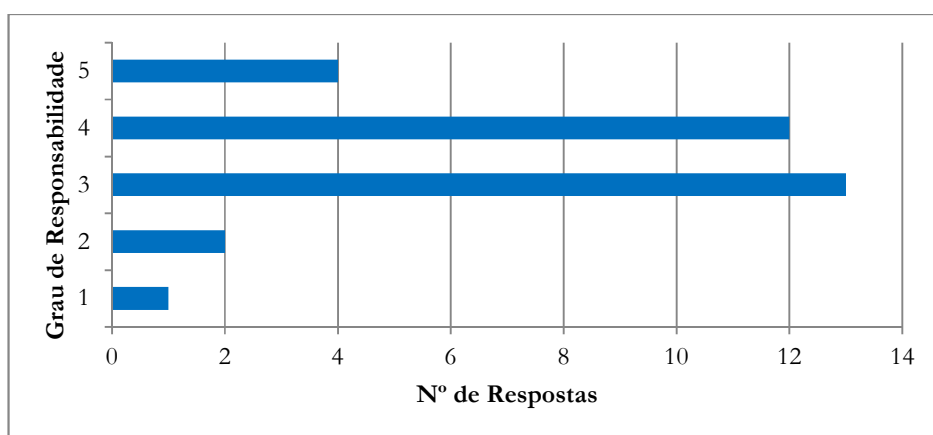


Gráfico 8 - Usar ou criar sistemas de recompensas para aqueles que partilham o conhecimento

Para a maioria dos inquiridos pode-se verificar a importância da responsabilidade da monitorização dos níveis da maturidade de GC pelo CKO. O único valor 2 é proveniente de uma das organizações portuguesas e com menos colaboradores, ou seja, entre 1 e 10 colaboradores.

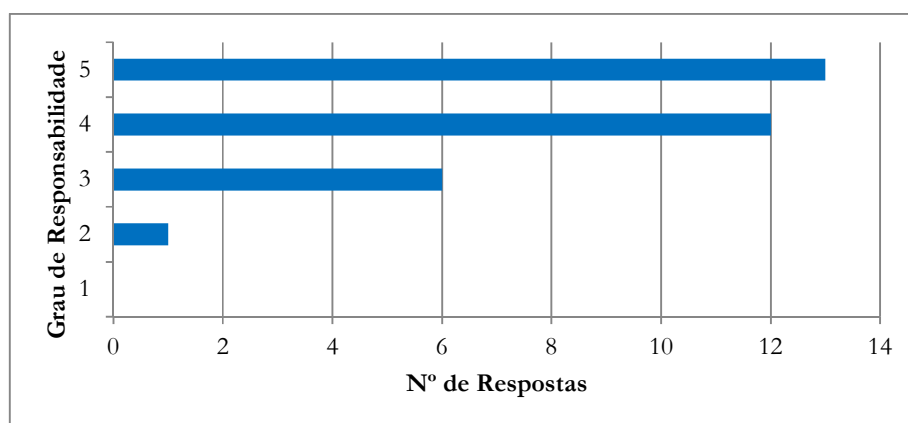


Gráfico 9 - Monitorizar o nível de maturidade da Gestão de Conhecimento na organização

Denote-se a importância da questão analisada no gráfico 10. Como se pode verificar, todos os inquiridos concordaram que o CKO é responsável ou muito responsável por garantir a atualização do conhecimento organizacional.

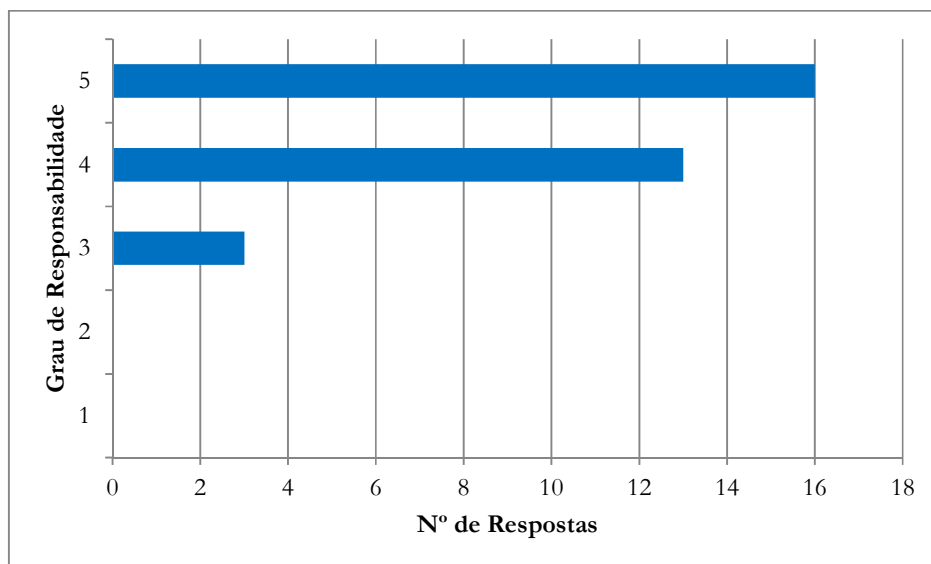


Gráfico 10 - Garantir a actualização do conhecimento organizacional

Apenas 2 inquiridos acharam que o CKO não era muito responsável em incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto.

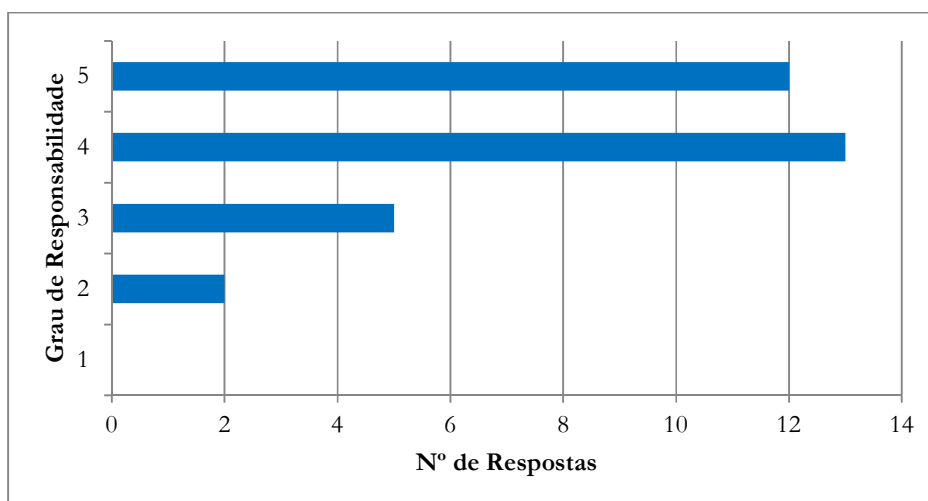


Gráfico 11 - Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto

Nos gráficos 12 e 13, todos os inquiridos responderam que o CKO é responsável ou muito responsável por ser o mentor para o processo de criação de conhecimento e seu uso na organização e favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em processos da organização.

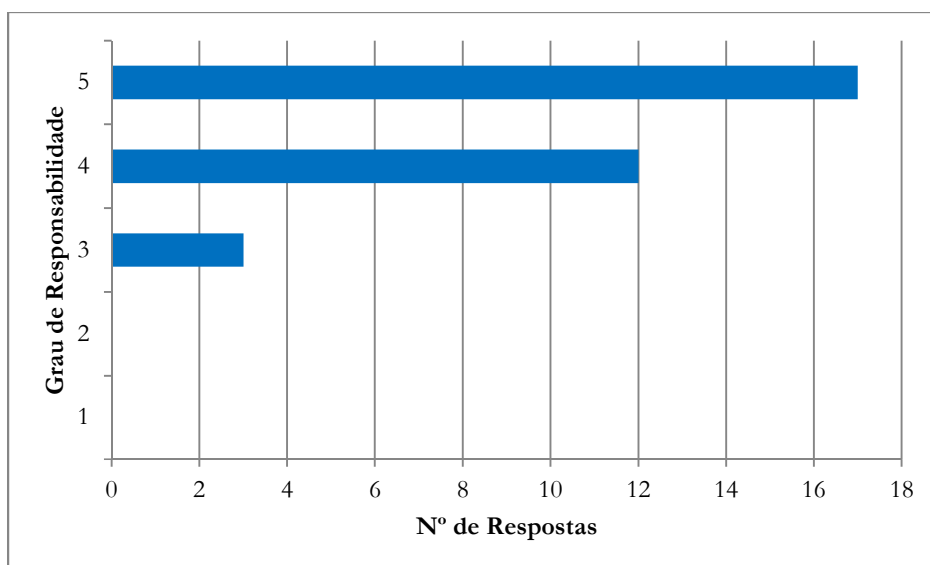


Gráfico 12 - Ser o mentor para o processo de criação de conhecimento e seu uso na organização

