

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES
CONTEMPORÂNEAS E O PAPEL DAS TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO EGOR

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação,
Organização e Liderança

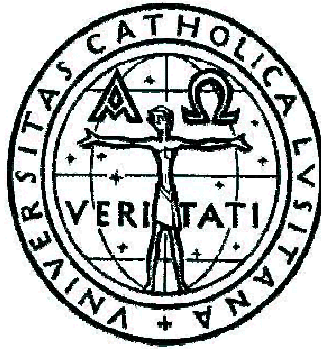
Por

Gonçalo Filipe Baptista Bernardino

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Patrícia Dias

Junho de 2016



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES
CONTEMPORÂNEAS E O PAPEL DAS TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO EGOR

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação,
Organização e Liderança

Por

Gonçalo Filipe Baptista Bernardino

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Patrícia Dias

Junho de 2016

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo compreender de que forma as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) impactam a Gestão do Conhecimento nas organizações contemporâneas, fenómeno enquadrado por uma revisão da literatura sobre a Gestão do Conhecimento no contexto organizacional.

Se, outrora, na história das organizações, as “máquinas” e a tecnologia, *per si*, eram suficientes para gerar lucro e garantir o sucesso às organizações, hoje, questões como o Conhecimento e o Capital Intelectual dos colaboradores da organização são considerados importantíssimos para a constante readaptação ao contexto externo, evolução e obtenção de sucesso. Nesta esteira, a Gestão do Conhecimento, ao facilitar o acesso e ao promover a partilha de informação na organização, constitui uma temática relevante de ser discutida.

A revisão da literatura encontra-se estruturada no debate de duas grandes temáticas, com o objetivo final de compreender a interligação e impacto de ambas.

A primeira temática a explorar será a Gestão do Conhecimento, debateremos o tema na ótica organizacional, compreendendo o conceito e suas implicações no quotidiano das organizações contemporâneas. Para este efeito, aprofundaremos subtemas tais como: Capital Intelectual nas Organizações; Motivações para a Partilha de Conhecimento; Relação entre Novas Tecnologias e o Conhecimento; Transferência e Percibilidade do Conhecimento.

O segundo tema tratará a Comunicação Interna nas Organizações, tentando perceber a relevância, vantagens e potencialidades da mesma. Neste sentido, abordaremos temáticas como: Propósitos da Comunicação; Principais Redes e Modelos de Comunicação.

Em termos metodológicos a dissertação apresentada sustenta-se na aplicação de duas técnicas de obtenção de dados, para posterior análise. Trata-se da elaboração e aplicação de inquérito por questionário aos elementos da Egor Recursos Humanos, bem como, a elaboração de uma entrevista com um responsável – quadro superior da mesma

organização. A construção das questões abordadas, no inquérito por questionário e na entrevista, teve como sustentação teórica os principais modelos e investigações previamente apresentados na revisão de literatura efectuada.

Os principais resultados obtidos revelam que a organização estudada considera a Partilha do Conhecimento como fator de diferenciação e evolução da Egor Recursos Humanos, valorizando o papel das TIC e da Comunicação Interna como promotores da mencionada Partilha de Conhecimento. Por outro lado, foram igualmente apurados resultados que demonstram a receptividade dos colaboradores aos incentivos à Partilha de Conhecimento, na organização estudada.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Conhecimento Organizacional, Comunicação Interna, Partilha de conhecimento, Capital intelectual, Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

The aim of this essay is to understand how Management Knowledge and Communication influence technologies on contemporary organizations, framed by a literary review on Management Knowledge in its organizational context.

If, once, in the history of organizations, machinery and technology, per se, were enough to generate income and ensure the success of organizations nowadays issues like intellectual capital of organization employees are considered very important to ongoing adaptation, development of external context and in achieving success. This way, by helping access and promoting information trade in the organization, Management Knowledge is a relevant issue to be discussed.

The literary review is structured on debating two major thematics, with the ultimate goal of understanding the connection and impact of both.

The first issue to explore is Knowledge Management. We intend to discuss the issue in an organizational point of view, understanding the concept and its implications in the daily life of contemporary organizations. For this effort subthemes like: Intellectual Organizational Capital; Drivers for Knowledge Sharing; Relation between Knowledge and New Technologies; Transfer and Expiration of Knowledge.

The second theme will address the Internal Communication in Organizations, trying to understand its importance, advantages and capabilities. Thus, approaching matters like: Communication Objectives; Main Communication Models and Networks.

Method wise, the presented essay is based on the application of two data recovery techniques, for further analysis. It is the elaboration of inquiries by survey to Egor Human Resources elements, as well as the making of an interview with a person in charge – same organizations' high ranking. The construction of the issues approached in the survey by inquire and on the interview was theoretically based on models and investigations previously presented on the literary review.

The main results show that the target organization considers Knowledge Sharing as a differential and evolutionary factor of Egor Human Resources, valuing the role of IT and Internal Communication as promoters of the already mentioned Knowledge Sharing. On the other hand, results were equally calculated which show workers reactivity to Knowledge Sharing, in the studied organization.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Knowledge, Internal Communication, Sharing Knowledge, Intellectual Capital, Human Resources Management.

Agradecimentos

A todos os Professores que me orientaram no decorrer do meu percurso acadêmico, em especial aos Professores do Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade Católica cujo contributo e incentivo para a elaboração da presente dissertação foi indispensável.

Uma palavra de apreço à Professora Doutora Patrícia Dias, a minha orientadora de Mestrado, que me ajudou no caminho percorrido.

Ao Professor João Paulo Feijoo pelas suas sábias palavras.

Obrigado a todos os profissionais da Egor Recursos Humanos que contribuíram para a elaboração desta investigação.

Aos colegas do Mestrado que me ajudaram e partilharam comigo as dificuldades e sucessos deste percurso, especialmente à Rita Castanheira e Inês Silva.

A toda a minha família, em especial ao meu Pai e á minha Mãe que, estando sempre presentes, souberam ajudar-me e incentivar-me para a realização de mais uma etapa. Um abraço ao meu irmão Tiago, que viu em mim um exemplo de dedicação e esforço, para retomar os seus estudos.

A todos os meus amigos, que sempre me apoiaram e compreenderam as minhas ausências. Particularmente, ao Nuno, David, Speedy e Francisco pelas surfadas perdidas mas que certamente irão ser recompensadas. Sem esquecer a Magda “Sampaio”, sempre pronta a ajudar.

Agradeço a dedicação e apoio da Joana que foi fundamental neste percurso.

Índice

Índice de Figuras	13
Índice de Gráficos	14
Índice de Tabelas.....	16
Introdução.....	17

PARTE I

Enquadramento Teórico

Capítulo 1 - O Conhecimento e a sua Utilidade para as Organizações Contemporâneas	20
1. O Conhecimento - Principais Considerações.....	20
2. A Gestão de Conhecimento – Definição, Principais Modelos e Visão Estratégica	26
3. O Capital Intelectual nas Organizações	39
4. As TIC e o Conhecimento.....	43
5. Motivações dos colaboradores para a Partilha do Conhecimento.....	47
Capítulo 2 - A Comunicação Interna em prol da Gestão do Conhecimento nas Organizações Contemporâneas.....	51
1. Comunicação Organizacional.....	51
2. Comunicação Interna	53

PARTE II

Estudo Empírico: Contexto, Metodologia e Resultados

Capítulo 1 – Estudo de Caso	65
1. Estudo de Caso	65
2. Validação do Questionário	66
3. Problemática e Objetivos em Investigação	66
4. Desenho Metodológico.....	68
5. Dados Recolhidos.....	69

6. Modelos de Avaliação Metodológica.....	70
7. Horizonte temporal da investigação	73
8. Limitações ao estudo.....	73
Capítulo 2 - Enquadramento Situacional da Egor Recursos Humanos	75
1. A Egor Recursos Humanos	75
2. A Comunicação Interna na Egor Recursos Humanos	77
Capítulo 3 – Análise e Discussão de Resultados	79
1. Dados de Caracterização da População.....	79
2. Importância atribuída à Comunicação Interna.....	84
3. Importância atribuída à Partilha de Conhecimento.....	85
4. Perceção do Conhecimento	86
4.1 Integração de <i>softwares</i> e sistemas de informação	86
4.2 Estratégia de Conhecimento Definida	87
4.3 Estrutura de conhecimento comum e de fácil compreensão.....	88
4.4 Incentivo à formação.....	89
4.5 Cultura Organizacional	90
4.6 Suporte de Gestão por parte dos líderes.....	92
4.7 Capacidade de Captar Internamente o Conhecimento.....	93
4.8 Existência de Propósitos e Linguagem Bem Definidos.....	94
4.9 Learning Organization	95
4.10. Importância das TIC.....	96
4.11 Incorporação e Reutilização de Conhecimento na Organização	98
4.12 Partilha do conhecimento.....	99
5. Resultados Sobre a Perceção da Comunicação Interna (Bloco II, questão 13, questões 19, 20, 24 e 27).....	101
5.1. Perceção dos Objetivos e Visão da Organização.....	102
5.2. Entregada e Confiança na Realização do Trabalho	103
5.3. Interação Social – Redes Sociais	105
5.4. Centralização.....	106
5.5. Formalização	107

5.6. Sistemas de recompensa com base no desempenho	109
5.7. Utilização de sistemas de informação.....	110
5.8. Foco no Utilizador Final	111
5.9. Partilha e acessibilidade do conhecimento	112
6. As TIC como Facilitador do Acesso ao Conhecimento.....	114
7. Análise Cruzada – Variáveis.....	115
7.1. Importância da Comunicação Interna vs. Importância da Partilha do Conhecimento	115
7.2. Importância Atribuída à Comunicação Interna – Análise por Género.....	115
Capítulo 4 – Conclusão e Pistas para Futuras Investigações	117
1. Conclusão	117
2. Pistas Para Futuras Investigações.....	120
Bibliografia.....	122
Anexos.....	128

Índice de Figuras

Figura.1 Os Cinco C's.....	23
Figura.2 Quatro Dimensões do Conhecimento	25
Figura.3 Oito Formas do Conhecimento.....	27
Figura.4 A Escada do Conhecimento.....	33
Figura.5 Modelo Skandia.....	42
Figura.6 Pirâmide das Necessidades.....	49
Figura.7 Teoria dos dois Factores.....	50
Figura.8 Modelo Básico de Comunicação.....	52
Figura.9 Seta Cronologica da Aplicação dos SI.....	59
Figura.10 Valores Organizacionais.....	76
Figura.11 Áreas de Negócio.....	77
Figura.12 Modelo de Capacidade de Partilha de Conhecimento.....	101
Figura.13 Localização da Egor.....	132
Figura.14 Newsletter.....	133
Figura.15 Presença nos Media Especializados.....	134
Figura.16 Presença nos Media Especializados.....	134

Índice de Gráficos

Gráfico.1 Caracterização do género da amostra	79
Gráfico.2 Intervalos de idade da amostra.....	80
Gráfico.3 Habilitações Literárias da amostra.....	81
Gráfico.4 Antiguidade na empresa da amostra	82
Gráfico.5 Caracterização de Funções.....	83
Gráfico.6 Importância da Comunicação Interna	84
Gráfico.7 Importância da Partilha do Conhecimento	85
Gráfico.8 Incentivo à formação.....	90
Gráfico.9 Cultura Organizacional	92
Gráfico.10 Suporte de Gestão	93
Gráfico.11 Capacidade de Captar Conhecimento	94
Gráfico.12 Propósitos e Linguagem.....	95
Gráfico.13 Obtenção Contínua.....	96
Gráfico.14 Importância da TIC	98
Gráfico.15 Incorporação e Reutilização.....	99
Gráfico.16 Partilha de Novo Conhecimento.....	100
Gráficos.17 e 18 Perceção de Objetivos	103
Gráficos.19 e 20 Entreaajuda e Confiança.....	104
Gráfico.21 e 22 Interação Social.....	105
Gráfico.23 e 24 Centralização.....	107
Gráfico.25 e 26 Formalização	108
Gráfico.27 e 28 Sistemas de Recompensa	109
Gráfico.29 e 30 Utilização de Sistemas de Informação	110
Gráfico.31 e 32 Facilidades na Utilização	112
Gráfico.33 e 34 Partilha e Acessibilidade.....	113
Gráfico.35 As TIC Existentes	114

Índice de Tabelas

Tabela.1 Sustentação Teórica de Entrevista	72
Tabela.2 Horizonte Temporal da Investigação	73
Tabela.3 Acessibilidade e Integração.....	87
Tabela.4 Estratégias de Identificação.....	88
Tabela.5 Estruturação Comum.....	89
Tabela.6 Importância da CI vs Importância da PC	115
Tabela.7 Importância CI por género	116

Introdução

Atendendo ao crescente reconhecimento de temáticas como a Gestão e a Partilha do Conhecimento no âmbito organizacional e face ao interesse pessoal pelas mais recentes abordagens e práticas de Gestão de Recursos Humanos, pretende-se aprofundar o tema da Gestão do Conhecimento nas organizações contemporâneas no contexto da presente dissertação.

