



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review

Ferreira, B; Curado, C; & Oliveira, M. (2021). The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, p. 2319–2347
<https://doi.org/10.1007/s13132-021-00815-9>

Unidade Curricular: Gestão do Conhecimento

Docente: Carla Curado

Discentes: Hugo Martins, Mariana Trindade, Sara Gil e Thaissa Hiss

Mestrado de Gestão de Recursos Humanos

09/10/2023

AGENDA

- Introdução
- Gestão do Conhecimento
- Criação e Aquisição de Conhecimento
- Armazenamento de Conhecimento
- Partilha de Conhecimento
- Utilização do Conhecimento
- Proteção do Conhecimento
- Desenvolvimento dos Recursos Humanos
- Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos
- Método
- Recolha de dados, análise e discussão
- Conclusões



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Objetivos:

- Compreender a contribuição da Gestão de Conhecimento (GC) no Desenvolvimento dos Recursos Humanos (DRH) através de uma revisão sistemática da literatura empírica dos últimos 20 anos (2000 a 2019);
- Fornecer orientação teórica sobre a relação entre os processos de gestão e as dimensões de DRH que conduzem a implicações de gestão para as organizações.



Introdução

A Gestão do conhecimento (GC) e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm alguns aspetos em comum, ambas geram ativos intangíveis fundamentais (Rivera & Rivera, 2016) para uma organização a nível estratégico que contribuem para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentada (Andreeva & Kianto, 2011; Scurtu & Neamtu, 2015).



Introdução

As práticas de GRH, como a formação e o desenvolvimento, influenciam os processos de GC e pré-conhecimento da gestão comportamental (Jimenez-Jimenez & Sanz- Valle, 2013), como a motivação para partilhar conhecimento (Gagné et al., 2019);

A literatura evidencia a importância de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e integrar no conhecimento concetual na experiência prática para apoiar o (DRH) (Slotte et al., 2004).



Introdução

- Seguindo Webster e Watson (2002), o objetivo deste estudo é motivar futuras investigações a prosseguir os tópicos envolvidos.
- Explicar os contributos da revisão;
- Descrição dos conceitos-chave;
- Delimitar as fronteiras da investigação;
- Rever a literatura relevante;
- Apresentar conclusões para os investigadores e gestores;



Gestão do Conhecimento

- O conhecimento resulta das interações sociais entre indivíduos e organizações (Ferreira, Curado & Oliveira, 2021);
- É um processo humano dinâmico (Ferreira, Curado & Oliveira, 2021);
- O conhecimento no local de trabalho pode ser entendido como a capacidade dos indivíduos e das organizações para atuarem e contribuir efetivamente para a criação de recursos e ativos valiosos (Scurtu & Neamtu, 2015).



Gestão do Conhecimento

- A Gestão do Conhecimento (GC) é uma disciplina científica relativamente nova (Scurtu & Neamtu, 2015; Serenko & Bontis, 2013);
- A GC é apoiada por três elementos: processos, tecnologia e pessoas (Carrión et al., 2004; Curado et al., 2011; Edwards, 2008).



Gestão do Conhecimento

Os processos envolvem a criação, a aquisição, a partilha, o armazenamento, a utilização e a proteção do conhecimento. (Huizing & Bouman, 2002; Navimipour & Charband, 2016; Rodgers et al., 2017; Serenko & Bontis, 2013).

- A tecnologia refere-se ao software e ao hardware (Ferreira, Curado & Oliveira, 2021). ;
- As pessoas referem-se aos empregados, à cultura organizacional e ao estabelecimento de papéis e atitudes dos indivíduos (Carrión et al., 2004; Curado et al., 2011).



Criação e Aquisição de Conhecimento

A criação de conhecimento (CC) refere-se à capacidade organizacional de desenvolver ideias e soluções novas e úteis relacionadas com vários aspectos da atividade organizacional, de produtos a processos tecnológicos e a práticas de gestão (Andreeva & Kianto, 2011; Ichijo, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995);

Diz respeito ao ato de tornar acessível o conhecimento criado pelos indivíduos, amplificando-o em contextos sociais e conectando-o seletivamente com o conhecimento pré-existente na organização (Nonaka & Von Krogh, 2009).



Criação e Aquisição de Conhecimento

A aquisição do conhecimento (AC) é o processo pelo qual as organizações obtêm conhecimento. A AC pode recorrer de fontes externas de conhecimento, seguir formas de atuação no contexto de mercado ou abordar problemas dos clientes (Monteiro, 2016). Por outras palavras, a aquisição do conhecimento refere-se à apropriação de conhecimento disponível fora da organização, proveniente de clientes, fornecedores e concorrentes (Andreeva & Kianto, 2011).

Armazenamento de conhecimentos

O armazenamento de conhecimento refere-se a práticas de arquivamento e estruturação de dados e informações (Donate & Sánchez de Pablo, 2015);

O conhecimento precisa ser documentado e armazenado; caso contrário, a organização permanece em constante perigo de perdê-lo. (Andreeva & Kianto, 2011).