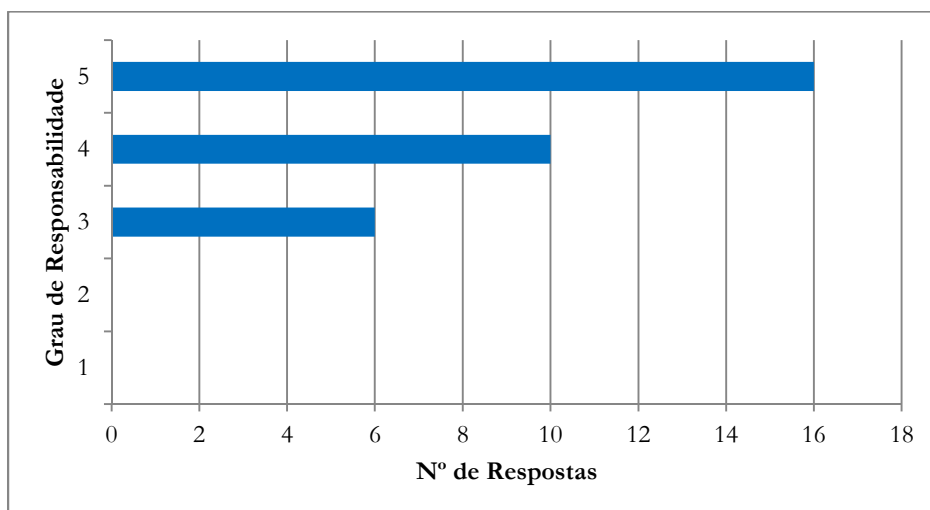


Gráfico 13 - Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em processos da organização

O contexto de aprendizagem aplicado a indivíduos ou grupos da organização aparece quando o CKO utiliza o conhecimento para melhorar as tarefas diárias dos mesmos. É possível

com o conhecimento do passado e do presente melhorar as tarefas rotineiras do dia a dia nas organizações. Nesta questão, nota-se, pela análise do gráfico 14, que há várias opiniões. O inquirido que respondeu com o valor 2, é o mesmo que na questão acerca do uso e criação de sistemas de recompensas para aqueles que partilham conhecimento respondeu “nada responsável”.

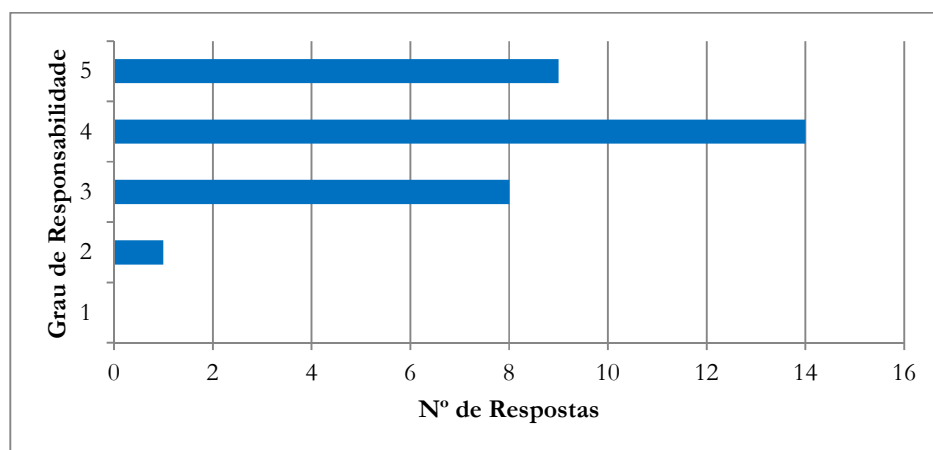


Gráfico 14 - Fomentar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização

Todos os inquiridos acharam que o CKO é responsável, ou muito responsável, por articular o propósito e natureza do conhecimento organizacional como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas, e por identificar áreas críticas para a implementação de projetos de Gestão de Conhecimento, tal como se pode ver nos gráficos 15 e 16.

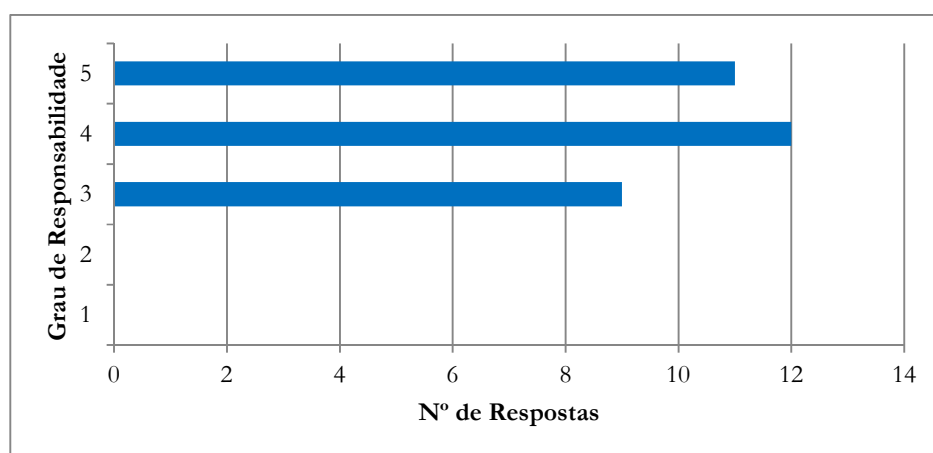


Gráfico 15 - Articular o propósito e natureza do conhecimento organizacional como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas

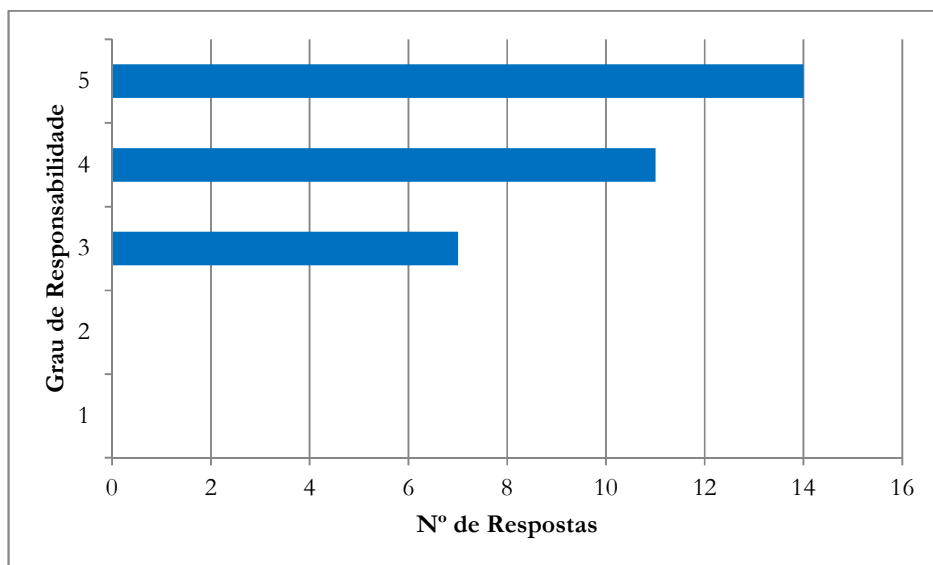


Gráfico 16 - Identificar áreas críticas para a implementação de projetos de Gestão de Conhecimento

Analisando o gráfico 17 verifica-se que 3 dos inquiridos acham que o CKO tem pouca responsabilidade, ou mesmo nenhuma, em verificar através do uso do conhecimento os clientes que apontam uma maior rentabilidade à organização.

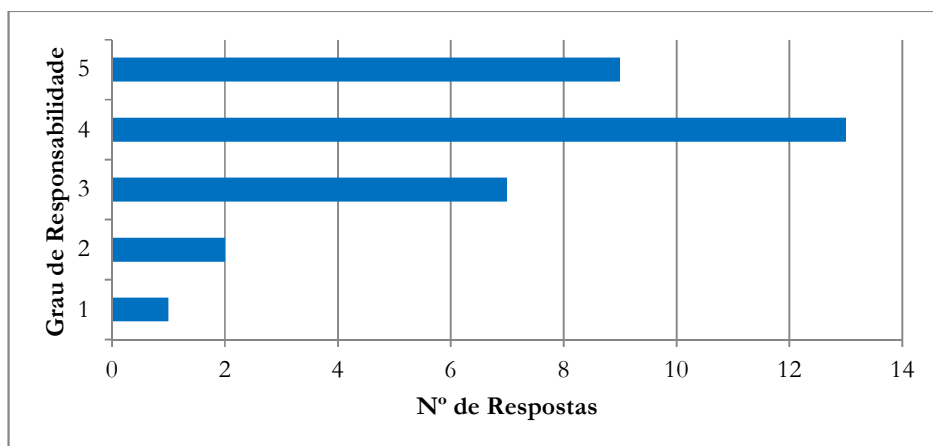


Gráfico 17 - Verificar através do uso do conhecimento os clientes que apontam uma maior rentabilidade à organização

Todos os inquiridos acharam que o CKO é responsável ou muito responsável pelas tarefas de identificar as necessidades da organização a nível de conhecimento e implementar e supervisionar uma arquitectura e infra-estruturas organizacionais ligados à Gestão de Conhecimento, de acordo com dados dos gráficos 18 e 19.