Considerando este propósito, constitui o primeiro objetivo da dissertação explorar os principais conceitos teóricos no que respeita à conceção e definição de Conhecimento, particularmente, quanto à sua gestão e partilha no âmbito organizacional. Deste modo, pretendemos descrever e articular o tema em análise com base numa revisão da literatura, de modo a observar o tema à luz dos principais conteúdos e modelos teóricos existentes.

Importa também ressaltar que o facto de ser proposto debater uma temática que tem sido alvo de estudo e de relevância no contexto organizacional é um desafio de grande responsabilidade. Conforme atestado anteriormente, a investigação do Conhecimento no âmbito das organizações é uma temática que tem vindo a ser alvo de estudos e investigações contínuas assistindo-lhe uma grande relevância.

Pretendemos na presente dissertação compreender de que modo as organizações contemporâneas exploram as potencialidades de várias metodologias de Gestão do Conhecimento, sobretudo as que envolvem TIC, bem como analisar o modo como as organizações incentivam a partilha de conhecimento entre os colaboradores da mesma.

Em nota de apresentação, na presente dissertação serão abordadas as seguintes problemáticas:

- As Organizações Contemporâneas – contexto de mudança, alteração de paradigmas de Gestão;
- Recentes modelos de Gestão Organizacional – a questão da motivação e partilha;
- A Gestão do Conhecimento – revisão da literatura, principais autores e perspetivas de análise;
- Comunicação Interna nas Organizações – a importância de “ter” informação,

perspetiva estratégica;

- Realização de um estudo empírico exploratório através de inquéritos por questionário aos colaboradores da organização estudada.

Atendendo à intenção do estudo em contexto organizacional, constitui ainda como objetivo compreender melhor o processo de geração e de transmissão de conhecimento nas organizações contemporâneas e, atendendo à observação e estudo de uma organização em concreto, pretendemos aferir quanto à vivência, utilidade e potencialidades da gestão do conhecimento. Neste sentido será aferida a gestão do conhecimento nas organizações na prática por via da aplicação de inquéritos por questionário realizados aos colaboradores da Egor Recursos Humanos, empresa que viabilizou o presente estudo. Os inquéritos têm como principal propósito compreender melhor o processo de geração e de transmissão de conhecimento nas organizações contemporâneas.

Numa primeira instância a opção pela Egor Recursos Humanos para a realização do presente estudo deveu-se à natureza da organização, ao dedicar-se à gestão de recursos humanos, pois possui diversas valências e vertentes de ação na gestão de recursos humanos tais como; recrutamento e seleção, formação, *outsourcing* entre outras, constitui assim uma mais-valia para a presente dissertação, sendo que, é o nosso essencial objetivo perceber o papel da gestão de conhecimento na organização, bem como, é realizado a partilha do conhecimento, e de que forma as tecnologias de informação funcionam como facilitadores ou não de todo o processo. Considerando a especificidade do negócio que a Egor se dedica é notória a existência de uma componente de comunicação importante em todos os processos da organização, funcionando como uma mais-valia para a gestão do trabalho diário dos colaboradores pressupondo assim uma partilha de conhecimentos constantes durante a execução do trabalho. A opção pela Egor Recursos Humanos entre outras organizações com a mesma natureza deveu-se ao facto de a mesma organização disponibilizar-se para a realização da presente dissertação e auxiliar durante o processo, fornecendo todas as informações que entendemos necessárias para a realização do trabalho.

PARTE I
Enquadramento Teórico

Capítulo 1 - O Conhecimento e a sua Utilidade para as Organizações Contemporâneas

1. O Conhecimento - Principais Considerações

O Conhecimento, enquanto tema de estudo, tem despertado interesse ao Homem desde a antiguidade. A necessidade do Homem em saber desde sempre contribuiu para a procura incessante de mais conhecimento, funcionando como um estímulo ao seu próprio desenvolvimento.

O conceito de sociedade patente na Grécia antiga, a par do legado dos povos do médio-orientes sobre o conhecimento empírico, contribuíram para aprofundar, de modo mais sistemático e filosófico, matérias como as condições de formação do conhecimento (Carvalho, 2008).

A base do conceito de conhecimento é construída através da epistemologia, área da Filosofia que se dedica ao estudo do saber e conhecimento. Na Grécia antiga, Platão (428 a.C.) foi dos primeiros a aprofundar a questão do conhecimento. Para este filósofo, o Mundo estava em constante mudança o que, conseqüentemente, impossibilitava conhecer algo ao longo do tempo, uma vez que a matéria em análise se alteraria com o tempo. Também Aristóteles (385 a.C.) teve grande impacto no pensamento sobre o conhecimento, no entanto, este distanciou-se de Platão no modo de pensar e desenvolver o tema. Platão defendia que apenas podemos conhecer as formas ou ideias e não as coisas propriamente, ao passo que Aristóteles defendia uma convergência entre as formas e os fenómenos. Aristóteles era defensor da realidade materializada, ou seja o estudo das coisas de forma concreta (Carvalho, 2008).

Podemos constatar que o Homem desde sempre ambicionou saber mais, por esse motivo a problemática do conhecimento tem sido alvo de desenvolvimentos contínuos, que acabaram por possibilitar um entendimento cronológico da evolução do campo do conhecimento. Para efeitos do presente estudo é substancial evidenciar o conceito de conhecimento contemporâneo.

Nos primórdios da Gestão Organizacional, o Conhecimento era percebido meramente como necessário à divisão e organização do trabalho, tendo como único propósito questões de produtividade. Todavia o progresso e as alterações sociais ocorridas nas últimas décadas, a par das novas tecnologias ajustadas ao trabalho, contribuíram para que o conhecimento conquistasse espaço e preponderância no seio organizacional (Feijoo, 2011).

Presentemente, compreendemos o Conhecimento e a Informação como mais-valias para as organizações, constituindo uma fonte de vantagem competitiva (Feijoo, 2011; Nonaka e Takeuchi, 1995; Kluge *et al.*, 2002; Amaral e Pedro 2004, Camara *et al.*, 2013).

A visão nipónica de Conhecimento, interliga-o com a capacidade de resposta eficaz e eficiente ao seu consumidor, possibilitando a existência de novos mercados e produtos, sustentou a relevância do tema do Conhecimento e do modo como o mesmo é gerido, nomeadamente, sustentada nos estudos de Nonaka.

A percepção do Conhecimento enquanto mais-valia para as organizações contemporâneas, é sustentada por Camara *et al.* (2013) ao atestarem que:

“(…) num meio de elevada complexidade e concorrência global, as vantagens competitivas das empresas deixaram de estar localizadas nos produtos e serviços específicos que fornecem e passaram a estar relacionadas com o saber com que o fazem. Ou seja, a vantagem competitiva sustentada de uma empresa que lhe permite uma elevada competitividade não está «nas coisas que fazem» mas «naquilo que sabem para as fazer».” (Camara *et al.*, 2013: 575).

Na mesma esteira, já na década de 90 do século XX, o Conhecimento era percebido como fundamental para o desenvolvimento do próprio Homem,

“(…) se outrora o fator decisivo da produção era a terra e mais tarde o capital, hoje o fator decisivo é cada vez mais o próprio homem, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico a sua capacidade de organização solidária, a sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro (…)” (Sumo Pontífice João Paulo II, 1991: 25)

Igualmente Drucker (2003) alerta para que “(…) de facto, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais «fatores de produção» - a terra, o trabalho e o capital não desapareceram, mas tornaram-se secundários (…)” (Drucker, 2003: 55).

Para melhor compreendermos a pertinência do tema, importa perceber o que é o Conhecimento em termos de definição, abrangência, conteúdos e utilidade na esfera organizacional.

Davenport e Prusak (2000: 1) afirmam que “(...) o conhecimento não são apenas dados e informação, mas sim a sua relação e forma para alcançar o conhecimento”. Os referidos autores defendem que a relação entre os dados e a informação gera conhecimento. Neste sentido, o conhecimento é indissociável dos dados e da informação, sendo que, a relação entre os dois fatores é crucial para que o conhecimento possa ser criado.

Importa, neste contexto, definir o que compreendemos por dados e por informação. Tal definição surge no estudo de Davenport e Prusak (2000) e que consideramos como a melhor para efeitos da presente dissertação. Assim sendo, os dados são “(...) um conjunto de factos distintos e objetivos sobre um evento. No contexto organizacional, os dados são tidos como registos estruturados de uma transação (...)” (Davenport e Prusak, 2000: 2). Por seu turno, “(...) A informação tem como objetivo mudar a forma como o recetor percebe algo tendo impacto nas suas decisões e comportamentos (...)” (Davenport e Prusak, 2000: 3).

Camara *et al.* (2013: 578) citando Davenport e Prusak defendem que “(...) os dados tornam-se informação quando se lhes é acrescentado significado. A informação é organizada e tem uma finalidade.”. O propósito dos autores seria atribuir valor aos dados e, como tal, conferir-lhes significado que, conseqüentemente os transformaria em informação, acrescentando que este processo decorre por via dos “cinco C’s”, conforme a Figura 1.

- 1) Contextualização – compreender o propósito dos dados recolhidos;
- 2) Categorização – perceber as diferentes unidades de análise dos dados;
- 3) Cálculo – quando os dados são passíveis de estudos matemáticos e/ou estatísticos;
- 4) Correção – acontece quando é possível mitigar os erros;
- 5) Condensação – diz respeito à agregação dos dados, tornando-os mais concisos.

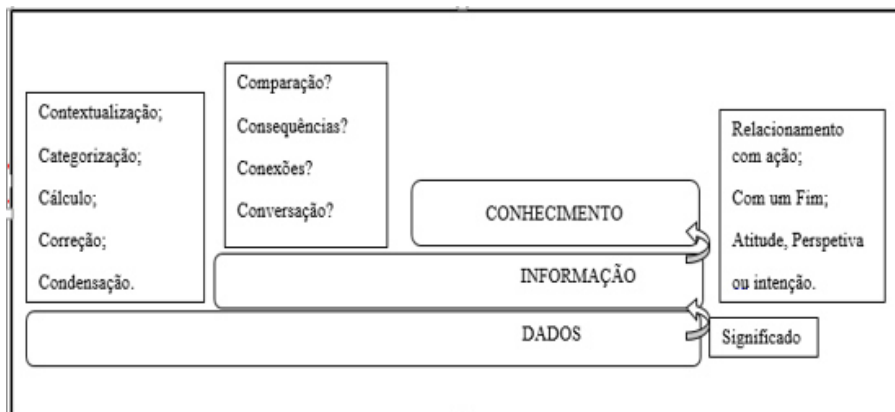


Figura 1: Cinco C's, adaptado de Camara *et al.* (2013: 579)

Amaral e Pedro (2004) defendem que a importância do Conhecimento não está nos meios físicos, tecnológicos e de informação a que temos acesso, mas antes na capacidade de conseguir usar todos esses meios com eficiência e eficácia, de modo a criar novas oportunidades e inovações.