Partilha de conhecimentos

A partilha de conhecimento é a transferência e distribuição de conhecimentos armazenados entre indivíduos, grupos e organizações de diferentes formas. (Wang & Ko, 2012; Navimipour & Charband, 2016).

O conhecimento deve se mover de forma contínua pelo grupo ou organização. Tal impulso gera interações entre indivíduos que permitem a acumulação, reutilização e recombinação de conhecimentos que geram potenciais benefícios individuais e organizacionais. (Wang & Ko, 2012)



Utilização do Conhecimento

É a aplicação do conhecimento numa situação concreta (Wee & Chua, 2013);

O propósito da Utilização do Conhecimento é promover o uso de práticas de experiências e projetos anteriores de forma a reduzir ou eliminar a duplicação ou erros semelhantes (Wee & Chua, 2013).



Utilização do Conhecimento

Envolve a integração do novo conhecimento nos processos de negócios e, assim, torná-lo acessível a todos os indivíduos da organização (Qasrawi et al., 2017).

Uma utilização do Conhecimento produtiva traduz-se no crescimento de activos valiosos e intangíveis que resultam a um aumento do desempenho (Rivera & Rivera, 2016).



Proteção do Conhecimento

Consiste em possíveis abordagens, métodos ou ferramentas utilizadas não só para proteger os activos intangíveis mas também o conhecimento em si (Ferreira, Curado e Oliveira, 2021).

Tipos de Proteção de Conhecimento:

Formal

Semi-Formal

Informal

Bolisani et al., 2013; Päällysaho & Kuusisto, 2011



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



Proteção do Conhecimento

Estes métodos são considerados bem sucedidos se permitirem que a organização obtenha um retorno económico do investimento realizado na produção de conhecimento através de atividades de investigação e desenvolvimento. (de Faria & Sofka, 2010);

As estratégias de PC variam muito consoante a capacidade das organizações para as aplicar (de Faria & Sofka, 2010).



Desenvolvimento dos Recursos Humanos

- ⇒ Desenvolvimento (individual ou organizacional).
- ⇒ Mudança Comportamental (realização de determinados objetivos organizacionais ou melhoria do desempenho).

Ferreira, Curado & Oliveira, 2021

Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Todas as atividades intencionais que apoiam mudanças comportamentais e oportunidades de aprendizagem são práticas de DRH (Richman, 2015; Stewart & Sambrook, 2012).

O DRH envolve o desenvolvimento organizacional, de carreiras e do pessoal (Alhalboosi, 2018).

Desenvolvimento dos Recursos Humanos

O DRH tem vários objetivos:

- ⇒ Abordar os processos de mudança;
- ⇒ Facilitar a aprendizagem, competências e habilidades relacionadas ao trabalho dos funcionários de acordo com as especificidades de cada organização

(Dirani, 2012; Richman, 2015; Stewart & Sambrook, 2012);

- ⇒ Melhorar os comportamentos individuais ;
- ⇒ Otimizar a produção e utilização das forças de trabalho;
- ⇒ Disseminação do conhecimento através do desenvolvimento das pessoas;
- ⇒ Melhorar globalmente o desempenho organizacional

(Alhalboosi, 2018)

Desenvolvimento dos Recursos Humanos



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

E aborda questões a nível:

Pessoal: empregabilidade, diversidade e afetação de recursos de acordo com as diferentes necessidades

Aprendizagem a nível organizacional : adequação entre as competências existentes e competências necessárias, programas e currículos, estratégias de aprendizagem e disponibilidade de formadores e infraestruturas

Gestão do desempenho organizacional : manter e melhorar a qualidade do serviço, definição de normas, sistemas de gestão da informação e outras práticas de gestão

Condições de trabalho a nível organizacional : recrutamento e seleção, descrição das funções e carga de trabalho, promoções e mobilidade na carreira, incentivos e sistemas de pagamento

Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

A relação entre a GC e o DRH reflete reciprocidade e complementaridade, na medida em que as práticas de DRH geram conhecimento, especialmente quando estão envolvidas equipas com múltiplas competências, e a GC através de processos, fornece ao DRH o suporte para a interação humana necessária ao desenvolvimento

(Figueiredo & Cardoso, 2012).

Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

O DRH, em particular, pode utilizar as práticas e os processos de Gestão do Conhecimento para melhorar as questões relacionadas com o desempenho (Parise, 2007).

A GC é uma forma evoluída de GRH e, por sua vez, a GRH é responsável pela criação de organizações de aprendizagem e conhecimento (Yahya & Goh, 2002)

Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Literaturas:

Wong and Aspinwall (2005) criaram uma lista de 11 factores críticos para o sucesso das iniciativas de GC.

Jeung et al. (2011) identificaram 3 temas centrais ao DRH: transferência e avaliação da formação, aprendizagem organizacional e criação e partilha de conhecimentos.