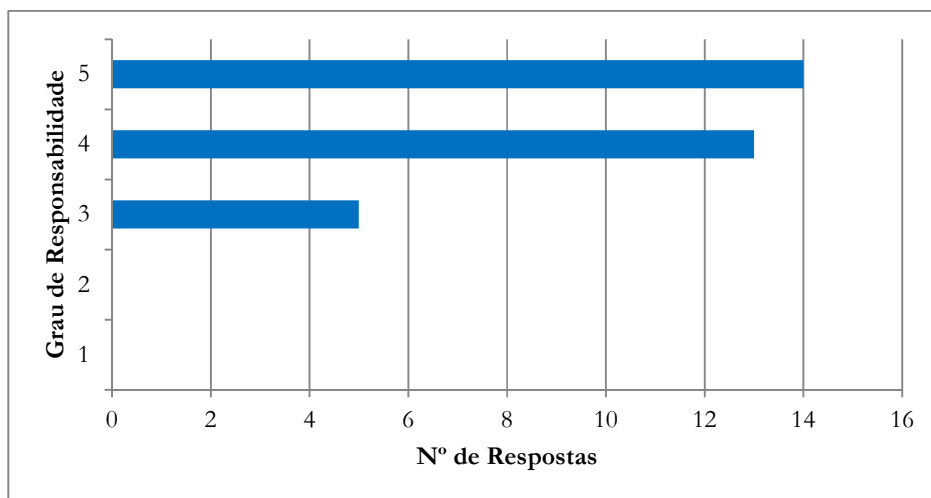


Gráfico 18 - Identificar as necessidades da organização a nível de conhecimento

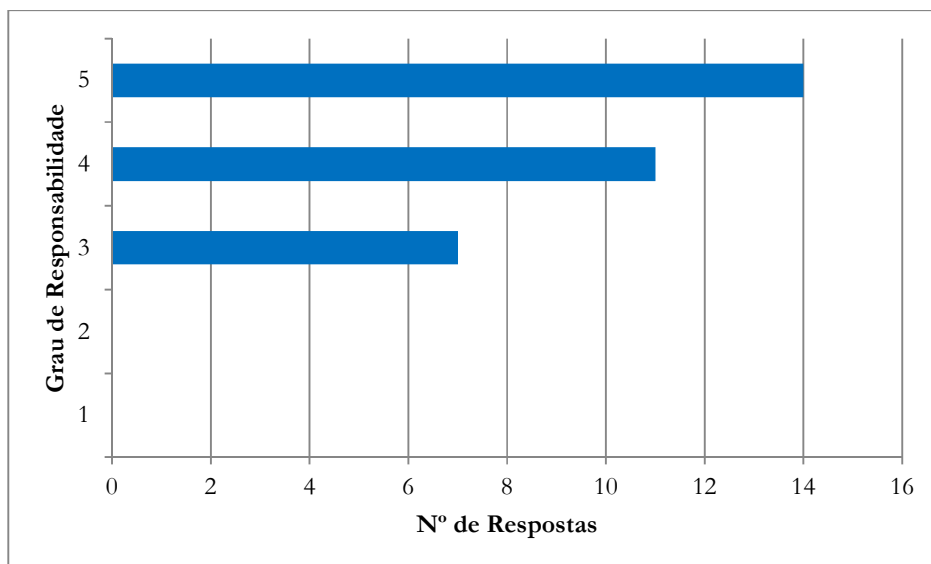


Gráfico 19 - Implementar e supervisionar uma arquitectura e infra-estruturas organizacionais ligados à Gestão de Conhecimento

Dos 32 inquiridos, 31 acharam que o CKO deve ser responsável, ou muito responsável por adotar e implementar SGC. Por sua vez, 1 dos inquiridos acha que o CKO não deve ser nada responsável por adotar e implementar SGC.

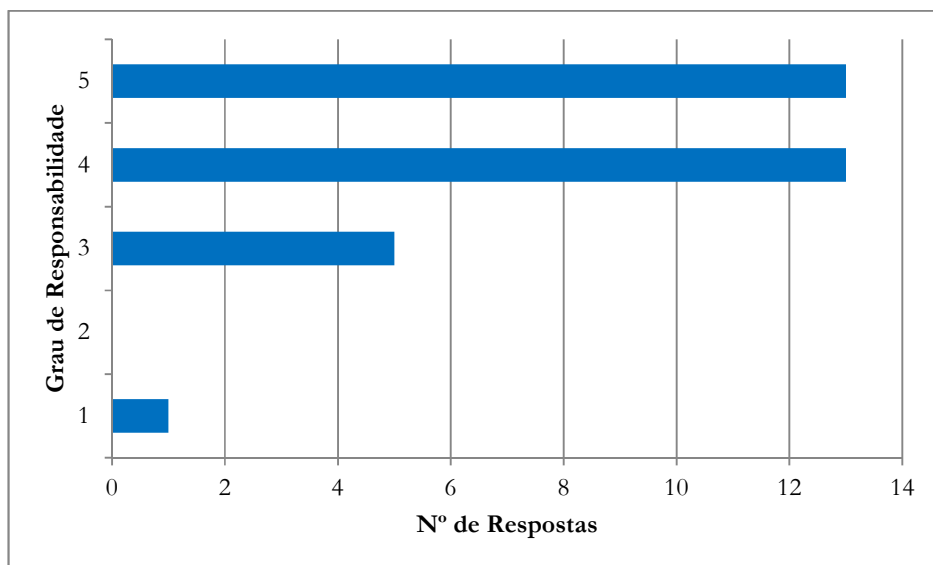


Gráfico 20 - Adotar e implementar Sistemas de Gestão de Conhecimento

Analisando o gráfico 21 pode-se verificar que a maioria dos inquiridos achou que o CKO é responsável por gerir outros profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras. Os 2 inquiridos que responderam com o valor 2, pertencem a organizações de pequena dimensão e portuguesas.

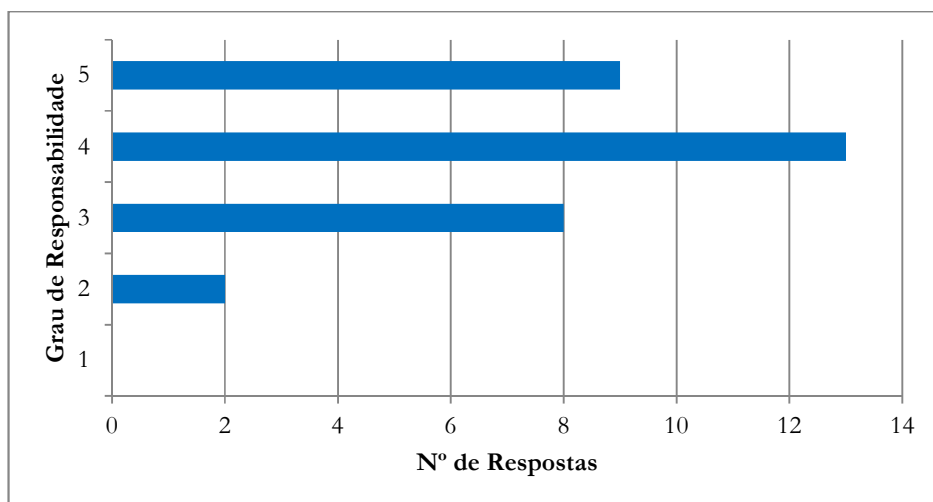


Gráfico 21 - Gerir outros profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras

Apenas 3 dos inquiridos acharam que o CKO não é muito responsável por usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação como apresentado no gráfico 22., sendo uma delas uma das organizações estrangeiras de maior dimensão com alguém responsável pela GC.

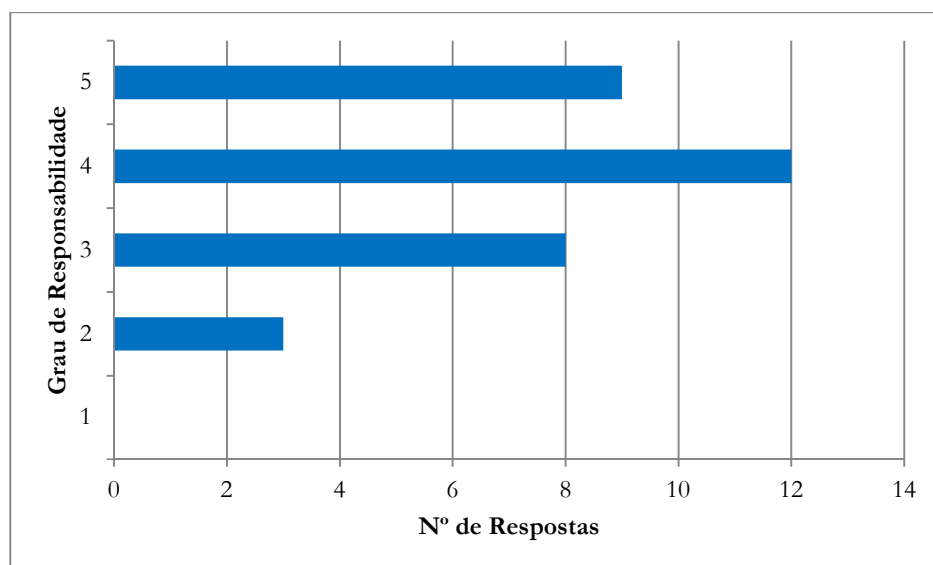


Gráfico 22 - Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação

Face ao CKO construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores responsáveis de todos os níveis da organização, e promover e melhorar a inovação na organização, foi uma organização de pequena dimensão e de nacionalidade portuguesa que deu as respostas de valor 2.