Nonaka e Takeuchi *apud* Camara *et al.* (2013: 579), atestam que:

“(...) informação é um meio ou material necessário para extrair e contruir o conhecimento. Tal como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação. Para transformar dados em informação, podemos socorrer de meios e ferramentas externas: sistemas de informação, folhas de cálculo, programas de análise estatística. Todavia para que a informação se transforme em conhecimento, cabe às pessoas efetuar todo o trabalho”

Davenport e Prusak (2000) reiteram a ideia de que conhecimento é algo de complexo e de difícil caracterização. Tal acontece devido ao facto deste ser composto por diversos fatores, que se interligam com um objetivo comum. Sendo o seu principal veículo as pessoas que, ao operarem em conjunto, criam e disseminam o conhecimento (Davenport e Prusak, 2000).

A transformação de informação para conhecimento é explicada por Davenport e Prusak (2000), conforme o seu estudo, e tal prende-se com quatro questões, também estas com a inicial C, que passamos a apresentar:

- 1) Comparação: De que forma as informações de determinada situação são suscetíveis de comparar com a presente situação?;
- 2) Consequências: Que implicações e ou influência(s) possuem essas informações para a tomada de decisão?;
- 3) Conexões: Quais são as relações entre este novo conhecimento e o conhecimento já adquirido e acumulado?;
- 4) Conversação: O que pensam e que opinião tem os outros desta informação?

Também conferindo um carácter individual ao conceito de conhecimento, uma vez que este está intrinsecamente ligado à experiência dos indivíduos que rececionam o conhecimento, Nonaka (1991) defende que os indivíduos não rececionam novos conhecimentos de modo passivo, por seu turno, as pessoas interpretam a informação e adaptam-se face à situação, contexto e perspetiva. Deste modo, à medida que o conhecimento é difundido existe uma contínua alteração e adaptação de significados.

Igualmente, Davenport e Prusak (2000) defendem que o conhecimento resulta da experiência e depende dos valores, interpretação, experiências, contexto e de outras opiniões dos outros indivíduos. Prosseguindo, os autores aferem que no âmbito organizacional o conhecimento está patente nos processos, rotinas, práticas e normas organizacionais, para além, de expressamente nas bases de dados e demais repositórios.

Com o propósito de compreender o processo de criação de conhecimento, bem como a sua gestão, Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram uma ferramenta na qual integram diversas perspetivas do conhecimento com as principais teorias sobre os processos de criação do conhecimento organizacional. Esta ferramenta traduz as duas dimensões da criação do conhecimento – (1) dimensão epistemológica e (2) dimensão ontológica – que importa explicitar. Assim, a dimensão ontológica respeita ao modo como o conhecimento é criado, neste nível os autores defendem que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, logo as organizações não criam conhecimento sem os seus colaboradores. Por outro lado, na dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi fruem dos estudos de Polanyi's (1966), onde o mesmo efetua a distinção entre conhecimento tácito e explícito.

Para efeitos do presente estudo iremos focar a dimensão epistemológica do processo de criação do conhecimento, sendo que Camara *et al.* (2013) definem conhecimento tácito como algo difícil de exprimir por meio das palavras, sendo adquirido pela experiência, é subjetivo, prático, análogo e simbólico, a sua transferência é efetuada através de contactos face a face e diálogos informais. É, por isso subjetivo e intuitivo. Camara *et al.* (2013) defendem que o conhecimento tácito está assente nas emoções, valores ou ideais, bem como, nas ações, experiências e vivências de cada indivíduo. Por sua vez, o conhecimento explícito é mais fácil de expressar em palavras e números, podendo ser imediatamente transmitido entre pessoas, de modo formal e sistemático. Envolve o conhecimento de factos, é objetivo, tangível e teórico. Contudo, não chega estar disponível, necessita de ser avaliado e de estar acessível para ser utilizado (Camara *et al.*, 2013).

Nas organizações, frequentemente presenciamos situações em que é necessário transformar dados em informação e posteriormente em conhecimento, por diversos estímulos externos e internos. Segundo Nonaka e Konno (1998) *apud* Amaral e Pedro (2004) os graus de interação podem estratificar o conhecimento em quatro dimensões conforme Figura 2:

- 1) Indivíduo;
- 2) Grupo;
- 3) Empresa;
- 4) Mercado

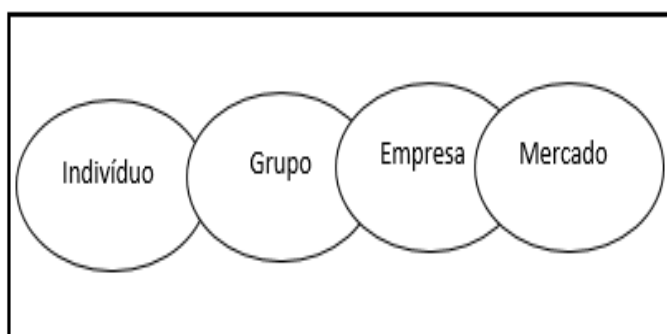


Figura 2: Quatro dimensões do conhecimento, adaptado de Cardoso e Pedro (2004: 41).

Kluge *et al.* (2002) compreendem o conhecimento como um ativo das organizações, para os autores o conhecimento possui seis características que o definem e distinguem dos restantes ativos organizacionais, que passamos a apresentar:

- 1) Subjetividade – a sua interpretação depende do conhecimento anteriormente adquirido (pelos intervenientes) e do contexto;
- 2) Transferibilidade – é possível aplicar o mesmo conhecimento em diferentes contextos;
- 3) Sedimentação – o conhecimento está fortemente enraizado, sendo difícil a sua reformulação;
- 4) Autorreforço – quando partilhado o seu valor aumenta;
- 5) Perecibilidade – com o passar do tempo, em determinados contextos, o conhecimento pode desatualizar-se;
- 6) Espontaneidade – o conhecimento pode ser desenvolvido independentemente do contexto.

Quanto à perecibilidade do conhecimento na ótica organizacional, Amaral e Pedro (2004) atestam uma ideia contrária, ao afirmarem que “(...) estamos perante um recurso diferente dos restantes porque é usado em qualquer ponto da cadeia de valor da empresa e não se deprecia com a sua utilização (...)” (Amaral e Pedro, 2004: 41).

Tal como Kluge *et al.* (2002), também Feijoo (2011) atesta que o conhecimento pode tornar-se obsoleto, acrescentando que esta característica – perecibilidade – obriga os indivíduos em particular, e as organizações em geral, à formação e aprendizagem contínua. Em suma, o conhecimento para não se desatualizar deve ser utilizado continuamente (Feijoo, 2011).

2. A Gestão de Conhecimento – Definição, Principais Modelos e Visão Estratégica

A Gestão do Conhecimento nas organizações contemporâneas é tida como crucial para o progresso das organizações, na presente dissertação consideramos proveitoso compreender o modo como as organizações abordam e aplicam a problemática em análise.

As organizações contemporâneas empregam as TIC como modo de fomentar o conhecimento. Neste capítulo, iremos compreender como as organizações atuam, quais

as estratégias e de que modo o conhecimento é concebido e assimilado no dia-a-dia das mesmas, atendendo a investigações previamente concebidas.

Jennex e Olfman (2005) afirmam que um modelo de gestão de conhecimento deve ser capaz de abranger a criação de conhecimento, recuperação, armazenamento, recuperação, transferência e aplicação de conhecimento.

Hedlund (1994) apresenta quatro dimensões do conhecimento - (1) Individual; (2) Grupo; (3) Organização; (4) Interorganizacional - estas dimensões são subdivididas em dois padrões de conhecimento: Tácito e Articulado. Importa percebermos que este modelo vem reforçar a ideia de que o conhecimento não reside apenas no nível individual, fator que oferece ao conhecimento maior preponderância e interesse para as organizações, visto que estão embebidas em conhecimento.

Assim sendo, conforme Hedlund (1994), existem oito formas de conhecimento, resultantes da conjugação das quatro dimensões com os dois padrões de conhecimento, conforme representado na Figura 3.

	Individual	Grupo	Organização	Interorganizacional
<u>Conhecimento articulado</u>	Cálculo do conhecimento	Círculos de qualidade e análise de desempenho	Organigrama	Práticas documentadas
<u>Conhecimento tácito</u>	Competências de negociação	Coordenação da equipa em trabalhos complexos	Cultura Organizacional	Atitudes dos consumidores face aos produtos e suas expectativas

Figura 3: Oito formas de conhecimento, adaptado de Hedlund (1994: 75).

Concluimos que nas organizações é importante que exista a capacidade de planejar e identificar oportunidades de aprendizagem interna e externa, podendo contribuir para o crescimento e criação de conhecimento.

Nesta linha de raciocínio, Nonaka e Takeuchi (1995) defendem que a criação de conhecimento conduz as organizações à inovação contínua e, por sua vez, ao alcance de vantagens competitivas, tais como: redução de custos; melhoria de processos de trabalho; motivação e produtividade dos colaboradores; reputação; conquista de novos segmentos; criação de novos mercados. Tal apenas é possível se as organizações estiveram conscientes da relevância das quatro dimensões do conhecimento em conjugação com os dois tipos de conhecimento, acima apresentados. Os autores prosseguem afirmando que a criação do conhecimento, em contexto organizacional, pode ser traduzido na capacidade que a organização tem em criar e difundir o novo conhecimento por todos os elementos que a constituem. Desta forma, os autores defendem a presença de um «ciclo do conhecimento» enquanto recurso competitivo, que tem início na criação de conhecimento, passa pela inovação contínua, e que se traduz em vantagens competitivas.

A criação de conhecimento é determinante para a vida das organizações contemporâneas, como temos vindo a explicitar ao longo deste capítulo. A complexidade envolvente ao tema, característica da sua multidisciplinaridade, bem como o facto de estar dependente de uma organização em específico, atendendo às singularidades da mesma, explicam a não existência de um modelo universal aplicável a todas as organizações. Contudo, é possível constatar a existência de algumas investigações que propõem estratégias que pretendem facilitar a gestão do conhecimento nas organizações.

Destacamos, neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) que definem quatro formas de conversão do conhecimento. Estas formas de conversão possuem como principal impulso a interação entre conhecimento tácito e o explícito, conjugando o indivíduo, o grupo, a organização e a contexto envolvente. Os autores propõem a socialização como a primeira forma de conversão do conhecimento, sendo que a conversão do conhecimento permanece ao nível tácito, ou seja, existe conversão de conhecimento tácito para tácito. A socialização é caracterizada por partilhas e troca de experiências

personais, normalmente é realizada através da observação, imitação e prática. Ao nível organizacional, pode ser transposto para formações em contexto de trabalho e passagens em diferentes departamentos da organização no intuito de perceber procedimentos de trabalho que existem na organização. Em suma, “(...) a socialização gera o conhecimento compartilhado. No dia-a-dia das organizações este processo pode ocorrer através de relações interpessoais, reuniões informais, sessões de brainstorming, interações com os clientes.” (Camara *et al.*, 2013: 583).

Outra forma de conversão enumerada por Nonaka e Takeuchi (1995) é a externalização. Esta traduz-se na conversão de conhecimento tácito para explícito, caracteriza-se pela transformação de conhecimento tácito em formas que possibilitem o entendimento dos outros, isto é, a conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Neste ponto, os autores destacam a utilização de metáforas e analogias que facilitam o processo de comunicação de conhecimentos tácitos e, por outro lado, permitem a criação de conceitos novos e explícitos. Note-se que a externalização gera o conhecimento conceptual.