O DRH relacionado com os processos de criação e partilha de conhecimentos através da sua interação com outras disciplinas (Ferreira, Curado e Oliveira, 2021)

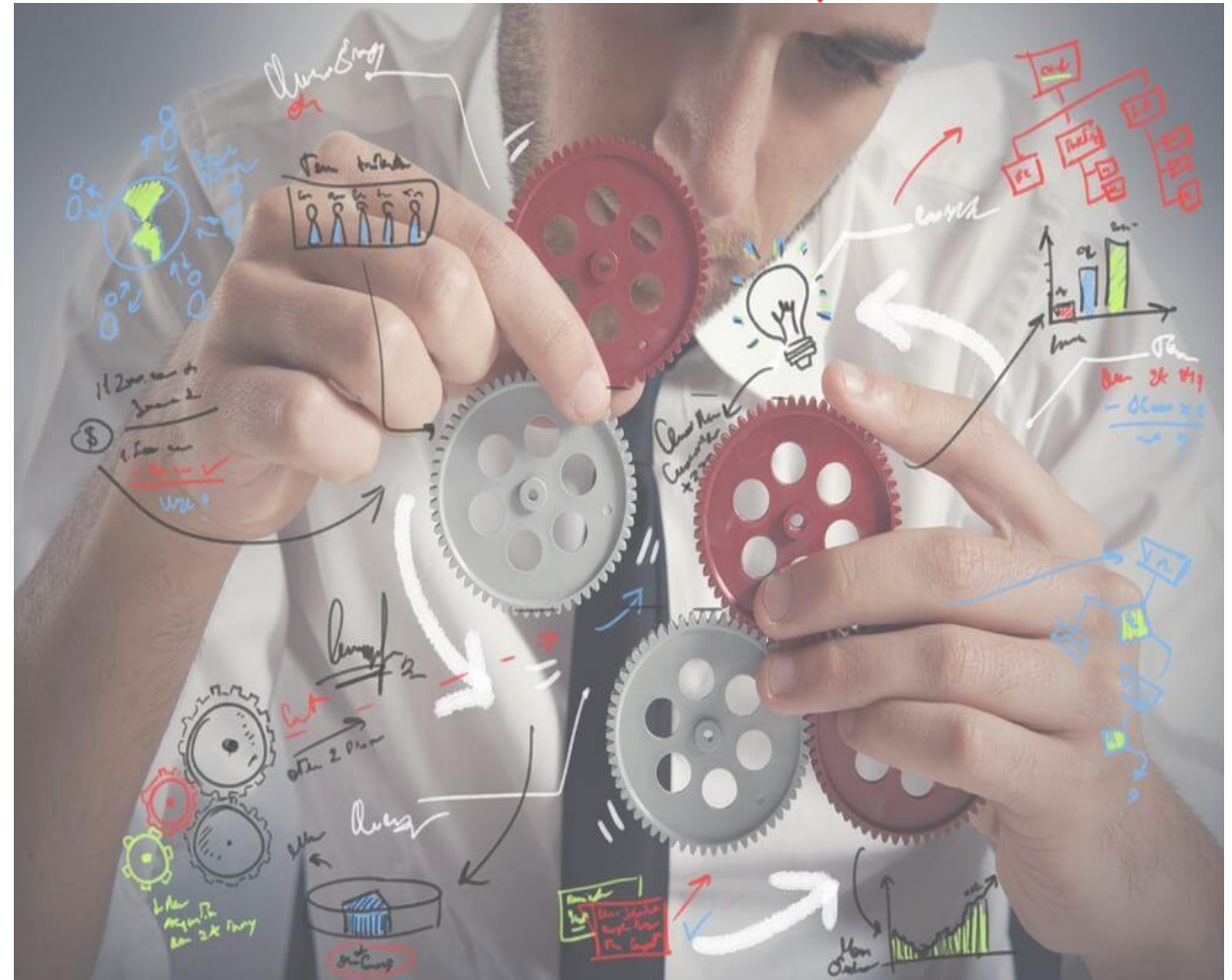
Método

Desenvolveu-se uma revisão literária nos dois tópicos principais: GC e DRH, completada com uma análise qualitativa do conteúdo pesquisado, e por fim são mostradas evidências da relevância da relação entre os dois temas.

Seguiu-se um método de três passos para a revisão (Tranfeld et al., 2003):

- Planear a revisão (B-ON);
- A revisão foi realizada segundo o método Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA)(Moher et al., 2009);
- Divulgar os resultados.