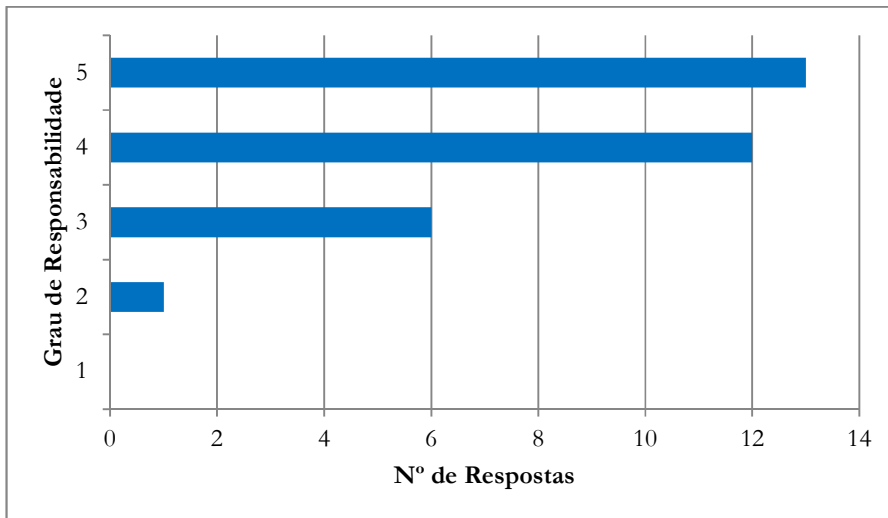


Gráfico 23 - Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores responsáveis de todos os níveis da organização

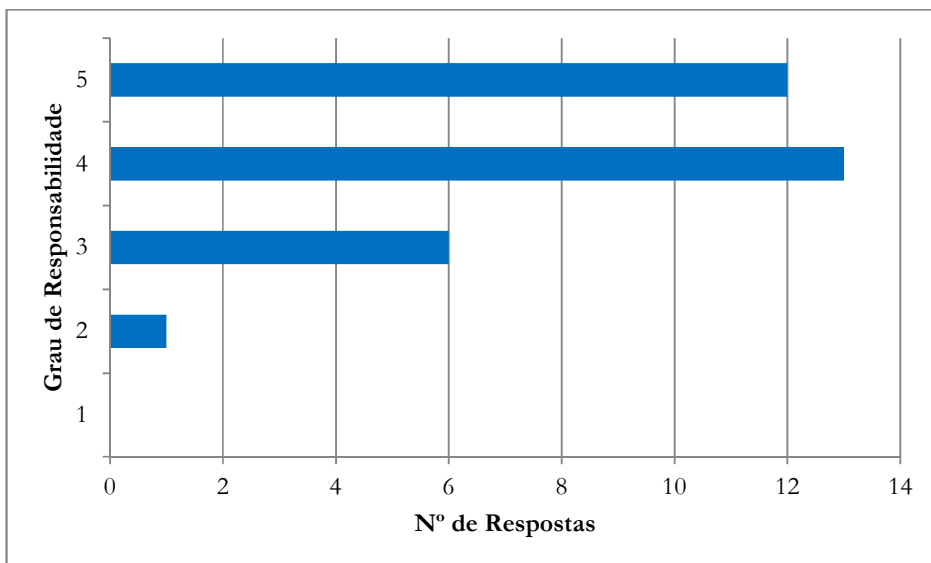
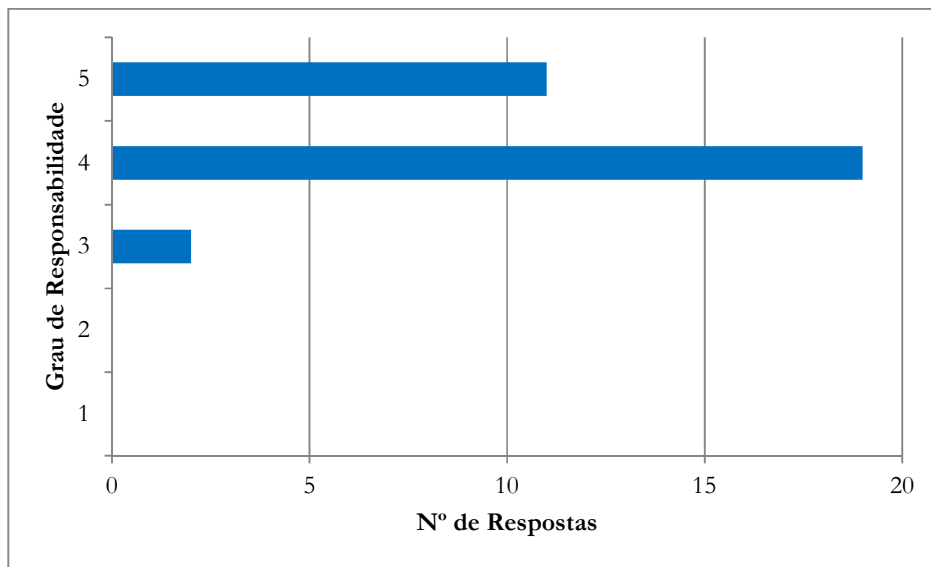


Gráfico 24 - Promover e melhorar a inovação na organização

Face ao gráfico 25 verifica-se que as organizações concordam que o CKO deve aproveitar e usar o capital intelectual para gerar receitas na organização.



**Gráfico 25 - Converter o capital intelectual da organização em ativos geradores de receitas importantes**

Quando pedido aos inquiridos que indicassem outras responsabilidades que achassem pertinentes estes responderam:

- A lista fornecida é suficientemente abrangente;
- Também deve "proteger/controlar" dentro de portas o capital "saber/conhecimento";
- Conhecer os suportes aplicativos (IT) onde está registado e acessível o conhecimento;
- Participar nas atividades do ciclo(s) de melhoria(s) implementados na organização;

Relativamente a outras competências que se entendem adequadas para um Gestor de Conhecimento presentes na 2ª parte do inquérito as opiniões recolhidas apresentam-se seguidamente:

No gráfico 26, todos os inquiridos acham que o CKO deve conhecer as potencialidades das TI.

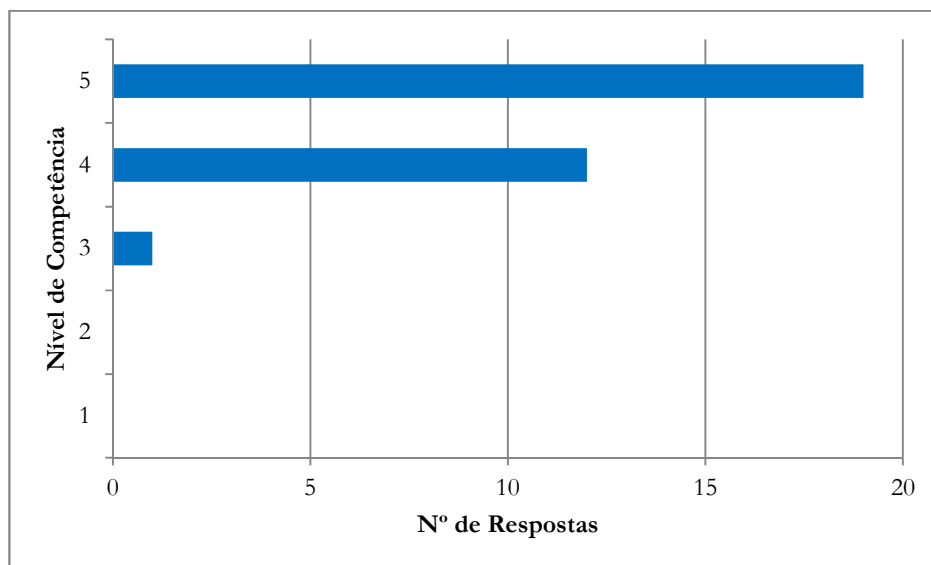


Gráfico 26 - Conhecer as potencialidades das tecnologias de informação

Também no gráfico 27, os inquiridos concordaram que o CKO deve ter competências para aceder e avaliar a informação existente na organização na qual são colaboradores.