Segue-se a combinação que possui como essência a passagem de conhecimento explícito a explícito, recorrendo ao maior número possível de fontes de conhecimento, organizando e sistematizando os mesmos. Neste nível é comum a utilização de base de dados ou de outro tipo de informação que, ao ser conjugada e agregada, gera um novo conhecimento explícito. Esta conjugação dá origem ao conhecimento sistémico.

Por último, a internalização consiste no processo de conversão de conhecimento explícito a tácito. Por recorrer a novas experiências e ao conceito de «aprender fazendo» esta dimensão possui um cariz operacional, podendo ser simplificado se o conhecimento estiver presente em documentos orientadores, de modo a que os indivíduos possam vivenciar a experiência de um outro.

Nonaka e Takeuchi (1995), através destes processos de conversão do conhecimento estabeleceram um modelo denominado por «Espiral do Conhecimento», no qual os autores convergem as duas dimensões do conhecimento (ontológica e epistemológica) e os graus de interação do conhecimento (individual, grupal, empresa e o mercado).

Deste modo, a base do conhecimento organizacional encontra-se assente no conhecimento tácito dos indivíduos, sendo que o conhecimento dos indivíduos que constituem a organização deve ser colocado em proveito da mesma e, tal é possível através das quatro formas de conversão do conhecimento que analisámos anteriormente.

Na mesma linha de raciocínio, Feijoo (2011) compreende o conhecimento como algo facilmente transmissível, uma vez que quem detém o conhecimento são os indivíduos e não a organização, sendo que a circulação do mesmo é fácil. Não obstante, a ser transmissível com facilidade, o autor acrescenta que a conversão do conhecimento explícito para conhecimento tácito é difícil, explicando que o contexto e questões de interpretação individual contribuem para esta dificuldade.

Comprendemos então que quem detém e produz conhecimento são os indivíduos e que é importante analisarmos teoricamente como é que as organizações, enquanto organismos sociais, gerem e incentivam a criação e partilha de conhecimento, entre os diversos indivíduos que as constituem (Amaral e Pedro, 2004; Nonaka e Takeuchi 1995; Feijoo, 2011).

“Assim, a criação de conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras de seções e departamentos, divisões e organizações.” (Camara *et al.*, 2013: 585).

Este processo de conversão de conhecimento explicitado por Nonaka e Takeuchi (1995) só é possível se existir um campo de interação funcional que facilite a partilha de experiências e o confronto de modelos mentais resultantes da socialização. Camara *et al.* (2013) prosseguem na reflexão, defendendo que a externalização resulta do diálogo coletivo; a combinação resulta da colocação do novo conhecimento com o conhecimento já cristalizado ou enraizado; e o «aprender fazendo» origina a internalização.

Camara *et al.* (2013) afirmam que para promover a «Espirale do Conhecimento», de modo a se desenvolver um processo de criação de conhecimento organizacional, é necessário que a organização seja capaz de criar um contexto com as condições necessárias para que o conhecimento prospere e se desenvolva.

Nas organizações, a gestão do conhecimento deve ser incentivada, desde logo pela própria cultura da empresa. Uma cultura adequada deve possibilitar «alimentar» a abertura e a partilha necessária à gestão do conhecimento, estimulando o interesse dos colaboradores nesse sentido. Neste âmbito, e conforme os estudos de Kluge *et al.* (2002), as boas práticas de gestão do conhecimento devem procurar um equilíbrio entre o conhecimento imposto, de natureza *top-down*, e o conhecimento de estímulo, de natureza *bottom-up* (Kluge *et al.*, 2002).

Na mesma esteira, compreendemos que, ambas as abordagens *bottom-up* e *top-down* são relevantes no dia-a-dia organizacional. Contudo, o conhecimento de «estímulo» possibilita o maior envolvimento e comprometimento dos indivíduos para com o meio envolvente. Enquanto o conhecimento «imposto» representa uma importante característica no que respeita à disponibilização alargada do conhecimento nas organizações, como exemplo a implementação de sistemas de novas tecnologias na empresa (Kluge *et al.*, 2002).

Feijoo (2011) apresenta oito fenómenos contemporâneos – (1) importância crescente do conhecimento como fator de produção; (2) globalização; (3) envelhecimento global; (4) evolução tecnológica; (5) importância crescente do papel da mulher nas organizações; (6) alteração do contrato psicológico entre trabalhador e organização; (7) erosão das formas de autoridade; (8) emergência de valores como responsabilidade social das organizações (RSO) e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar (*work-life balance*) - que impactam na gestão de pessoas e na gestão do conhecimento nas organizações. O autor entende estes oito tópicos como os principais desafios para as organizações, nas próximas décadas.

Para efeitos da presente dissertação e, atendendo ao tema do conhecimento, importa dissecarmos três fenómenos apontados por Feijoo (2011), a saber:

- 1) Importância crescente do conhecimento como fator de produção;
- 2) Globalização;
- 3) Evolução tecnológica.

Deste modo, ao percecionarmos o conhecimento como um fator de produção, Feijoo (2011) defende que “(...) o conhecimento é o fator de produção mais importante e mais

escasso, e as suas propriedades determinam as características das chamadas sociedades e economias do conhecimento (...)” (Feijoo, 2011: 99).

O mesmo defendem Kluge *et al.* (2002) ao afirmarem que “(...) seja ela designada por nova economia ou, como preferimos, economia do futuro, o recurso escasso emergente no seio empresarial é o conhecimento (...)” (Kluge *et al.*, 2002: 177).

Por seu turno, na opinião de Lopes e Matos (2008), a novidade que reside no seio organizacional é o reconhecimento que o conhecimento é um ativo como todos os outros, devendo assim ser gerido como os demais ativos das organizações. Sendo necessário a criação de uma cultura e ou clima de inovação e criatividade que permita a formação e a criação de conhecimento. Esta premissa deve ser incutida na própria estrutura organizacional, ou seja, nos valores e nas crenças organizacionais, tendo como principal objetivo a sua disseminação.

O aumento significativo da competitividade e a globalização tornaram a tarefa dos gestores cada vez mais árdua, uma vez que hoje são confrontados com a necessidade de criar valor num ambiente económico e social feroz, onde cada vez mais se valoriza a componente intangível dos produtos e serviços.

Na mesma linha lado, Amaral e Pedro (2004) afirmam que gestão do conhecimento consiste num conjunto de técnicas que podem ser utilizadas em prol das organizações com o intuito de aumentar o valor das mesmas. Os autores identificam os fenómenos da globalização, competitividade e constante mudança como os principais catalisadores para a necessidade de as organizações se tornarem capazes de gerir o seu conhecimento com o objetivo fundamental de obter vantagens competitivas face à sua concorrência.

Desta forma, Amaral e Pedro (2004) apresentam como modelo de Gestão de Conhecimento a «Escada da Gestão de Conhecimento». Este modelo encontra-se assente em sete patamares, conforme mencionado na figura 4, onde os autores vão expondo uma linha de raciocínio sobre a Gestão do Conhecimento nas Organizações Contemporâneas, deste modo, importa clarificar o papel de cada patamar da «Escada do Conhecimento».

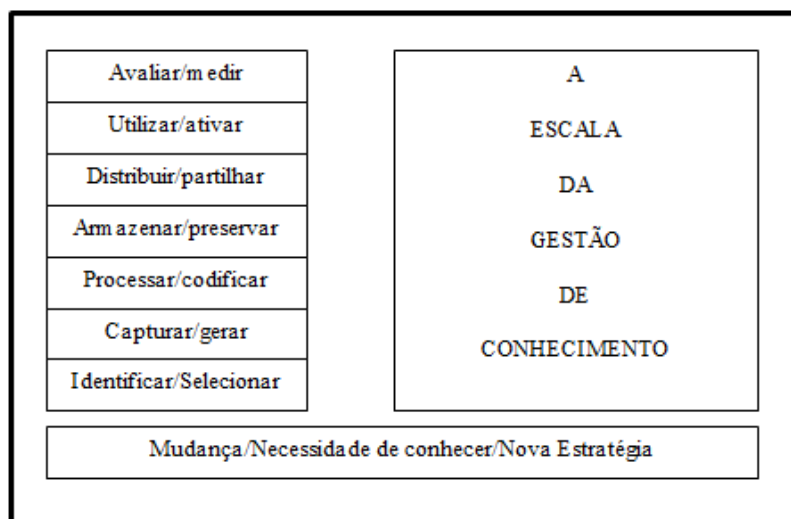


Figura 4: A escada do conhecimento, adaptado de Cardoso e Pedro (2004: 80)

- 1) Identificar/Selecionar – neste ponto a organização percebe o ambiente onde se insere e atua, bem como, a sua estrutura e o seu capital humano. A organização, ao ser capaz de identificar e perceber a existência de conhecimento na sua estrutura, revela possuir uma valência determinante para o sucesso da Gestão do Conhecimento. Os autores justificam a relevância da capacidade em identificar o conhecimento nas organizações, recorrendo a três razões:
 - 1.1. O facto de o conhecimento só pode ser reconhecido por alguém que possua um nível prévio de conhecimento que permita identificar e valorizar a fonte;
 - 1.2. A possibilidade de o conhecimento e as suas fontes estarem inacessíveis pelo ruído gerado à sua volta e pela capacidade limitada do homem em reagir e lidar com os estímulos a que está sujeito. Sendo capaz de seleccionar os estímulos considerados úteis, extraindo valor através da sua contextualização em informação pondo em prática em prol da criação de conhecimento;
 - 1.3. Os estímulos que as organizações estão sujeitas devem ser alvo de filtragem, tratamento, e devem ser pensados de forma a possibilitar a sua comunicação de forma coerente, facilitando a tomada de decisão acrescida de conhecimento.

- 2) Capturar/Gerar – os autores reiteram a ideia de que a seleção dos estímulos é o primeiro momento de captura de conhecimento, tal implica decidir o que queremos ou não obter. Neste ponto, a captura de conhecimento é associado ao conhecimento explícito uma vez que se trata de conhecimento já codificado e solidificado, sendo possível adquiri-lo através desses códigos, Amaral e Pedro (2004: 85) afirmam que “(...) a captura de conhecimento tácito também existe, mas de forma inconsciente (...)”.
- 3) Processar/Codificar – Este patamar do modelo da «Escada do Conhecimento» representa a veiculação do conhecimento anteriormente capturado, tornando o conhecimento acessível a todos os que necessitam dele.
- 4) Armazenar/Preservar – A Gestão de Conhecimento implica a criação e inovação por parte dos agentes das organizações. Contudo, também é importante possuir soluções que facilitem o armazenamento do conhecimento, para que este esteja disponível, com fácil acesso e bem guardada. Logicamente que quando se trata de conhecimento tácito as organizações devem estar especialmente atentas, uma vez que este conhecimento está disponível através dos seus colaboradores, sendo nestes casos, relevante criar condições para replicar este conhecimento entre colaboradores.
- 5) Distribuir/Partilhar – Como temos constatado, a informação hoje disponibilizada cresce diariamente. No entanto, esta abundância não significa que todos possam produzir conhecimento através dela, a ausência de organização e estruturação da informação pode dificultar o processamento e a distribuição da mesma, e por consequência, a criação de conhecimento. A falta de estruturação e organização da informação pode levar à perda de utilidade da mesma.
- 6) Utilizar/Ativar – Os modelos de Gestão de Conhecimento possuem como principais objetivos a criação, transferência e a utilização produtiva do conhecimento. Tais objetivos encontram-se concertados para que as organizações criem valores estratégicos e relevantes face aos principais concorrentes, facilitando a tomada de decisão;
- 7) Avaliar/Medir – Os modelos de Gestão de Conhecimento são catalisadores da produção de conhecimento, o modelo da «escada do conhecimento» não é exceção. Desde logo, porque é fundamental comparar os resultados efetivos

provenientes das estratégias em torno da Gestão de Conhecimento, com a projeção de resultados que é realizada para todos os patamares do modelo.