Ferreira, Curado & Oliveira, 2021



Recolha de dados, análise e discussão



Fonte: Ferreira, Curado e Oliveira, 2021

Recolha de dados, análise e discussão

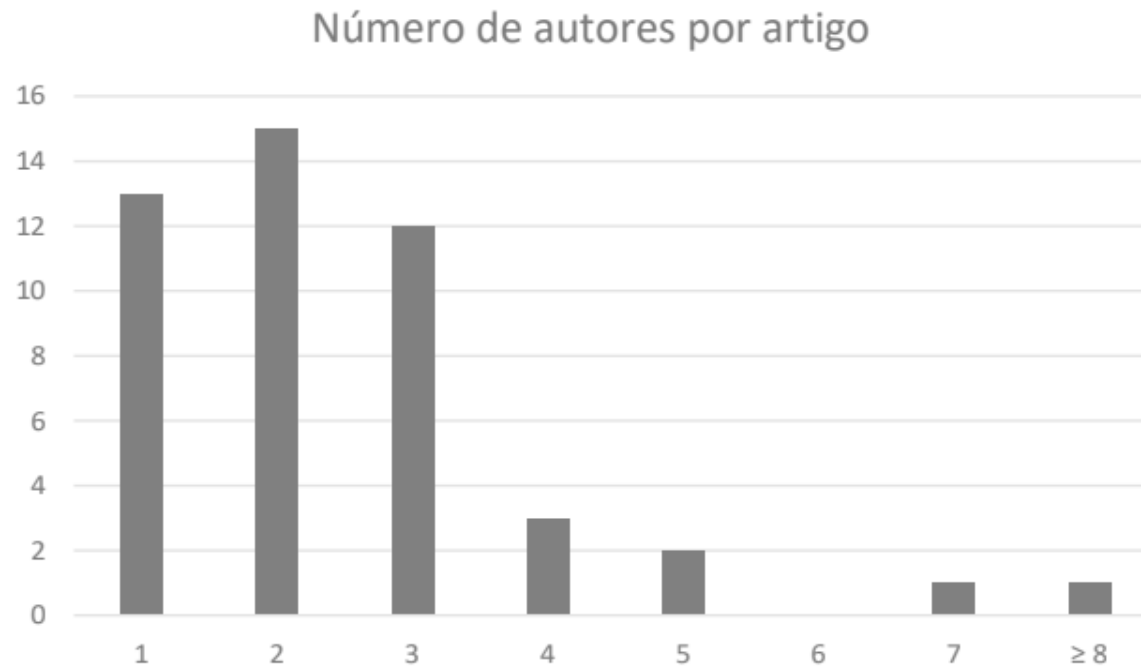
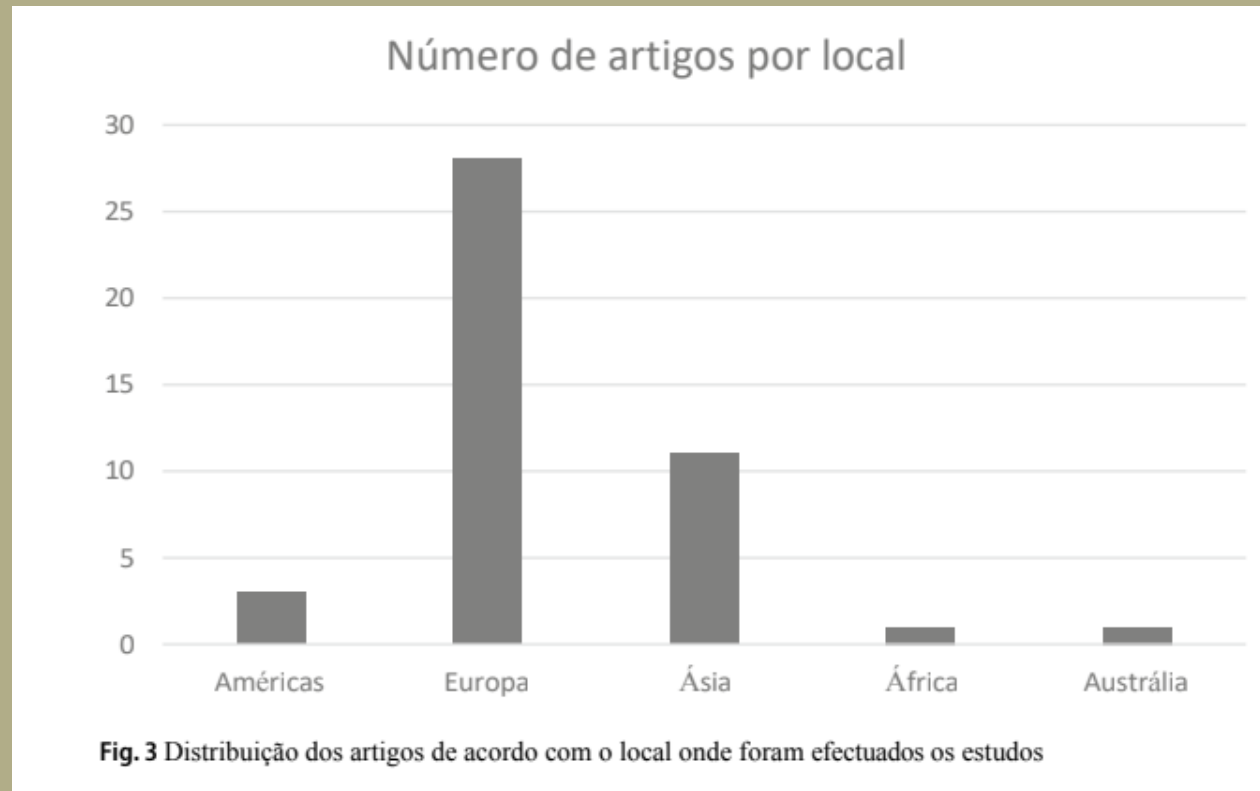