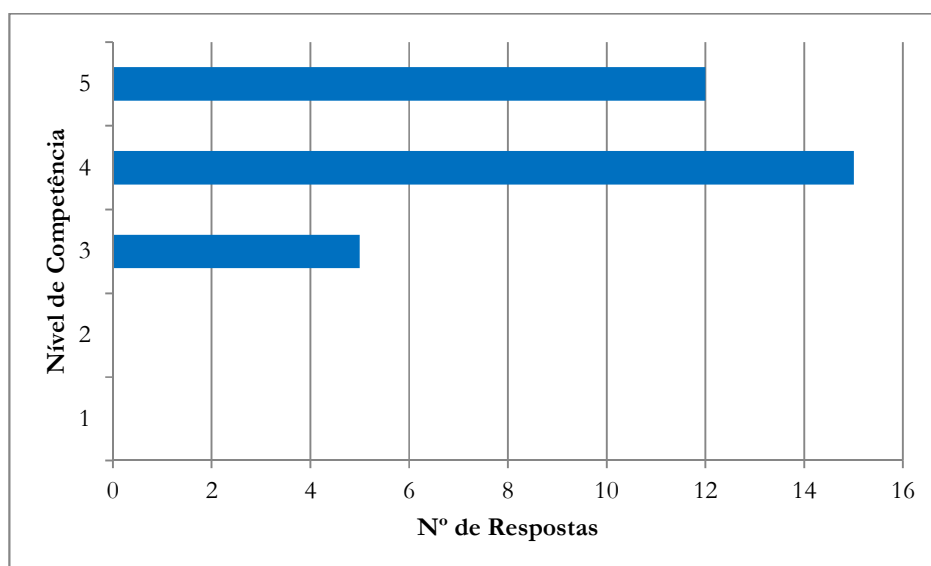


Gráfico 27 - Aceder e avaliar a informação

Relativamente às competências de gestão, no gráfico 28, apenas um inquirido respondeu com o valor 2. Este é o mesmo inquirido que não achou o CKO responsável por algumas atividades pela qual o CKO é responsável.

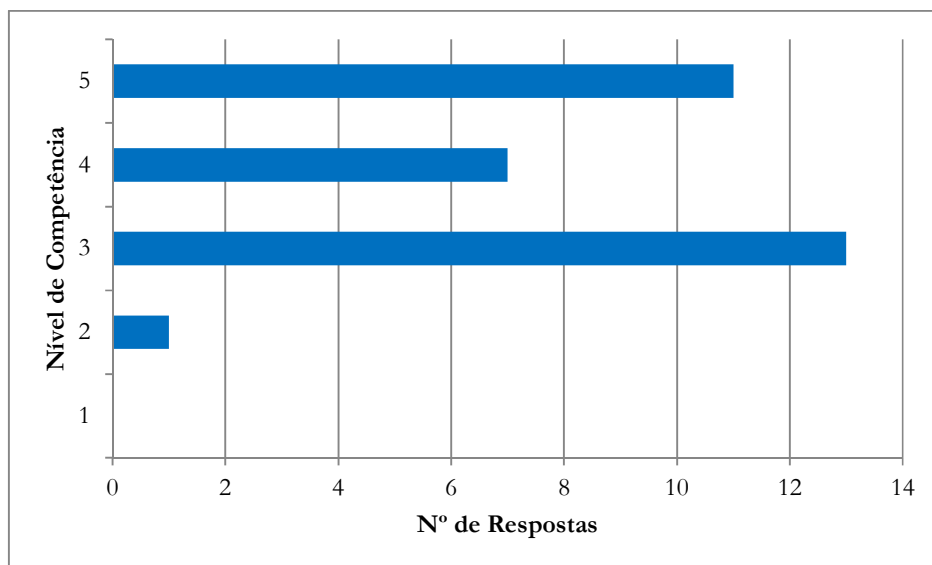


Gráfico 28 - Ter conhecimentos de gestão

De uma maneira geral os inquiridos consideram que o CKO deve dominar mais do que uma língua tal como indicado no gráfico 29 onde apenas organizações portuguesas e de pequena dimensão, responderam com o valor 2.

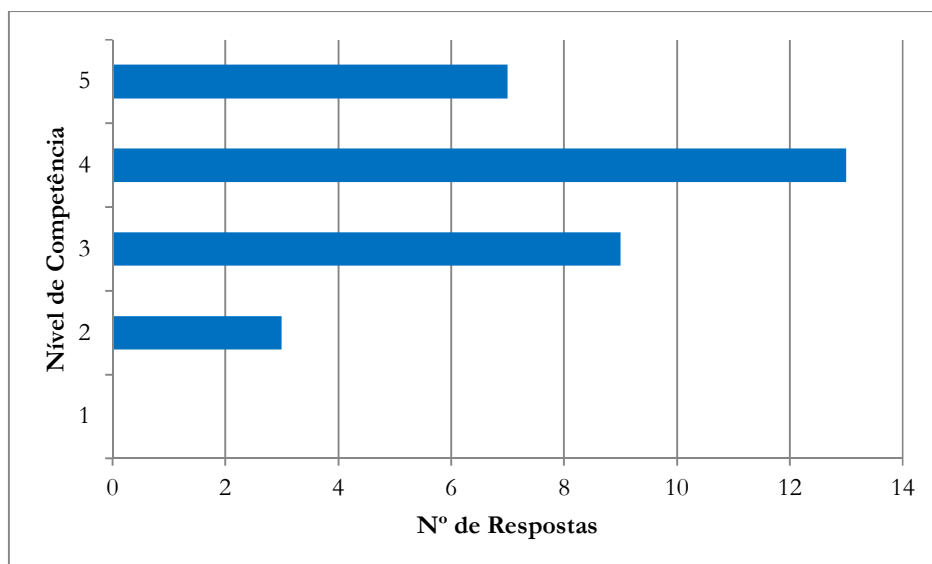


Gráfico 29 - Dominar mais do que uma língua

Globalmente, todos os inquiridos acharam que o CKO deve ter espírito de grupo e pensamento estratégico.

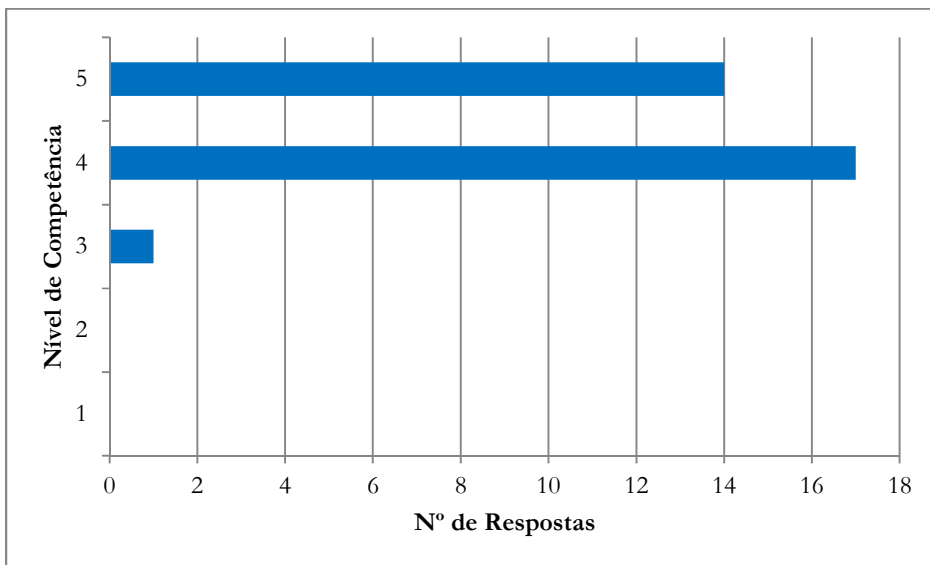


Gráfico 30 - Espírito de Grupo

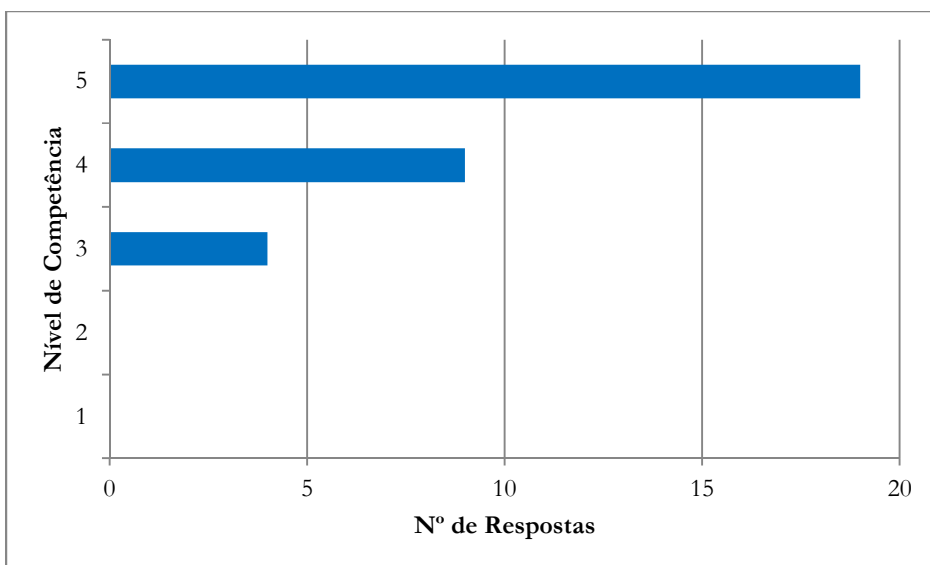


Gráfico 31 - Pensamento Estratégico

Como visível no gráfico 32, todos os respondentes acharam que o CKO deve influenciar aqueles que o rodeiam, induzir as suas ideias, ou seja, ter uma boa capacidade de persuasão.