Deste modo, concluímos que as organizações devem ser capazes de inovar, devem ser resilientes e possuir capacidade de estar em constante aprendizagem, adaptação e mudança. Estas constituem as competências *core* para a sobrevivência das organizações contemporâneas (Allee, 1997; Feijoo, 2011; Amaral e Pedro, 2004; Kluge *et al.*, 2002).

Atualmente todos os negócios são percecionados como «negócios do conhecimento» e todos os colaboradores são «colaboradores do conhecimento» (Drucker, 2003). A economia do conhecimento trouxe novos «poderes» aos colaboradores. Presentemente, os colaboradores possuem meios de produção através do seu conhecimento, tornando-os parte integrante das dinâmicas organizacionais. Por outro lado, estes possuem maior autonomia para gerir o seu conhecimento em seu próprio benefício.

Alee (1997) explicita que o conhecimento é perecível e, como tal, a sua utilidade e validade pode ser limitada pela presença das novas tecnologias. Deste modo, as organizações e os indivíduos devem, constantemente, renovar, inovar e expandir o seu conhecimento, tornando mais provável a criação de novo conhecimento. A mesma autora defende que geralmente percecionamos o conhecimento numa perspetiva de retenção e que, as organizações e os indivíduos que as constituem, devem ser capazes de abordar o conhecimento na perspetiva da partilha e multiplicação.

Importa compreendermos o modo como o conhecimento é formado e de que modo os indivíduos e as organizações aprendem a utilizá-lo de modo útil. Nesse sentido, Allee (1997) apresenta doze princípios orientadores sobre a utilização do conhecimento:

- 1) O conhecimento é uma confusão – o conhecimento não pode existir de modo isolado, este está interligado com todos os elementos que o rodeiam. Como tal, não é possível ordená-lo ou analisar de forma isolada apenas um fator;
- 2) O conhecimento é auto-organizado – o conhecimento organiza-se em torno da identidade e do propósito de cada grupo ou organização;

- 3) O conhecimento precisa da comunidade – o conhecimento procura acontecer e, uma vez que, são as pessoas que detêm o conhecimento, torna-se necessário aliar ao sentido de comunidade (está implícita a sua partilha);
- 4) O conhecimento transfere-se através da linguagem – sem comunicação não é possível desenvolver o conhecimento. No âmbito das organizações, é importante criar condições para o desenvolvimento da comunicação, de modo a expor as nossas experiências profissionais, gerando novo conhecimento;
- 5) O conhecimento não pode ser controlado – ao tentarmos codificar o conhecimento (através de códigos, patentes, bases-de-dados, entre outros) estamos a criar barreiras à criatividade e, conseqüentemente, à geração de novo conhecimento;
- 6) Podemos despender demasiados recursos e energia para tentar ‘controlar’ o conhecimento, para além disso a ‘descentralização’ do conhecimento promove a sua continuidade;
- 7) Não existe uma solução única – o conhecimento está sempre em mudança. A melhor forma de gerirmos o conhecimento é permitir que existam alterações constantes;
- 8) O conhecimento não cresce para sempre – pode existir conhecimento perdido ou morto, como tal, inovar e adotar novas formas de pensar e de atuar, pode contribuir para a vitalidade e evolução do conhecimento;
- 9) Não há ninguém responsável – o conhecimento é um processo social. Tal significa que ninguém possui responsabilidade pelo conhecimento, já que este é coletivo;
- 10) Não é possível impor regras e sistemas – o conhecimento é auto-organizado e, como tal, a melhor forma de o fazer evoluir é remover as barreiras que impeçam a sua auto-organização. Num ambiente adequado, o conhecimento ‘tomará conta de si mesmo’ e reinventar-se-á;
- 11) Não existe uma «regra de ouro» - não existe uma melhor prática ou forma universal para fazer o conhecimento avançar, o conhecimento pode ser suportado de múltiplas formas;
- 12) O modo como definimos o conhecimento determina o modo como o gerimos – a questão do conhecimento pode estar presente de diversos modos, exemplo disso é

a forma como encaramos a pertença do conhecimento. Se o protegemos através de patentes, etc. ou se, por outro lado, o partilhamos de forma contínua.

Segundo a autora, o conhecimento pode ser encarado de diversas formas, se o protegemos em demasia através de patentes e secretismo, no sentido de ser unicamente útil em nosso benefício, ou se pelo contrário possuímos uma postura de partilha contínua procurando sempre obter mais conhecimento, evoluindo, desenvolvendo e criando conhecimento. Allee (1997) afirma que para se gerir o conhecimento é necessário possuir as ferramentas corretas. Neste sentido, elabora uma analogia entre a orientação geográfica e a gestão do conhecimento, a autora defende que a «estrela do norte», no caso do conhecimento, representa o propósito, o sentido e os princípios que guiam a organização em torno da gestão do conhecimento, focando apenas o essencial para que exista uma gestão do conhecimento eficiente e eficaz.

Deste modo, compreendemos que a gestão do conhecimento representa as linhas orientadoras que possibilitam a existência de um plano de ordem estratégica.

Seguindo o mesmo raciocínio, Allee (1997) explicita que as organizações, ao possuírem estratégias e princípios orientadores do conhecimento, promovem a partilha do mesmo entre os colaboradores. Esta partilha pode ser facilitada por via de sistemas integrados, a estes fatores a autora nomeia de «bússola do conhecimento». Assim, as organizações devem criar condições para que exista um forte espírito de equipa e capacidade de trabalhar em grupo, uma vez que, o conhecimento reside em grande parte nos colaboradores, veiculando, deste modo, a transmissão do mesmo entre todos os elementos. Esta partilha permite melhorar o desempenho do grupo, estabelecer aprendizagens contínuas, e possibilita o desenvolvimento de novo conhecimento.

Na ótica de Allee (1997) a «cultura do conhecimento» pode ser estimulada através de políticas de recrutamento interno e externo, como exemplos: a publicação de feitos importantes dos colaboradores ou programas de retenção de talento nas organizações. Contudo, para que tal seja possível, é necessário que as organizações construam diretrizes de gestão do conhecimento, diretrizes que podem ser elaboradas com recurso a bases-de-dados, fóruns ou grupos de partilha, e que devem ser consonantes com as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa.

Por sua vez, os líderes e as organizações em geral procuram aumentar a qualidade dos seus serviços ou produtos, bem como, o conhecimento que a organização possui. Concluimos anteriormente que a capacidade de gerir o conhecimento e o capital intelectual é substancialmente relevante para o progresso da organização. A gestão do conhecimento está “(...) mais focada em facilitar e gerir as atividades do conhecimento tais como: criação, captação, transformação e utilização (...)” (Wiig, 1997: 400).

Conforme vimos, a gestão do conhecimento possui uma vertente operacional que implica a existência e/ou criação de condições favoráveis à sua aplicabilidade. Nesse sentido, Wiig (1997) propõe cinco estratégias base para a gestão do conhecimento, a saber:

- 1) O conhecimento como estratégia de negócio – enfatizar a criação, partilha e utilização do conhecimento na organização;
- 2) Estratégia de gestão dos ativos intelectuais – atribuir relevância à gestão de ativos específicos tais como patentes, relação com o cliente, tecnologias, potencialidades do marketing, entre outros;
- 3) Estratégia de conhecimento pessoal – responsabilizar os colaboradores para que invistam no seu conhecimento, compreendendo o seu nível de atuação e o dos outros departamentos da organização;
- 4) Estratégia de criação de conhecimento – criar condições para a existência de aprendizagem organizacional, abrindo portas à investigação e ao desenvolvimento, motivando os colaboradores a inovar a obter mais conhecimentos;
- 5) Estratégia de transferência de conhecimento – criar uma abordagem sistemática de transferência, obtenção, distribuição e partilha do conhecimento.

É notória a existência de uma sobreposição entre os campos de atuação do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento, na medida em que, algumas das características que definem o Capital Intelectual estão igualmente presentes no conceito de Gestão do Conhecimento.

Não obstante, existem dissemelhanças nos objetivos e foco de ambos os conceitos. Por um lado, o Capital Intelectual possui como principal foco a criação e gestão dos ativos intelectuais da organização, capitalizando a organização de forma estratégica. Por outro lado, o conceito de Gestão do Conhecimento possui como função delinear, executar e

monitorizar as atividades ligadas ao conhecimento, como tal, possui uma perspectiva mais operacional face ao conceito de Capital Intelectual (Wiig, 1997).

Note-se que apesar das suas dissemelhanças é impossível, para as organizações, gerirem de forma isolada a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual. Tal deve-se ao facto de ambos os conceitos partilharem campos de atuação. Neste sentido, importa refletir sobre o papel do Capital Intelectual nas organizações e qual a sua relação com a Gestão do Conhecimento.

3. O Capital Intelectual nas Organizações

Na primeira parte do presente capítulo analisámos a relevância do Conhecimento dentro das organizações. Pretendemos agora compreender onde reside o Conhecimento, quais as suas potencialidades e, de que forma as organizações podem alcançá-lo.

Atendendo à reflexão elaborada nos pontos anteriores, podemos assegurar que o Conhecimento está presente nos indivíduos que constituem as organizações. Esta ideia é testemunhada por Amaral e Pedro (2004), quando na sua obra defendem que “(...) o capital do conhecimento se encontra disperso irregularmente por toda a organização. A teoria do conhecimento coloca o indivíduo no centro da questão (...)” (Amaral e Pedro 2004: 69).

Por sua vez, Nahapiet e Ghoshal (1998) descrevem o Capital Intelectual como a capacidade de conhecimento, ou seja, o saber de um organismo social, como são exemplo as organizações. As autoras defendem a existência de um paralelismo entre o conceito de Capital Intelectual e o conceito de Capital Humano que abarca a capacidade do Homem em adquirir conhecimento. Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que o Capital Intelectual é um valioso recurso para a ação baseada no Conhecimento e no saber.

Stewart (1999) define Capital Intelectual como a combinação de conhecimentos e de informações presentes nas organizações que acrescentam valor ao produto e ou serviço e que resultam da utilização da «inteligência» em detrimento do uso do capital monetário. Nonaka e Takeuchi (1995) interpretam o conceito de Capital Intelectual

como um ativo intangível, contido de forma dispersa na cabeça dos indivíduos que constituem as organizações.

Camara *et al.* (2013), ao abordarem o tema do Capital Intelectual afirmam que:

“(...) os fatores críticos de sucesso de uma empresa nem sempre estão visíveis nos seus relatórios financeiros. Existe um conjunto de intangíveis relacionados com o seu potencial de inovação, com a qualidade das suas pessoas e com dinâmicas específicas da própria organização e da sua relação com o mercado que dão valor à empresa mas que estão para além do seu capital financeiro” (Camara *et al.*, 2013: 649).

Igualmente Brooking (1997) atesta que o Capital Intelectual pode ser traduzido como um conjunto de ativos intangíveis que provêm da evolução das TIC e que transferem para as organizações benefícios intangíveis, aumentando a sua capacidade funcional.