Fig. 2 Distribuição dos artigos de acordo com o número de autores

Fonte: Ferreira, Curado e Oliveira, 2021

Recolha de dados, análise e discussão



Fonte: Ferreira, Curado e Oliveira, 2021

Recolha de dados, análise e discussão



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Journal of the Knowledge Economy

Table 1 Number of articles
according to the industry
addressed the study

Industry	Number of articles
Services	11
Education and training	10
Manufacture	5
High-tech industries	4
Public administration	3
Nonavailable info	3
Healthcare	3
Biotechnology	2
Energy	2
Agricultural industry	2
Tourism	2
Construction	1
Finance	1
Automobile industry	1
Environmental protection industries	1
Retail	1
Telecommunications	1
Information and communication technologies	1

Fonte: Ferreira, Curado e Oliveira, 2021

Recolha de dados, análise e discussão



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

As conclusões obtidas vão de acordo com as da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2003), as organizações de serviços intensivos com conhecimento são as intermediárias entre aquelas que criam conhecimento e aquelas que o utilizam (Hipp, 1999);

A CC e o armazenamento de conhecimento são os processos de GC mais referenciados nesta indústria. Estão relacionados aprendizagem e a conversão do conhecimento associado aos ativos valiosos para os indivíduos, as equipas e a organização (Dirani, 2012);

Nos artigos sobre a indústria da transformação, foi revelado que o processo mais aplicado é o armazenamento de conhecimento (Ferreira, Curado & Oliveira, 2021). Nos últimos 20 anos, esta indústria investiu em processos de socialização que priorizam o armazenamento de conhecimento, a colaboração corporativa e a participação ativa dos operadores para criar valor. (Tao et al. 2017) ;

A maioria dos artigos sobre a contribuição da GC para o DRH não abordam um só processo de GC, pelo contrário, abordam vários processos ao mesmo tempo, sendo a CC o mais utilizado (Ferreira, Curado & Oliveira, 2021).

Bhojaraju (2005) afirma que, na maioria das vezes, o conhecimento reside dentro das organizações de forma pouco clara e “fora da vista” e, portanto, é subvalorizado e subutilizado.



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Discussão e Conclusões

Discussão

As análises dos artigos levaram a segmentação do DRH em sete dimensões:

- Individual
- Profissional
- Organizacional
- Económica
- Social
- Ambiental
- Tecnológica

Ferreira, Curado & Oliveira, 2021



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

Desenvolvimento Individual (DI)

O desenvolvimento individual (DI) busca criar, melhorar ou aumentar competências específicas e intrínsecas a um determinado indivíduo. O DI gera competências que são o resultado do esforço do trabalhador e são fortemente influenciadas pelas suas experiências, educação e ambiente social (Gümüşay & Bohné, 2018).



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

Desenvolvimento Organizacional (DO)

O desenvolvimento organizacional (DO) diz respeito ao processo de recolha, diagnóstico, ação, planeamento e intervenção em todo o sistema organizacional com o objetivo de alinhar as estratégias de estruturas, processos, culturas e pessoas (Osland et al., 2015).

Desenvolvimento Profissional (DP)

O desenvolvimento profissional (DP) tem por objetivo dotar os trabalhadores das competências e técnicas necessárias, ou melhorar as já existentes, para o pleno desempenho do seu trabalho profissional. Esta dimensão do DRH envolve o reforço planeado dos pontos fortes e talentos pessoais que os coloca ao serviço de uma determinada profissão.

Desenvolvimento Económico (EcoD)

O desenvolvimento económico (EcoD) diz respeito ao processo de transformação pelo qual os atores económicos, como nações, organizações ou mesmo trabalhadores, passam de atividades de menor valor para atividades de maior valor integrado e acrescentado. Portanto, a EcoD trata não apenas da capacidade de tornar processos, produtos, funções e cadeias produtivas mais eficientes e eficazes, mas também torna as pessoas mais capazes e competitivas (Wicaksono et al., 2019).



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

Desenvolvimento Ambiental (DGA)

O desenvolvimento ambiental (DGA) é um processo que considera todos os componentes da Terra (ar, água, solos, fauna e flora) e reconhece as necessidades das gerações presentes e futuras, compreendendo plenamente as especificidades do ambiente e protegendo-o de uma forma socialmente responsável. O EnvD insere-se no âmbito do DRH e da GC devido à articulação que exige entre várias disciplinas, nomeadamente, ciências naturais, ciências sociais, engenharia e gestão, para enfrentar os desafios ambientais (Sauvé et al., 2016).

Desenvolvimento Social (DS)

O desenvolvimento social (DS) está relacionado com a melhoria constante da qualidade de vida, ou seja, do bem-estar social, das condições de trabalho e de saúde, bem como do acesso a oportunidades de desenvolvimento. O DS envolve o aumento do apoio às famílias e às comunidades (Wicaksono et al., 2019).