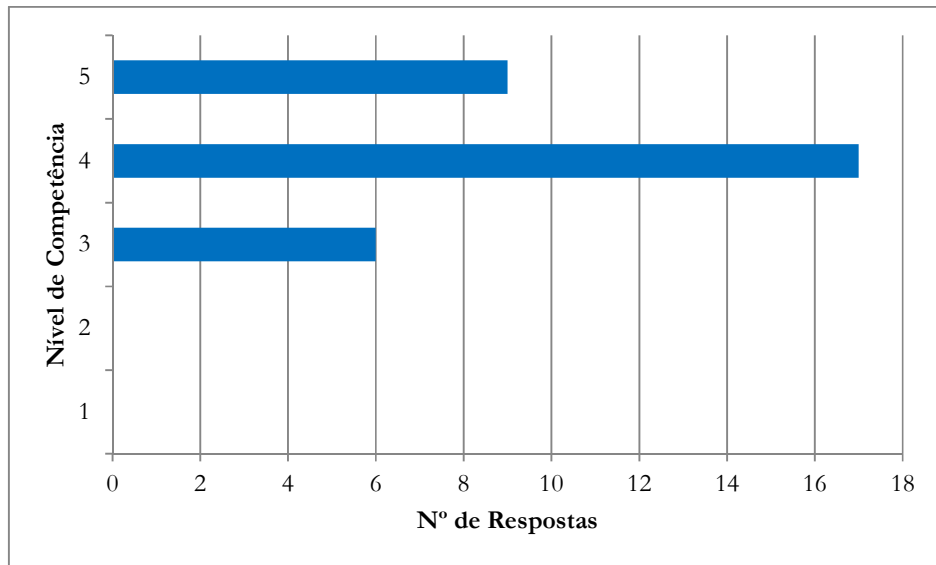


Gráfico 32 - Capacidade de persuasão

Todos os inquiridos concordaram que o CKO deve possuir um pensamento crítico.

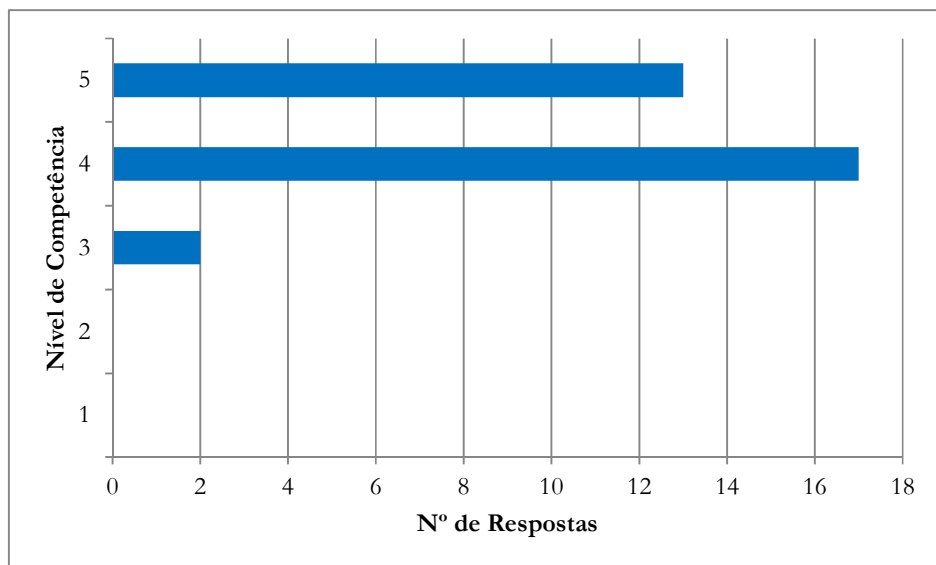


Gráfico 33 - Pensamento crítico

Sendo uma das funções mais importantes ligadas à GC, quando questionados sobre se o CKO deve saber partilhar, a maioria dos inquiridos respondeu com valor 5, tal como se pode ver no gráfico 34.

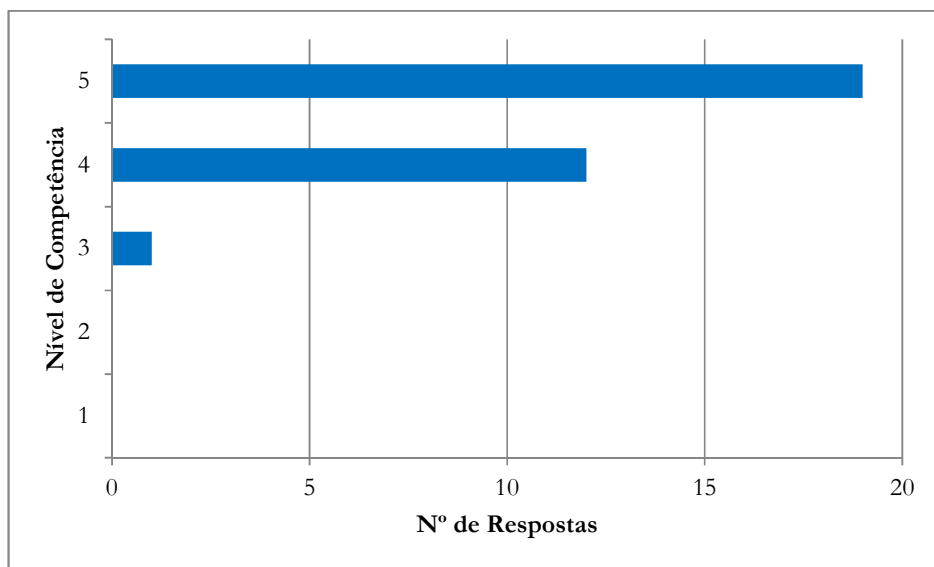


Gráfico 34 - Saber partilhar

No gráfico 34, os inquiridos concordaram que o CKO deve ter a capacidade de comunicar e se relacionar interpessoalmente.

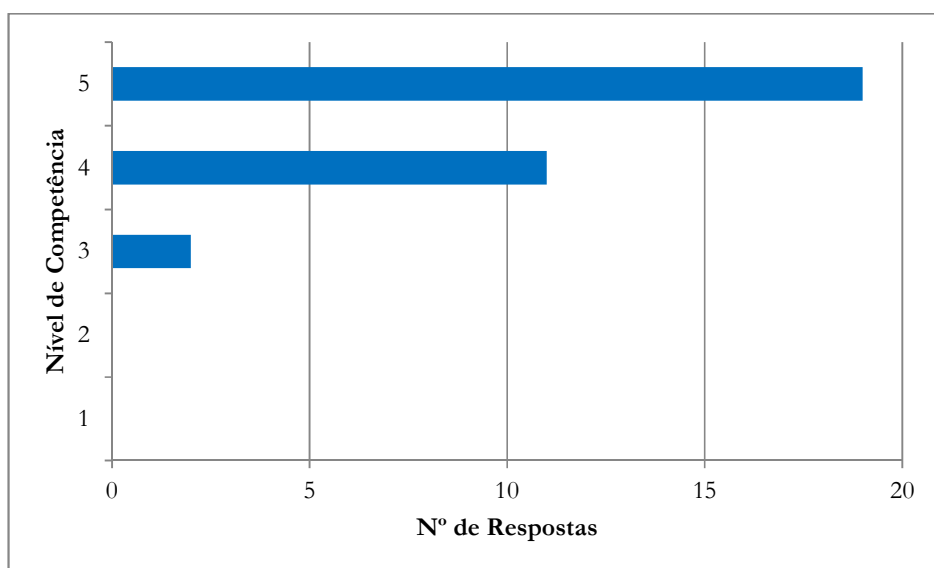


Gráfico 35 - Capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação

## 5.2 Discussão dos Resultados

Da análise dos dados, ressaltam alguns factos, levando estes ao lançamento de certas questões apresentadas a seguir.

Foi relevante para este estudo aferir o número de colaboradores nas organizações, pois posteriormente verificou-se que nas organizações com maior número de colaboradores, existe alguém responsável pela GC.