Para explicitar melhor sobre o conceito, Brooking (1997) divide o Capital Intelectual em quatro ativos, que passamos a analisar:

- 1) Ativos de Mercado – estes ativos encontram-se relacionados com as potencialidades que os ativos intangíveis das organizações possuem no mercado tais como: a marca, os seus clientes e os canais de distribuição que utilizam;
- 2) Ativos de Propriedade Intelectual - os ativos de propriedade intelectual devem ser alvo de proteção legal, salvaguardando a organização que os possui, são exemplos: as patentes, e os direitos de autor;
- 3) Ativos de Infraestrutura - estes ativos refletem-se na capacidade que a organização possui para gerir as TIC utilizadas, criando condições e estratégias que possam auxiliem a organização a atingir os objetivos propostos;
- 4) Ativos Humanos - estão comunmente relacionados com os benefícios que a ‘inteligência humana’ pode proporcionar às organizações refletindo-se no conhecimento, como exemplo a experiência, perícia e *know-how* para determinada tarefa ou função.

No mesmo sentido, Cabrita (2009) afere quanto ao Capital Intelectual que;

“O Capital Intelectual é, no entanto, um fenómeno complexo, dinâmico e multidisciplinar, resultante de uma prática coletiva, cujo elemento dominante é a criação de valor que recorre às inter-relações e às interações entre os recursos, as competências e as capacidades organizacional” Cabrita (2009: 87).

Sveiby (1997) *apud* Cabrita (2009) aborda o capital intelectual dividindo-o em três dimensões:

- 1) Competências individuais dos colaboradores - refletem-se nas valências e no potencial de todos os indivíduos que constituem a organização;
- 2) Estrutura Interna – fazem parte os ativos intangíveis que viabilizam o normal funcionamento da organização;
- 3) Estrutura Externa - está relacionada com a imagem da organização, parcerias comerciais e com a sua reputação.

Bontis (1998) também subdivide o Capital Intelectual por categorias, que passamos a analisar:

- 1) Capital Humano – é composto pelo conjunto de valências, conhecimento, perícia, capacidade criativa dos colaboradores e pela cultura e valores da organização. Bontis (1998) descreve o Capital Humano como o grande motor que as organizações dispõem para encontrar soluções, recorrendo e rentabilizando as melhores capacidades dos indivíduos que a constituem;
- 2) Capital Estrutural – é constituído pelos ativos de estrutura das organizações como exemplos: as base-de-dados, marcas, registos, patentes e as relações estabelecidas com *stakeholders*;
- 3) Capital Relacional – dada a importância da organização inovar, reinventar e adaptar-se, o autor considera que as relações com o exterior da organização, embora contempladas no Capital Estrutural, devem ser alvo de atenção redobrada, justificando a existência de uma categoria. Neste sentido, o autor descreve ser importante ‘ouvir’ o mercado e perceber de que modo podemos corresponder.

Atendendo ao clima de constante mudança e inovação, nas últimas décadas, assistimos a profundas alterações nas organizações com principal foco na inovação, no conhecimento e nas TIC.

Contudo, estes recentes ativos das organizações, apesar de verem sua importância ser reconhecida como fundamental, carecem de tangibilidade. Desta forma, investigadores como Cabrita (2009), Camera *et al.* (2013), Lopes e Matos (2008) defendem que o Capital Intelectual é possivelmente o ativo intangível de maior relevância para as organizações contemporâneas.

Edvinsson (1997), ao estudar o Capital Intelectual no Grupo Skandia, possuía como objetivo primordial demonstrar a relevância dos ativos intangíveis nas organizações. O autor utiliza a «metáfora da árvore» para explicitar sobre o Capital Intelectual, demonstrando a sua pertinência. Assim sendo, imaginando uma árvore, o autor considera que a parte visível da árvore representa o valor contabilístico das organizações; os seus frutos revelam os lucros; as raízes (parte não visível da árvore) representam o valor que está oculto na organização, que não são evidenciados em balanços e demonstrações contabilísticas, mas que possui um papel pertinente para a organização.

Tal como as árvores, também as organizações necessitam de «raízes» sólidas para que possam «florescer» e produzir excelentes «colheitas». Podemos concluir que o Capital Intelectual constitui a base para a criação de condições que viabilizem a inovação e o desenvolvimento das organizações.

O modelo de Edvinsson (1997) permitiu organizar o Capital Intelectual em múltiplos componentes, conforme representado na figura 5, abaixo apresentada.

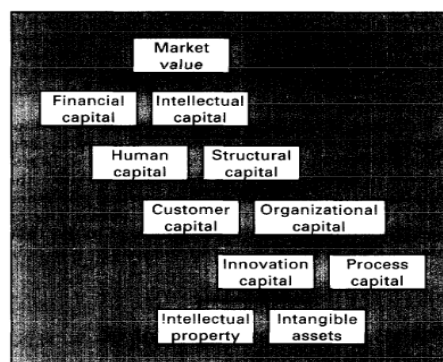


Figura 5: Modelo Skandia do artigo *Developing Intellectual Capital at Skandia* (Edvinsson, 1997: 369).

Tal como as árvores com diversas ramificações, o Capital Intelectual pode ser dividido em Capital Humano e Capital Estrutural. Por sua vez, o Capital Estrutural é subdividido em Capital de Clientes e Capital Organizacional, sendo que, este último se divide em Capital de Inovação e Capital de Processos. O «modelo da árvore» possui como principais objetivos oferecer ferramentas para o desenvolvimento dos seguintes elementos:

- 1) Partilhar e conhecer os «ativos ocultos» nas organizações;
- 2) Desenvolver ferramentas que permitam medir o Capital Intelectual nas organizações;
- 3) Gerir e desenvolver os diferentes componentes do Capital Intelectual;
- 4) Aplicar as TIC em prol do Conhecimento, primando pela sua disseminação;
- 5) Permitir melhorar a capacidade de capitalizar os ativos intangíveis;
- 6) Organizar um modelo funcional que potencie os ativos no futuro.

4. As TIC e o Conhecimento

“As sociedades contemporâneas, em particular os países mais desenvolvidos da Europa, América do Norte, Austrália, Japão e de uma parte considerável do Extremo Oriente, têm consensualmente recebido o nome de sociedade da informação ou de sociedade do conhecimento” (Ilharco, 2003: 74).

Importa compreendermos que a informação e conhecimento foram fundamentais em todas as sociedades historicamente estudadas, aquilo que diferencia esta Era das restantes são as potencialidades que as novas tecnologias podem representar em termos de organização social (Castells e Cardoso, 2005).

Tendo como base a «revolução tecnológica» Castells (2002) apresentou o conceito de «sociedade em rede», pretendendo compreender de que modo as TIC interferem nas estruturas sociais contemporâneas. O autor explicita que, o acesso imediato e instantâneo à informação alterou, de forma acentuada, a percepção de «espaço» e de

«tempo» nas organizações e que, por conseguinte, viabilizou a partilha da informação no seio das organizações contemporâneas (Castells, 2002).

“A sociedade da informação assenta numa dependência das suas atividades face à nova tecnologia informacional e comunicacional, a qual por seu lado se baseia numa outra dimensão, igualmente fundadora, das sociedades contemporâneas: a organização” (Ilharco, 2003: 93).

No mesmo sentido, um dos grandes desafios com que nos deparamos quando debatemos o tema de Gestão do Conhecimento, advém do não equilíbrio entre a evolução tecnológica ocorrida e a evolução efetivamente sucedida no âmbito das organizações. A «redefinição de tempo e espaço» fomenta a necessidade de desenvolvermos capacidades de gestão das organizações contemporâneas (Rascão, 2008).

Concluimos que as TIC contribuíram para a alteração do paradigma organizacional, nomeadamente, no que concerne à gestão e transmissão de conhecimentos. Em consequência destas alterações, as organizações sentiram a necessidade de ajuste quanto às formas de atuação.

Pereira (2005) corrobora esta opinião ao afirmar que os sistemas de informação apresentam um papel fundamental neste processo de mudança, introduzindo melhorias de produtividade e aproximando as organizações dos clientes. Porém, reforça que é fundamental desenvolver competências que possibilitem que os gestores melhorem aspetos como: desempenho, tomada de decisão, participação na resolução de problemas, questões que advêm da mudança organizacional.

A existência do conhecimento *per se* não constitui uma novidade no contexto organizacional. O verdadeiro fenómeno a que assistimos contemporaneamente prende-se com o modo como este conceito é percecionado, gerido e utilizado como ativo relevante no sistema produtivo das organizações. Tal encontra-se corroborado na seguinte citação:

“(…) o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimento. Pela primeira vez na história, a mente humana, é uma força direta de produção não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo (...)” (Castells, 2002: 69).

Compreendemos que «a sociedade em rede», particularmente o facto da existência de comunicação em rede, aproximou a informação das pessoas. Assim, para que as organizações consigam potenciar as vantagens desta proximidade, deverão ser capazes de alinhar as estratégias de atuação e conceber este processo como algo natural e vantajoso para o futuro. Lopes e Matos (2008) afirmam que a globalização e as TIC criaram no seio empresarial, uma economia global, competitiva e sedenta por inovação, onde os desafios assentam na base da ambição e competição feroz, onde a premissa da produção já não satisfaz tais condições.

Em suma, o novo paradigma descrito é caracterizado pelo acesso ao conhecimento como condição *sine qua non* para a produtividade, competitividade, inovação e excelência. Neste âmbito:

“(…) o conhecimento é a informação que ao ser usada pela mente humana permite a tomada de decisão em determinado contexto e a gestão de conhecimento organizacional, entendida como a ‘gestão do saber’, dentro da organização, utilizando novas tecnologias, passa pela capacidade que a organização tem para identificar e codificar conhecimento, estimular o seu desenvolvimento e facilitar a aplicação.” (Lopes e Matos, 2008: 234).

Como vimos, a partilha do conhecimento é reconhecida como um pilar instrumental para a Gestão do Conhecimento. Porém, na prática, as dificuldades em gerir e em fomentar a partilha constituem barreiras para a efetiva e eficiente Gestão do Conhecimento. Diversos fatores comprovam esta dificuldade, entre eles: as estruturas organizacionais pouco preparadas para a partilha de conhecimento, culturas organizacionais hostis, e como ponto crítico, a inexistência de motivação da parte dos colaboradores em partilhar conhecimento com outros.

Na opinião de Hendricks (1999), este tipo de dificuldades podem surgir quando sistemas de informação, tais como *intranet*, sistemas de gestão documental, *groupware*, são introduzidos apenas como suporte funcional à partilha de conhecimento e de forma pouco sustentada. Apesar das potencialidades que as TIC possuem, existem sinais evidentes que demonstram que a introdução destes sistemas, por si só, podem não resultar em melhorias significativas para a partilha do conhecimento. Tal deve-se ao facto de apesar de aplicados não serem exploradas todas as faculdades dos sistemas.

Magalhães (2005) reitera a ideia anterior ao explicitar que as organizações devem elaborar um planeamento estratégico das TIC. O autor assegura a pertinência desse planeamento, enumerando os seguintes elementos justificativos:

- 1) As TIC são parte integrante e permanente da estrutura que sustenta a organização, quer ao nível externo como interno. Por estarem acessíveis a todos os elementos da organização, torna-se fundamental a sua organização e estruturação;
- 2) O posicionamento competitivo das organizações adquiriu maior relevância com a introdução das TIC, tornando as organizações dependentes das mesmas, sendo relevante a correta utilização das TIC;
- 3) O orçamento das organizações contemporâneas contempla uma parte significativa para a aquisição e manutenção das TIC, devendo existir preocupação quanto à gestão e planeamento destes recursos.

Compreendemos a necessidade de planeamento das TIC como qualquer outra área da organização. Magalhães (2005) afirma que não são fórmulas de atuação para o planeamento que garantam sucesso, contudo seja qual for a estratégia adotada deve ser consentânea com a realidade existente e com os desígnios da organização.