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

Desenvolvimento Tecnológico (DT)

O desenvolvimento tecnológico (DT) diz respeito à pesquisa e investigação constantes que integram aspectos científicos, técnicos, económicos e comerciais para atingir objectivos organizacionais ou empresariais específicos. O DT tem desempenhado um papel central na transformação da economia e da sociedade e afecta tanto as estruturas como as estratégias das organizações. Colocar o DT em prática requer transformação, treinamento e manutenção do conhecimento (Gölpek, 2015).

Discussão

Os processos de GC e de DRH têm uma relação recíproca (Ferreira, Curado e Oliveira, 2021)

Os RH são o único recurso crítico capaz de suportar os processos de GC, e é a própria GC, através da oferta e exploração dos seus processos que permite aos gestores de RH compreender os fundamentos e as necessidades das suas iniciativas e actividades, em particular, de DRH (Figueiredo & Cardoso, 2012; Parise, 2007; Svetlik & Costea, 2007)

Segmentação do DRH em sete dimensões: individual, profissional, organizacional, económica, social, ambiental e tecnológica.

Ferreira, Curado & Oliveira, 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Conclusões

Table 2 Articles addressing each HRD dimension

HRD dimension	Article's ID	Number of articles
Professional	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 42, 43, 47	33
Individual	1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 47	32
Organizational	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 20, 22, 23, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 39, 42	24
Economic	4, 8, 12, 13, 16, 19, 27, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 44, 46, 47	17
Environmental	13, 29, 37, 41, 43, 44, 45, 46	8
Social	13, 19, 27, 29, 37, 44, 46	7
Technological	4, 8	2

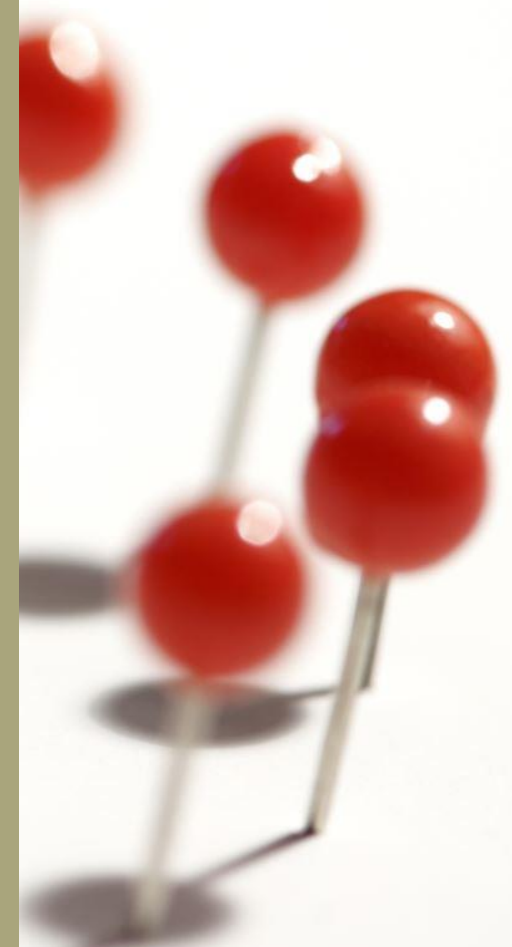
Fonte: Ferreira, Curado e Oliveira, 2021

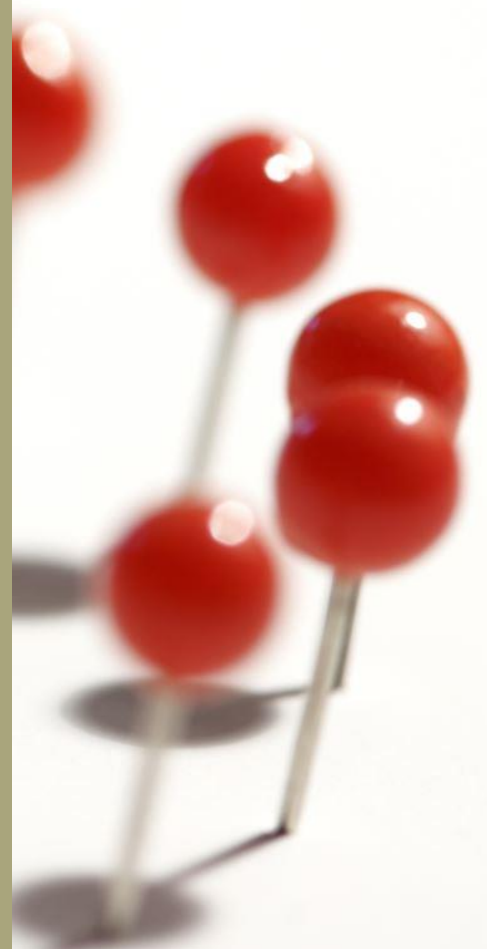
Desenvolvimento Profissional : 33 artigos (70%) mencionam o DP e constataam que esta dimensão é a mais influenciada pelos processos de gestão empresarial.

Desenvolvimento Individual : 32 artigos (68%) mencionam a ID como uma componente do DRH e que o nível individual é o mais relevante para os processos de exploração de recursos.

Desenvolvimento Organizacional: 24 artigos (51%) mencionam o DO. O processo de GC que mais contribui para o DO é a criação de conhecimentos (em 25% dos artigos que mencionam o DO).