Da análise à tabela 41, constata-se que a designação do responsável pela GC, da maioria dos inquiridos está ligada às TI. Possivelmente, isto acontece visto, na maioria dos casos, o CKO estar diretamente relacionado, ou ter algumas tarefas, junto das TI. Dos dados recolhidos acerca da área de formação base dos mesmos, também se verifica a ligação às TI, logo na área de formação base.

Há 13 respostas que entendem que um CKO não é Muito Responsável por gerir e implementar projetos de GC, como se constata no gráfico 6. Esta situação poderá levantar alguma dúvida sobre o nível de conhecimento dos inquiridos face às responsabilidades/competências que um CKO deve ter, pois constata-se na bibliografia da área que esta é uma das responsabilidades fundamentais para estes profissionais.

Da análise do gráfico 7, relativo a criar e fomentar uma cultura para partilha de conhecimento, levanta-se a questão: não terão possivelmente, os inquiridos confundido a criação e fomentação de uma cultura para partilha de conhecimento com a criação de uma infra-estrutura de comunicação? Esta questão aparece devido à possível dificuldade de interpretação da responsabilidade/competência abordada.

Já no gráfico 11 (incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto), pode-se questionar se os inquiridos não pensam que o conhecimento do passado é importante, ou mesmo que com a atualização de conhecimento novo, o obsoleto tende a desaparecer naturalmente?

No gráfico 17 (verificar através do uso do conhecimento os clientes que apontam uma maior rentabilidade à organização) os inquiridos que responderam com valor 3, responderam com o valor 5 nos gráficos 15 (articular o propósito e natureza do conhecimento organizacional como um recurso, embebendo-o em programas e iniciativas) e 16 (identificar áreas críticas para a implementação de projetos de GC). Pode surgir a questão: focar-se-ão estes inquiridos na criação

de programas e iniciativas, ou mesmo projetos ligados ao conhecimento dentro das próprias organizações, em vez de usarem o conhecimento?

No gráfico 20 todos os inquiridos concordaram que o CKO é responsável, ou muito responsável, pela adoção e implementação de SGC, exceto o inquirido da organização com 1 a 10 colaboradores, de origem portuguesa. Refira-se que este inquirido também respondeu “nada responsável” na questão ligada ao uso ou criação de sistemas de recompensas para aqueles que partilham o conhecimento. Poderá questionar-se se estas respostas não estão diretamente relacionadas com a reduzida dimensão da organização, sendo que é reconhecido que este tipo de organizações estão menos sensíveis à GC. Eventualmente até por falta de recursos.

Ao analisar o gráfico 22 (usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação) aparece uma dúvida com a organização estrangeira de maior dimensão que respondeu com o valor 2. Não terá esta organização alguém responsável pela criação de redes de comunicação?

Analisando o gráfico 23 e 24, é o mesmo inquirido a responder com valor 2, que já anteriormente achou o CKO pouco responsável ou nada responsável em algumas questões (p.ex.: na adoção e implementação de SGC e no uso ou criação de sistemas de recompensas para aqueles que partilham o conhecimento), sendo de uma organização de pequena dimensão, não sente necessidade de Gestor de Conhecimento, e pode condicionar as respostas.

No gráfico 26 (conhecer as potencialidades das TI) e no gráfico 27 (Aceder e avaliar a informação), as respostas dadas estão também de acordo com o que se verifica na tabela 41 e 42, onde se questiona a área de formação base do responsável pelo conhecimento e qual a sua designação, verificando-se que a maioria tem formação base e ocupa cargos ligados às TI. Os inquiridos que responderam às questões ligadas à tabela 41 e 42, responderam aqui com o valor 5 nas duas questões. Contudo, serão estas respostas resultado de serem de TI?

Na questão ligada ao gráfico 30 (espírito de grupo) todos os inquiridos concordaram. O espírito de grupo é importante pois ajuda a influenciar todos os colaboradores da organização acerca de todas as tarefas ligadas ao conhecimento, não esquecendo aqueles que são mais difíceis de influenciar. Com o espírito de grupo o CKO pensa na organização como um todo.

Também na questão do gráfico 31, todos os inquiridos concordaram que o CKO deve ter um pensamento estratégico. Possuindo um pensamento estratégico o CKO pode por em prática as estratégias ligadas à GC que melhor se encaixem à organização em questão.

## 6. Conclusão

Neste capítulo avalia-se em que medida os objetivos da dissertação foram atingidos apresentam-se as principais conclusões e refere-se o trabalho futuro que pode ser desenvolvido na continuação desta dissertação.

### 6.1 Cumprimento do objetivo

Face ao objetivo proposto para esta dissertação – definição de uma proposta de um perfil para um Gestor de Conhecimento traçando as suas responsabilidades e competências – entende-se que foi atingido com sucesso.

A definição do perfil foi feita a partir de uma revisão da literatura onde se procurou incluir todas as referências encontradas de autores que falavam neste tema. A partir do elenco de responsabilidades e competências encontradas, definiu-se, em sucessivas iterações, o que se entende dever constituir o perfil de um CKO. Após definir um conjunto de responsabilidades e competências, entendeu-se pertinente validar este perfil junto de um conjunto de organizações, o que foi feito através da aplicação de um inquérito.

Da aplicação deste inquérito, obteve-se muito bom *feedback*. Como se pode verificar através da análise dos dados, a maioria das organizações inquiridas está de acordo com todas as responsabilidades e competências elencadas para o perfil para um Gestor de Conhecimento.

Apesar de se considerar que, globalmente, as respostas permitem validar a proposta do perfil de CKO, algumas dúvidas podem-se levantar. É possível que tenham existido dúvidas na interpretação dos dados, ou então os inquiridos demonstraram certa resistência no uso da GC nas organizações. Nota-se que parte dos inquiridos demonstrou algum desconhecimento da realidade da GC e dúvidas face ao alcance da mesma. Em algumas questões abordadas parece que existiu alguma preocupação com os custos de implementação da GC. Isto notou-se mais nas organizações de pequena dimensão, apresentando as mesmas maior resistência à utilização da GC e dando menos importância às tarefas do CKO.

Verificou-se também que a importância do CKO aumenta de acordo com o tamanho da organização, ou seja, foram as organizações de maior dimensão que acharam que o CKO era mais responsável ou que devia ter mais competência nas questões apresentadas no inquérito.

## Conclusão

Foi possível também com o inquérito verificar que nas organizações de maior dimensão, o CKO é uma posição enquadrada nos lugares de topo. É de referir também que nas organizações com sede estrangeira existe um CKO ou outros responsáveis pela GC.

## **6.2 Trabalho futuro**

Como trabalho futuro e aprofundando o trabalho que se desenvolveu nesta dissertação, pretende-se avaliar os fatores críticos de sucesso necessários a um CKO e alargar este estudo a um número maior de organizações já com algum responsável pela GC. Neste estudo considera-se pertinente avaliar o nível de maturidade das organizações e reavaliar as competências necessárias do CKO, em função do referido nível. A questão da pertinência de uma equipa de GC é também um tema que merecerá a nossa atenção.

## Bibliografia

- Knowledge Management*. (9 de Agosto de 2011). Obtido de Kioskea.net:  
<http://pt.kioskea.net/contents/entreprise/km.php3>
- Abdelhakim, M. N., & Abdeldayem, M. M. (2009). The Role of Chief Knowledge Officer in Higher Education Quality: A Case Study from University of Dubai. *European Journal of Scientific Research*, 35, pp. 498-511.
- Ajiferuke, Isola;. (2003). Role of Information Professionals in Knowledge. *Information Science Journal*, 6(Management Programs: Empirical Evidence from Canada).
- Alavi, M., & Leidner, D. (Fevereiro de 1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits. 1.
- Asllani, A., & Luthans , F. (2003). What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7, pp. 53-66.
- Bonner, D. (Fevereiro de 2000). Enter the Chief Knowledge Officer. (HRD Roles), pp. 36-40.
- Boumarafi, B. (2009). Knowledge Management Approach to Performance: a United Arab Emirates Experience. *Digest of Middle East Studies*, pp. 17-26.
- Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S., & Sohal, K. (2010). Knowledge Management Research & Practice. *Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context*, 8, pp. 76-88.
- Cabrita, M. d. (2009). Capital Intelectual e Desempenho Organizacional. pp. 78-82.
- Carvalho, R. B. (2006). *Intranets, Portais Corporativos e Gestão do Conhecimento: Análise das experiências de Organizações Brasileiras e Portuguesas*. Belo Horizonte .
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Science.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge - How organizations manage what they know*. Harvard Business School.
- Earl, M. J., & Scott, I. A. (1999). What is a Chief Knowledge Officer? *MIT Sloan Management Review*, pp. 29-38.
- Gomes, E. (Dezembro de 2002). Gestão de Conhecimento: definição conceitual, múltiplos usos e interpretações. ANATEL/SBGC/CRIE.
- Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. Idea Group Publishing.