Magalhães (2005) recorre a estudos efetuados por Davenport e Marchant (1999) para justificar a necessidade de alinhar a estratégia negocial com as TIC. Assim, Davenport e Marchant (1999 *apud* Magalhães, 2005: 133) elaboraram cinco questões que auxiliam a organizar e a estruturar uma estratégia:

- 1) “Porquê? Porque queremos utilizar as TIC em termos estratégicos?”
- 2) “O quê? Que tipologia de TIC necessitamos para fazer face às necessidades do negócio?”
- 3) “Como? Que infraestruturas são necessárias para suportar as TIC?”
- 4) “Quem? Quais os Recursos Humanos que necessitamos para viabilizar todo o processo?”
- 5) “Onde? Onde e como estamos a utilizar a informação acumulada pelas TIC?”

A resposta às questões acima apresentadas possibilita aos gestores planear e estruturar a presença das TIC nas organizações contemporâneas, atendendo à sua relevância.

Magalhães (2005) assegura que a infraestrutura das TIC nas organizações é caracterizada pelo seu conjunto de capacidades tecnológicas de processamento de dados/informação, partilhadas pela maioria das unidades funcionais da organização, normalmente geridas pelo departamento de sistemas de informação.

Deste modo, as TIC atravessam toda a estrutura da organização, vão sendo atualizadas e melhoradas ao longo do tempo, aperfeiçoando a sua utilização e resultados para a organização. Atendendo a este facto, Magalhães (2005: 135) atesta que “(...) a infraestrutura de sistemas e tecnologias de informação e comunicação adquire um papel idêntico ao da cultura organizacional, a força invisível que molda, estrutura e define cada organização”.

Nesta perspetiva é notório que as TIC influenciam e são influenciadas pela cultura organizacional, os membros da organização comunicam e trocam informações sobre e através das TIC, comunicações essas que vão marcando o ritmo organizacional, em termos de negócio, bem como, tudo aquilo que é passível ou não de ser realizado.

Na mesma linha de raciocínio, Lopes e Matos (2008) reiteram que para existir partilha de conhecimento nas organizações é necessário que as mesmas assegurem a criação de uma cultura ou clima de inovação, que permita e facilite a mesma. Não menos importante do que a necessidade de planear e instaurar uma cultura de partilha, é a compreensão do modo como as TIC podem complementar e gerar qualidade nas organizações. Para Hendricks (1999) é igualmente fundamental perceber como é que as TIC podem influenciar a motivação dos colaboradores para a partilha de conhecimento, tópico que irá ser debatido no subcapítulo seguinte.

5. Motivações dos colaboradores para a Partilha do Conhecimento

A partilha de conhecimento nas organizações é contemporaneamente compreendida como um fator primordial no que concerne ao sucesso da organização. Porém, a sua gestão encontra-se dependente das estratégias desenvolvidas por parte da organização, nomeadamente, na capacidade de envolvimento e atração de todos os colaboradores no

decurso do processo, alinhando os objetivos pessoais com os organizacionais. Deste modo, a percepção das razões e motivações dos colaboradores que detêm conhecimento em partilhá-lo, de modo efetivo, com o restante tecido organizacional, prevê-se fundamental para que se possam criar estratégias de planeamento que estimulem verdadeiramente a partilha de conhecimento nas organizações contemporâneas.

Conforme anteriormente exposto a visão e percepção do conceito de Organização alterou-se, significativamente, nas últimas décadas, passando da percepção exclusivamente económica e mecanicista, para algo que compreende a realidade social conjugada com a dimensão económica, à qual infere uma cultura singular para o sucesso organizacional. Assim sendo, todas as organizações possuem uma cultura própria que influencia o modo como estas funcionam, bem como, os comportamentos dos indivíduos que a constituem (Camera *et al.*, 2013; Bilhim, 2008; Padamo *et al.*, 2015).

Bilhim (2008) define cultura organizacional como: “(...) intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho (...)” (Bilhim, 2008: 105). O mesmo autor, propõe analisarmos a cultura organizacional com base numa perspetiva dupla: (1) dimensão cognitiva; (2) dimensão simbólica.

A dimensão cognitiva da cultura, ou «ter cultura», respeita à identificação de conhecimentos comuns aos elementos da organização em causa, traduz-se no modo como estes percebem e analisam fenómenos e nos seus comportamentos.

Por seu turno, a dimensão simbólica, ou «ser cultura», compreende a partilha de um sentido comum da realidade organizacional, traduz-se na experiência e vivências dos indivíduos. Assim, compreendemos a cultura organizacional como a partilha das crenças e princípios resultantes da dimensão simbólica da cultura, que representam elementos que permitem à organização distinguir-se das demais (Camera *et al.*, 2013; Bilhim, 2008).

Cabe à cultura organizacional incentivar a participação e o envolvimento dos seus colaboradores nas diferentes ações da empresa. Deste modo, para que se elevem os níveis de participação na empresa é necessário conjugar uma cultura organizacional de incentivo à participação, com a existência de conteúdos de comunicação apelativos para

os colaboradores, permitindo a potencialização e criação de conhecimento nas organizações contemporâneas.

Importa igualmente compreendermos as motivações dos colaboradores no que respeita à partilha de conhecimento, nesse sentido, Hendricks (1999) recorre à teoria de Maslow (1970) – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades – para explicar os motivos que levam a que os colaboradores partilhem conhecimento. Deste modo, o autor defende que a motivação para a partilha de conhecimento organizacional, reside nos três níveis superiores da hierarquia – (1) auto-realização; (2) estima; (3) necessidades sociais – conforme figura 6.

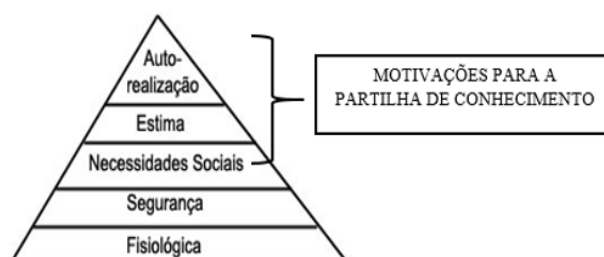


Figura 6: Pirâmide das necessidades de Maslow, adaptado de Hendricks (1999:95)

Na mesma investigação, Hendricks (1999), pretendendo justificar a relação entre motivação para a partilha e processo de partilha, recorre à teoria dos dois fatores, enumerada por Herzberg (ver figura 7), assim verificamos que os fatores intrínsecos constituem o principal estímulo motivacional para a partilha de conhecimento. Por seu turno, os fatores de ordem extrínseca são relevantes na capacidade de transmitir conhecimento por via das TIC, uma vez que, possuem maior capacidade de propagação. Em suma, os fatores intrínsecos propiciam a motivação em partilhar enquanto os fatores extrínsecos facilitam a efetivar a partilha do conhecimento.

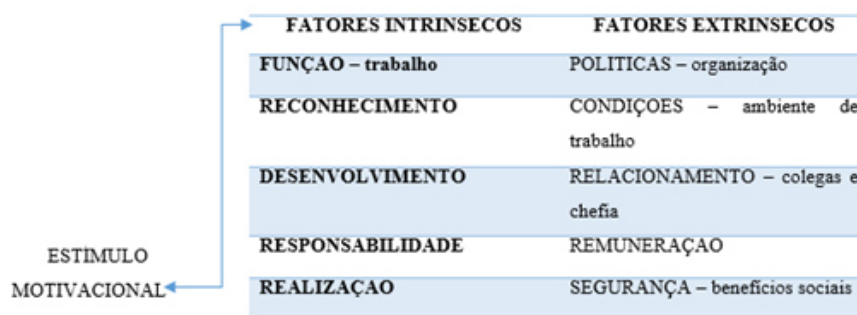


Figura 7: Teoria dos dois fatores de Herzberg, adaptado de Hendricks (1999: 95)

Vasilescu *et al.* (2014) atestam que o interesse em conhecer os problemas que os outros experienciam, os benefícios pessoais de aprender através do ensino, o sentimento de pertencerem a uma comunidade, ou a sensação de obrigação por terem recebido ajuda anteriormente, constituem as principais fontes de motivação dos indivíduos que partilham o seu conhecimento em plataformas *online*. Nesta senda, importa compreender a utilidade das TIC para a partilha de conhecimento.

As organizações têm vindo a desenvolver e utilizar plataformas internas que facilitam a gestão e partilha do conhecimento. As TIC possuem também um papel relevante no que diz respeito à motivação para a partilha, Vasilescu *et al.* (2014) afirmam que a emergência e crescente popularidade dos *sites* sociais Q&A, acrónimo para «*questions and answers*» e a intensificação do incentivo à participação dos utilizadores, abriu caminho para uma maior exposição de conhecimento e do *expertise*.

Os *sites* Q&A recorrem à *gamification* como modo de fidelizarem os seus utilizadores, uma vez que, por exemplo, as perguntas e respostas são votadas pela restante comunidade, sendo o número de votos refletido em reputação dos respondentes, que por sua vez, traduz-se em maior reconhecimento do conhecimento daqueles que respondem e, não menos importante, contribuem para o aumento da motivação e vontade de participação por parte dos restantes utilizadores.

Tradicionalmente, o apoio aos utilizadores era estabelecido por via de fóruns, grupos de utilizadores ou envio de *e-mails* coletivos. Contudo, com o crescimento de novas ferramentas de informação e de novos «locais» para aceder a essa informação, o comportamento dos utilizadores na pesquisa de informação *online* também se alterou.

Este novo paradigma de partilha de conhecimento, ao ser transposto para a esfera organizacional, explica a importância da existência de plataformas internas onde os colaboradores tenham a possibilidade de relatar as suas experiências e, em simultâneo, possam absorver e adquirir novos conhecimentos, através da partilha por parte de colegas da sua organização.

Capítulo 2 - A Comunicação Interna em prol da Gestão do Conhecimento nas Organizações Contemporâneas

1. Comunicação Organizacional

A origem do termo comunicação deriva do latim *communis* que significa comum. Ao analisarmos a comunicação enquanto processo compreendemos o sentido comum inerente à transferência de significado, por via da mensagem, entre o emissor e o receptor.

Face ao cenário globalizado que exige constantes mudanças e adaptações às organizações, importa obter uma resposta eficiente a tais exigências. Nesse sentido, a Comunicação Organizacional (CO) pode constituir uma importante ferramenta estratégica (Bilhim, 2008)

“As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo de comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de lhe atribuir um lugar de destaque nas organizações. A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos.” (Bilhim, 2008: 478).

A CO é constituída por todos os processos de comunicação utilizados pelas organizações, como forma de se relacionarem e interagirem com os públicos – internos e externos (Bilhim, 2008).

Compreendermos a relevância da Comunicação para a vivência, essência, continuidade e eficácia das organizações. Importa dissecar a CO enquanto processo, procurando compreender as suas características, bem como o seu potencial.

Uma das grandes dificuldades ao estudo da CO reside no facto desta abarcar diversos conceitos organizacionais, uma vez que esta circunda todas as formas, conteúdos e intervenientes existentes na organização.

Para Sequeira (2010) existem dois tipos de comunicação; a interpessoal e a comunicação mediada. Quanto à comunicação interpessoal, a autora distingue a comunicação não-verbal e a comunicação verbal. A comunicação não-verbal acarreta uma dimensão simbólica, já que está particularmente ligada à transmissão de emoções, expressando-se por via de abraços, acenos, olhares, entre outros e encontra-se altamente interligada à cultura e aos valores dos indivíduos e/ou organizações que comunicam.

O processo comunicacional pode ser explicado com base no modelo mecanicista e funcionalista apresentado na figura 8, através da qual percebemos seis elementos – (1) emissor; (2) recetor; (3) mensagem; (4) canal; (5) feedback; (6) código – que o constituem.

