



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



LISBOA
UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Mestrado de Gestão de Recursos Humanos 2025/2026

UC - Gestão do conhecimento



Gestão do Conhecimento

Carla Curado
Rua Miguel Lupi, 20 – Gab 511
ccurado@iseg.ulisboa.pt



Domínio dos recursos intangíveis

A base de recursos da organização consiste crescentemente de activos baseados no conhecimento (Marr, 2004). Os activos intangíveis são altamente valorizados (Bontis, 2004).

**Os activos baseados no conhecimento
são importantes**



Gestão do conhecimento

Gerir o *stock* de conhecimento existente nas empresas é domínio da gestão do conhecimento (Choo e Bontis, 2002).

A gestão do conhecimento reúne a sua criação, partilha, armazenamento e transferência (Teixeira, Oliveira e Curado, 2020).

**O conhecimento é gerido na organização
e entre organizações**



Gestão do conhecimento

Diversidade de conhecimento

Tácito e Explícito

Individual e Colectivo

(Curado e Bontis, 2011;
Santos, Oliveira e Curado, 2021)



Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento na organização

Processo:

- Criação / Aquisição
- Armazenamento / Acesso
- Partilha / Transferência / **Ocultação e Acumulação**
- Utilização / **Proteção**

(Alavi e Leidner, 2001; **Conelly et al., 2012**; **Garcia et al., 2022**; **Ilvonen, Thalmann, Manhart e Sillaber, 2018**)



Gestão do conhecimento

Domínios da gestão do conhecimento

(Maçada, Costa, Oliveira, e Curado, 2013)

Intra organizacional - Curado, Oliveira e Antunes (2019); Bissani, Oliveira e Curado (2024).

Inter organizacional - Balle, Steffen, Curado, e Oliveira (2019)



Gestão do conhecimento

Mecanismos de criação e aquisição de conhecimento

Pesquisa e desenvolvimento

Replicar boas práticas

Benchmarking (interno e externo)

Communities of practice (presenciais e remotas)

Aprendiz e mestre

Colaboração interorganizacional



Gestão do conhecimento

Mecanismos de partilha de conhecimento

Partilha de conhecimento tácito – interacção entre indivíduos, valores e cultura da organização, mentoring, reuniões, rotação e trabalho em equipas.

Partilha de conhecimento explícito – documentos, agendas, registos, e-mail, wiki, sms, blogs, forums, programas de formação.



Gestão do conhecimento

Mecanismos de armazenamento de conhecimento

Armazenamento de conhecimento tácito – memória coletiva, storytelling, valores e cultura da organização, boas práticas, planos de sucessão.

Armazenamento de conhecimento explícito – atas e documentos, alimentação dos sistemas de informação, bases de dados, manuais, listas, fórmulas, repositórios e intranet.



Gestão do conhecimento

Mecanismos de utilização de conhecimento

Utilização de conhecimento tácito – interacção entre indivíduos, boas práticas, trabalho em equipas, seguir o manuais, realizar tarefas, implementar rotinas.

Utilização de conhecimento explícito – utilização dos sistemas de informação, acesso a bases de dados, manuais, listas, formulas, repositórios, agendas, registos.



Gestão do conhecimento

Mecanismos indesejáveis de gestão do conhecimento

Knowledge hiding – ato intencional realizado conscientemente de retenção do conhecimento perante um pedido - outro indivíduo solicita o conhecimento.

Knowledge hoarding – ato intencional realizado conscientemente de retenção do conhecimento não necessitando de existir solicitação - ninguém pede o conhecimento.



Gestão do conhecimento

Aplicações da gestão do conhecimento

Empresas - Oliveira, Maçada e Curado (2014);

PMEs - Oliveira, Curado, Balle e Kianto (2020);

Multi nacionais - Maehler, Curado, Pires e Pedrozo (2011)

Organizações públicas - Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021)

ONGs - Curado, Henriques, Oliveira e Martins (2023)

Organizações religiosas - Curado e Graça (2021)

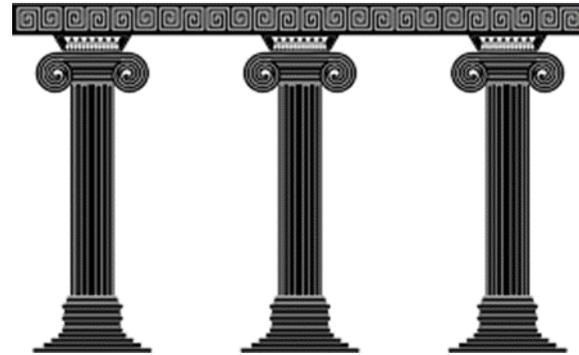
Centros de investigação - Gonçalves, Curado e Balle (2022)

Hospitais - Gonçalves, Curado e Oliveira (2024)

Gestão do conhecimento

Pilares da Gestão do Conhecimento

Pessoas
Processos
Tecnologia



(Curado, Oliveira e Maçada, 2011)