Ferreira, Curado & Oliveira, 2021





Desenvolvimento Económico: 17 artigos (36%) referem que a EcoD está associada ao DRH. O processo de GC que mais contribui para esta dimensão da DRH é o CC (em 26% dos artigos que mencionam o EcoD)

Desenvolvimento do Ambiente: 8 artigos (17%) mencionam que o EnvD está associado ao DRH.

Desenvolvimento Social: 7 artigos (15%) associam o DS ao DRH.

Desenvolvimento Tecnológico: 3 artigos (6%) associam DT ao DRH. Existem apenas 3 processos de GC associados a DT (CC, PC e UC) e apenas 2 artigos relacionam-no com os três processos de GC.

Ferreira, Curado & Oliveira, 2021

Conclusões e limitações

Os resultados mostram que diferentes processos de gestão do conhecimento contribuem para várias dimensões do DRH a diferentes níveis. A GC contribui sobretudo para as dimensões profissional e individual do DRH.

As implicações que emergem das conclusões são que os gestores de RH devem desenvolver uma relação estreita que beneficie ambas as áreas funcionais. Os gestores devem incentivar os trabalhadores a partilhar informações e ideias para que haja um fluxo constante de conhecimento (Wang et al., 2012).

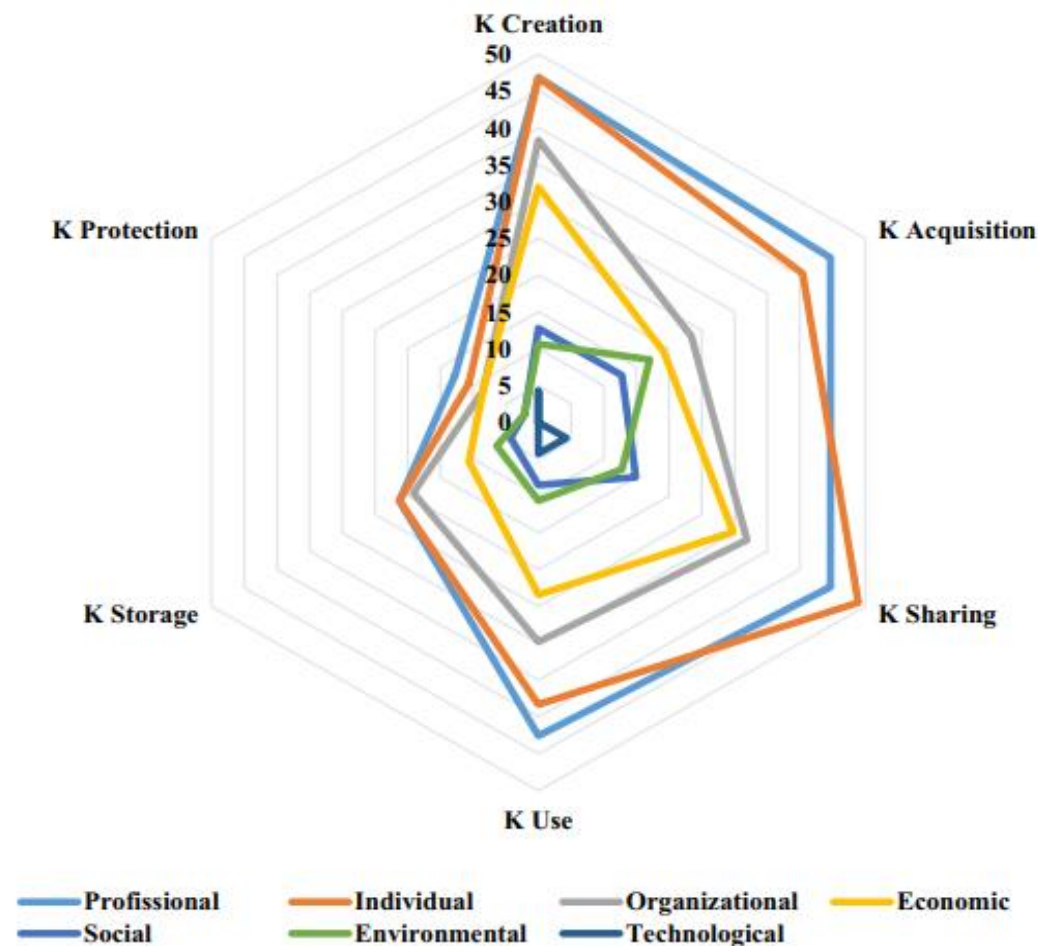
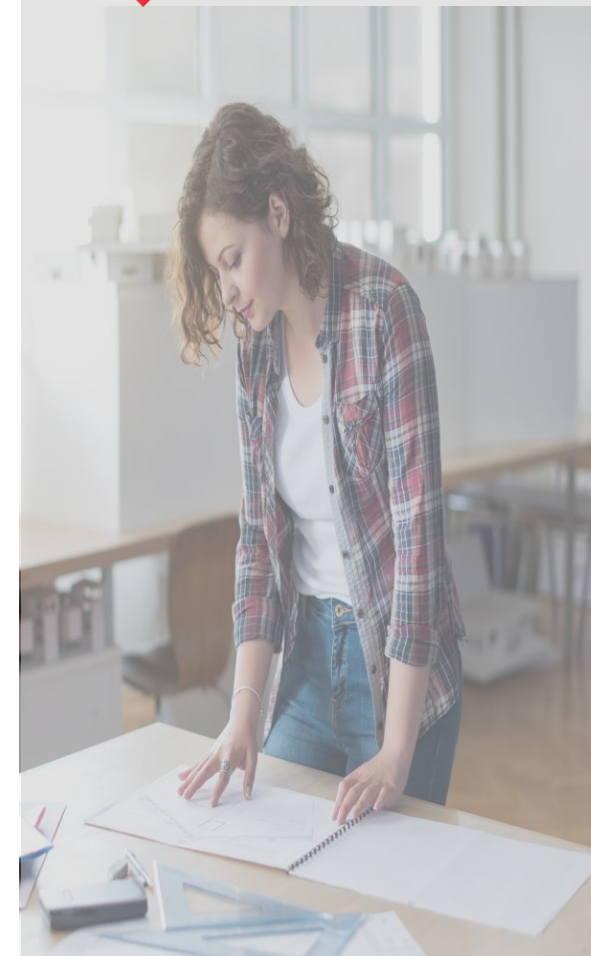