## Bibliografia

- Gray, D. (Novembro de 2003). Wanted: Chief Ignorance Officer. *Harvard Business Review*, 22-24.
- Herschel, R. T., & Nemati, H. R. (2000). Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 37-45.
- Howell, R. A. (Abril de 2006). The CFO: From Controller to Global Strategic Partner. *Financial Executive*, 20-25.
- Infopédia - Enciclopédia e Dicionários Porto Editora*. (s.d.). Obtido em 9 de Agosto de 2011, de Definição de perfil: <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/perfil>
- Infopédia - Enciclopédia e Dicionários Porto Editora*. (s.d.). Obtido em 9 de Agosto de 2011, de Definição de função: <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/funcao>
- Infopédia - Enciclopédia e Dicionários Porto Editora*. (s.d.). Obtido em 9 de Agosto de 2011, de Definição de responsabilidade: <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/responsabilidade>
- Jones, N. B., Herschel, R. T., & Moesel, D. D. (2003). Using "knowledge champions" to facilitate knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7, pp. 49-63.
- Junior, F. H., Eboli, M. P., & Martins, E. C. (Abril - Junho de 2008). Educação Corporativa e o Papel do Chief Learning Officer. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10, 105-117.
- Jusko, J. (Março de 2006). "Resolving Door" Syndrome. *Industry Week*, 20.
- Kerfoot, K. (October de 2003). On Leadership - The Leader as Chief Knowledge Officer. *Nursing Economic*, 23, pp. 382-386.
- Ketter, P. (Junho de 2006). The Rise of CLO. *TD*, p. 79.
- Kimball, K. (Julho de 2010). *SearchCIO.com*. Obtido em 1 de Julho de 2011, de <http://searchcio.techtarget.com/definition/CIO>
- King, W. R. (9 de Agosto de 2007). Knowledge Management: a systems perspective. *Int. J. Business Systems and Research*, 1, 5-28.
- Lopes, F., & Morais, P. (2010). Information Management and Knowledge Management - are Portuguese Organizations Feeling the Difference?
- McAteer, P., & Elton, J. (Abril de 2000). Are CIO's Obsolete? *Harvard Business Review*, 62-63.
- Neves, A., & Sousa, M. J. (2011). *Gestão de Conhecimento em Portugal*. Creative Commons.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba" - Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40, pp. 40-54.

- O'Dell, C., & Hubert, C. (s.d.). *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business*. American Productivity and Quality Center.
- Penãlver, A. J., & Navarro, J. G. (Julho - Dezembro de 2007). Perspectiva Dinámica del Capital Relacional desde la supervisión del OJC en la Mipyme. *Cuadernis de Administración*, pp. 115-137.
- Pinto, M., Morais, P., & Lopes, F. (2005). A Framework for Characterizing Knowledge Management. pp. 442-450.
- Reid, C. K. (Novembro de 2009). KM at WORK: A Look at How Organizations Maximize Knowledge to Deliver Results. *EContent*, pp. 30-35.
- Schneider, L. (2012). *CIO - Chief Information Officer*. Obtido em 5 de Dezembro de 2012, de About.com: <http://jobsearchtech.about.com/od/careersintechnology/a/CIO.htm>
- Serban, A. M. (2002). Knowledge Management: The "Fifth Face" of Institutional Research. *New Directions for Institutional Research*, 113, pp. 105-111.
- Silva, V. L. (2011). *Sistemas de Gestão do Conhecimento*. Obtido em 2011 de Agosto de 2, de Brasil Admin: [http://www.brasiladmin.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71:sistemas-de-gestao-do-conhecimento-&catid=46:gc-na-pratica&Itemid=43](http://www.brasiladmin.com/index.php?option=com_content&view=article&id=71:sistemas-de-gestao-do-conhecimento-&catid=46:gc-na-pratica&Itemid=43)
- Thomas, T. (Março de 2000). Are CIO's Obsolete? *Harvard Business Review*, 61-62.
- Webinar , K. (2011). Obtido em 26 de Fevereiro de 2011, de Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/knowledge-management.html>
- Young, R. (2009). *Knowledge Management Online*. Obtido em 2011 de Agosto de 10, de Definition of Knowledge Management: <http://www.knowledge-management-online.com/Definition-of-Knowledge-Management.html>
- Zárraga, C., & Garc'a-Falcón, J. M. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams. *Journal of Knowledge Management*, 7, pp. 81-96.

## Bibliografia

## Anexo A

# Inquérito sobre o Perfil de um Gestor de Conhecimento

O presente inquérito enquadra-se num estudo académico, desenvolvido por Pedro Miguel Teixeira Monteiro, aluno do Mestrado de Informática - Especialização de Sistemas de Informação da Universidade Portucalense.

Tem como objectivo identificar o Perfil de um Gestor de Conhecimento e em particular as suas responsabilidades junto das organizações.

O tempo médio de resposta ao questionário não excede 10 minutos, pelo que muito agradece a sua resposta que constitui um importante contributo para este estudo.

Por favor responda a todas as perguntas assinaladas com \*

Agradeço, desde já, o tempo despendido e a colaboração,

o autor,

Pedro Monteiro

\*Obrigatório

## 1ª Parte do Inquérito

Pretende-se nesta primeira parte fazer uma caracterização das organizações inquiridas.

**1-Sector de actividade da organização \***

- Administração Pública Central
- Administração Pública Local
- Associação
- Comércio
- Construção
- Defesa
- Ensino
- Financeiro
- Empresa / artes gráficas / editoriais
- Indústria de software / hardware
- Indústria química / farmacêutica
- Indústria transformadora
- Indústria - outros
- Investigação
- ONG / sem fins lucrativos
- Saúde
- Serviços - Advocacia
- Serviços de consultadoria
- Serviços de electricidade / gás / sanitários
- Serviços de formação
- Serviços - outros
- Telecomunicações
- Transportes
- Outra:

**2-Número de colaboradores da organização \***

- 1 - 10
- 11 - 50
- 51 - 250
- 251 - 1000
- Mais de 1001

**3-"Nacionalidade" da organização \***

- Portuguesa
- Filial portuguesa de uma organização estrangeira
- Estrangeira com presença em Portugal

**4-Função dos respondentes \***

- Assessor
- CEO / Presidente / Diretor Geral / Administrador
- Gestor de Conhecimento
- Gestor de Projetos
- Técnico
- Diretor de Departamento
- Outra:

**5-Indique a área funcional do respondente \***

**6-Existe algum cargo especificamente responsável pela Gestão de Conhecimento? \***

- Sim
- Não
- Existirá em breve

**7-Se existe responsável pela Gestão de Conhecimento, qual a sua designação?**

**8-Se existe responsável pela Gestão de Conhecimento, qual a sua área de formação, de base?**

- Tecnologias de Informação
- Gestão/Economia
- Recursos Humanos
- Engenharia
- Outra:

## 2ª Parte

Pretende-se na segunda parte validar as responsabilidades/competências de um Gestor de Conhecimento.

Seleccione a opção que acha mais adequada.

### 9-O Gestor de Conhecimento deve ter a responsabilidade de: \*

Considere: 5 - Muito Responsável; 1 - Nada Responsável;

	1	2	3	4	5
Gerir e implementar projectos de Gestão de Conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criar e fomentar uma cultura para partilha de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar ou criar sistemas de recompensas para aqueles que partilham o conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitorizar o nível de maturidade da Gestão de Conhecimento na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantir a actualização do conhecimento organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivar a desaprendizagem do conhecimento obsoleto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser o mentor para o processo de criação de conhecimento e seu uso na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecer a criação, transferência e integração do conhecimento em processos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomentar um contexto de aprendizagem aos indivíduos e grupos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Articular o propósito e natureza do conhecimento organizacional como um recurso, embebendo-o de programas e iniciativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar áreas críticas para a implementação de projectos de Gestão de Conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verificar através do uso do conhecimento os clientes que apontam uma maior rentabilidade à organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar as necessidades da organização a nível de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar e supervisionar uma arquitectura e infra-estruturas organizacionais ligados à Gestão de Conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoptar e implementar Sistemas de Gestão de Conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerir outros profissionais do conhecimento da organização, dando-lhes um sentido de comunidade, estabelecendo normas profissionais, e gerindo as suas carreiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar a influência pessoal para comunicar e construir redes de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Construir relações e ganhar a confiança e o compromisso com os colaboradores responsáveis de todos os níveis da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover e melhorar a inovação na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Converter o capital intelectual da organização em activos geradores de receitas importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10-Indique outras responsabilidades que ache pertinentes.**

**11-Indique quais as competências que entende adequadas para um Gestor de Conhecimento: \***

Considere: 5 – Muito adequada; 1 – Nada adequada;

	1	2	3	4	5
Conhecer as potencialidades das tecnologias de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceder e avaliar a informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter conhecimentos de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominar mais do que uma língua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de liderança e gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espírito de grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de persuasão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamento crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber partilhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de relacionamento inter-pessoal e de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12-Indique outras competências que ache pertinentes.**