Fig. 4 Percentage of articles with KM processes contributing to HRD dimensions

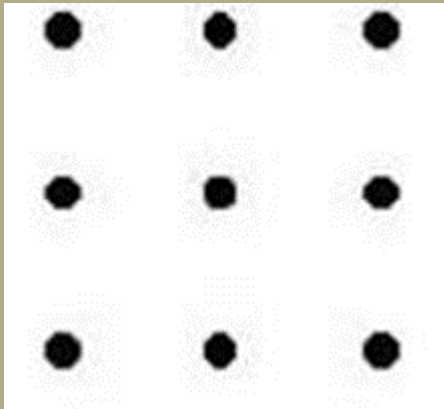
Recomendações Futuras

- Os investigadores podem preencher as restantes lacunas da literatura.
- Este trabalho apresenta algumas limitações que emergem dos filtros escolhidos para orientar a revisão da literatura: palavras-chave, a base de dados B-ON, o período.
- A tipologia dos processos de gestão empresarial que foi seguido no estudo pode também ter condicionado a investigação.



Reflexão

- Em GC e DRH implica.....
- Unir 9 pontos com 4 retas sem levantar a caneta do papel



<https://www.youtube.com/watch?v=ArzRhUqDwy4>



Referências

- Andreeva, T., & Kianatp, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediantion analysis. *Journal pf knowledge Managment*, 15(6), 1016-1034. <https://doi.org/10.1108/13673271111179343>
- Alhalboosi, F. (2018). Human resource development. Author's presentation at <https://www.researchgate.net/publication/327546162>, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34328.65285>
- Bolisani, E., Paiola, M., & Scarso, E. (2013). Knowledge protection in knowledge-intensive business services. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 192–211. <https://doi.org/10.1108/14691931311323841>
- de Faria, P., & Sofka, W. (2010). Knowledge protection strategies of multinational frms: A cross-country comparison. *Research Policy*, 39(7), 956–968. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.005>
- Dirani, K. M. (2012). Professional training as a strategy for staf development: A study in training transfer in the Lebanese context. *European Journal of Training and Development*, 36(2–3), 158–178. <https://doi.org/10.1108/03090591211204698>
- Donate, M., & Sánchez de Pablo, J. (2015). O papel da liderança orientada para o conhecimento nas práticas de gestão do conhecimento e inovação. *Journal of Business Research*, 68(02), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Figueiredo, E., & Cardoso, L. (2012). A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: confluências e influências. In *A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: confluências e influências. Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol. 2. ESGHT-University of the Algarve, Portugal*, 452–461. <https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/436/716>
- Jeung, C., Yoon, H., Park, S., & Jo, S. (2011). The contributions of human resource development research across disciplines : A citation and content analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 87–109. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: Application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 359–383. <https://doi.org/10.1177/1523422307304106>
- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), 1034–1055. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160>

Referências

- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1 2 120 129. <https://doi.org/10.17062/CJIL.v1i2.19>
- Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a Mexican university. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 21–34. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54320.CITACI>.
- Stewart, J., & Sambrook, S. (2012). The historical development of human resource development in the United Kingdom. *Human Resource Development Review*, 11(4), 443–462. <https://doi.org/10.1177/1534484312454118>
- Svetlik, I., & Costea, E. S. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197–206. <https://doi.org/10.1108/01437720710755209>
- Wee, J. C. N., & Chua, A. Y. K. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: The case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958–972. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0163>
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82. <https://doi.org/10.1108/13673270510602773>
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457–468. <https://doi.org/10.1108/13673270210450414>



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Obrigado!

Hugo Martins, Mariana Trindade, Sara Gil e Thaissa Hiss