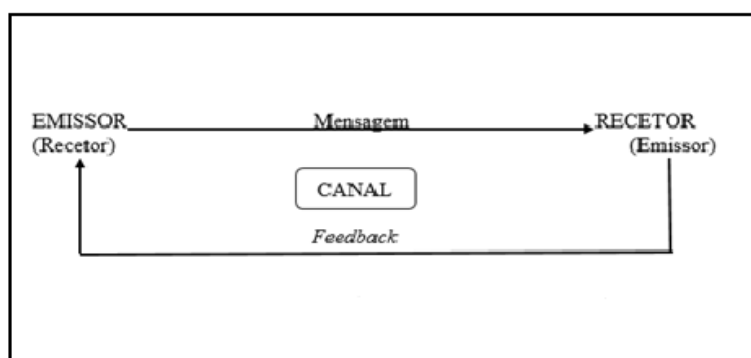


Figura 8: Modelo Básico de Comunicação, adaptado do Livro HUMANATOR XXI, Camera et al. (2013: 549).

Através do modelo de comunicação descrito na figura 8 podemos observar que o emissor é a fonte da mensagem (conjunto de informações); a mensagem é codificada e transmitida por via da existência de um canal (meio utilizado para a transmissão da informação); posteriormente, a mensagem é decodificada pelo recetor. Por sua vez, o *feedback* pode ser entendido como o retorno de informação, consiste então na resposta

que o recetor (agora emissor) transmite ao emissor inicial (agora recetor), permitindo, deste modo, perceber se a mensagem foi recebida e percebida corretamente.

Segundo Camara *et al.* (2013) este modelo, apesar de mecanicista, é útil para a percepção da eficácia e eficiência da transmissão das mensagens e das informações nelas contidas. Já que, “(...) permite analisar os canais mais utilizados e os ruídos neles existentes, aferindo a forma como está a circular a informação indispensável à gestão. Todavia, este modelo é muito limitativo da essência do ato de comunicar” (Camara *et al.*, 2013: 548).

Para Bilhim (2008) a comunicação organizacional é constituída por quatro funções-chave:

- 1) Exerce controlo (formal ou informal) do comportamento dos membros que a constituem;
- 2) Potência a motivação dos colaboradores, através do esclarecimento e feedback sobre o seu desempenho;
- 3) Realiza as necessidades de afiliação dos indivíduos;
- 4) Facilita a tomada de decisão por via do fornecimento de informação.

2. Comunicação Interna

Para efeitos do presente estudo importa abordar o tema da comunicação interna das organizações, tendo em conta as suas formas, conteúdos, canais, objetivos e estratégias, e nomeadamente, a interdependência que pode existir entre os canais de comunicação interna e a gestão do conhecimento.

A comunicação interna opera como utensílio fundamental para o funcionamento eficiente e eficaz das organizações da era da informação, o seu papel nas estruturas organizacionais é fortemente valorizado devido à constante comunicação existente nas organizações para a realização de todo e qualquer processo inerente ao trabalho que é executado.

Esta comunicação, patente diariamente na vida das organizações, é justificada primeiro devido ao cariz social das organizações e em segundo lugar, mas não menos importante, porque qualquer que seja o trabalho ou o objetivo a atingir é necessário que exista comunicação constante, eficiente e assertiva para viabilizar a sintonia entre todos os intervenientes e os objetivos a atingir. Por outro lado, a comunicação interna possui um papel capital na preservação da identidade organizacional e disseminação da missão e da cultura da mesma.

Esta ideia é atestada por Camara *et al.* (2013) quando afirmam que:

“ (...) a comunicação interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa e consequentemente, para a consolidação da identidade da organização (...)”
(Camara *et al.*, 2013: 539).

Assim, a comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve antes ser percebida como um sistema de interações onde emissor e recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos. É através desta partilha de significados, em termos interpessoais, grupais e organizacionais que se desenvolve o conceito do que é a empresa, o qual serve de referência para guiar o comportamento dos colaboradores.

“Uma gestão da comunicação que assente na divulgação da missão, cultura e projeto da empresa, respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações formais e informais existentes, concede à comunicação interna um papel estratégico para atrair, reter, e desenvolver os recursos humanos nas organizações.”
(Camara *et al.*, 2013: 538).

Através da comunicação, as organizações criam a sua identidade, transmitindo-a aos seus colaboradores, clientes, consumidores e parceiros, atendendo à sua cultura, propósito e missão. Esta identidade é essencial na estratégia externa e interna da organização, sendo importante atingir o seu público interno com mensagens e informações úteis que auxiliem a criação de uma imagem uniforme da organização, um quadro de referência comum, que explique a cultura e missão da organização. Este quadro de referência comum é construído através de uma comunicação interna assertiva.

Tendo em conta a importância e as funcionalidades da comunicação interna para as organizações contemporâneas, importa percebermos os campos de ação da mesma no âmbito da gestão e partilha do conhecimento. Deste modo, compreendemos que:

“(...) as redes de comunicação formais e informais funcionam como facilitadoras e dinamizadoras da atração, retenção e desenvolvimento do conhecimento da empresa. Para que o conhecimento se crie e se difunda pela empresa, é necessário que flua pelas redes (formais ou informais) a nível ascendente, descendente e horizontal, percorrendo toda a organização.” (Camara *et al.*, 2013: 561).

No capítulo anterior da presente dissertação, apresentamos diferentes modelos de gestão de conhecimento, contudo em alguns pontos os modelos possuem semelhanças. Neste aspeto salientamos a comunicação como algo necessário e fundamental para a gestão e criação de conhecimento. Nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1995) a comunicação possui um papel fulcral na conversão do conhecimento tácito em explícito, as trocas de experiências e aprendizagens é efetuada através de comunicação. Importa assim perceber a estruturação da comunicação em todo o processo uma vez que existem diferentes redes de comunicação nas organizações, formais e informais.

Davenport e Prusak (2000) defendem que as redes informais são cruciais para a geração de conhecimento, contudo é necessário recorrer as redes de comunicação formais para codificar e distribuir e partilhar o conhecimento. Por seu turno, Allee (1997) quando apresenta os doze princípios para a gestão do conhecimento afirma que o conhecimento necessita da comunidade, desde logo, a comunidade impreterivelmente comunica logo neste processo a presença da comunicação é fundamental. A mesma autora afirma que o conhecimento transfere-se através de linguagem. O modelo da escada do conhecimento de Amaral e Pedro (2004) dedicam dois patamares à comunicação em prol do conhecimento a necessidade de processar e disseminar o conhecimento por toda a organização, bem como, a distribuição do conhecimento por toda a estrutura da organização e a sua partilha através dos diferentes canais.

Feijoo (2011) relembra que o conhecimento é facilmente transmissível devido à sua interligação com a comunicação, porém a facilidade de transmissão esbarra na dificuldade que existe na conversão do conhecimento tácito em explícito. Contudo para

que haja a conversão de conhecimento tácito em explícito a comunicação é imprescindível e continuamente necessária em todo o processo.

A evolução tecnológica a que assistimos abrange todos os setores de atividade e alcança todos os indivíduos e organizações. A necessidade de possuir informação é constante, razão que favorece a veiculação rápida e em grande volume da mesma.

Neste sentido, Schreiber *et al.* (2002) *apud* Rossetti e Morales (2007), afirmam que o crescimento exponencial das tecnologias de informação, a par da necessidade premente das mesmas no tecido organizacional contemporâneo, pode ser explicada através de dois fatores essenciais. Primeiro, o acelerado crescimento da rede *World Wide Web*, que criou e estabeleceu uma infraestrutura global de partilha de conhecimento, onde o mesmo se dissemina de forma dinâmica e célere. Como segundo fator, os autores abordam a presença da economia do conhecimento, identificando o mesmo como um instrumento chave para a produção. Este novo paradigma económico já havia sido anunciado por diversos autores, investigadores e gestores (Drucker, 2003; Castells, 2002; Cabrita, 2009).

Corrêa (2005) alerta para a existência de uma visão redutora e inadequada da definição de comunicação digital organizacional que não engloba o próprio plano estratégico de comunicação da organização. Atendendo a esta junção, a autora define comunicação digital organizacional como:

“(...) o uso das TIC, e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações (...), cujo uso e aplicação é o mais adequado para uma empresa específica e respetivos públicos específicos.” (Corrêa, 2005: 102).

Segundo um estudo da McKinsey, Bughin *et al.* (2009), afirmam que:

“(...) a tecnologia da web 2.0 pode ser uma poderosa mais-valia para as organizações a sua interatividade é capaz de colocar as organizações em contacto com recursos humanos, mais competentes a menor custo. A Web 2.0 se utilizada de forma eficaz também pode incentivar a participação em projetos e partilha de ideias, criando e reforçando, assim, uma *pool* de conhecimento na organização. A web 2.0 pode criar um maior alcance às organizações e dessa forma atingir melhores negócios, bem como, o fortalecimento dos laços com os clientes e

melhorar a comunicação com fornecedores e parceiros externos” (Bughin *et al.*, 2009: 2).

Este novo padrão económico conduziu organizações, indivíduos e outros agentes a refletirem e a criarem estratégias para retirar o melhor da informação e do conhecimento. Desta forma, as tecnologias de informação possuem um papel fundamental na chamada Gestão do Conhecimento, uma vez que auxiliam as organizações e os gestores a acompanharem as mudanças constantes nos mercados, produtos, clientes e concorrência, capacitando as organizações de valências crucias para fazer face a estas constantes alterações, tornando-se assim mais ágeis e velozes a dar respostas aos mercados onde atuam.

As TIC usufruem hoje de uma posição fundamental no que concerne à GC, uma vez que funcionam como elo integrador do conhecimento nas organizações, bem como assumem preponderância na veiculação do mesmo.

Na mesma esteira, Andrade (2002) atesta que as organizações, ao procurarem responder de modo mais célere às demandas do mercado, possuem maior preocupação com as necessidades de comunicar e de tornar a circulação da informação (interna e externa) mais fluida. Deste modo, o avanço das TIC contribuiu para a criação de novos modelos de negócio, bem como, para a modernização e alteração do modo operacional com que fazem negócios. Assim “(...) as empresas estão a utilizar a rede com o objetivo não só de aumentar a sua receita, mas também de melhorar ou redefinir processos e reduzir custo (...)” (Andrade 2002: 55).

Para melhor compreendermos as principais motivações das organizações em aplicarem sistemas de informação (SI), Pereira (2005) recorre a um modelo cronológico onde apresenta o desenvolvimento dessas motivações. Assim sendo, o autor explicita a existência de cinco períodos de análise relevantes, a saber:

- 1) A era do processamento de dados – caracterizada pelo aparecimento dos primeiros computadores nas empresas, particularizando quanto à década de 60 do século XX, o autor faz referência aos computadores *mainframe* que possibilitaram o processamento de grandes quantidades de dados. Este processamento permitiu a automatização dos processos de trabalho que

decorrem da utilização de informação, constituindo como principais motivações para a aplicação destes SI a redução de custos de mão-de-obra e do tempo;

- 2) A era dos sistemas de informação de gestão – na década de 70 do século passado surgem preocupações inerentes à necessidade de informação e à gestão dos SI. Deste modo, procuravam-se soluções que permitissem apoiar a tomada de decisão e tornar mais eficaz a resolução de problemas, sendo estas as principais motivações para a aplicação dos SI;
- 3) A era dos sistemas de informação estratégicos – as organizações são percebidas como sistémicas, isto é, pertencem e dependem do seu contexto interno e externo. Nesse seguimento, as organizações começam a perceber os SI como estratégicos, na década de 80 do século XX, as principais motivações para a aplicabilidade dos SI prendem-se com a melhoria de competitividade da organização;
- 4) A era dos sistemas de informação de relacionamento – Com enfoque na satisfação dos consumidores e na utilização das TIC, na década de 90 do século passado, foram desenvolvidos modelos de reengenharia de processos, possibilitando o redesenho dos processos de trabalho nas organizações, surgem modelos de equipas multifuncionais e a estrutura da organização é achatada. Deste modo, as motivações para a utilização dos SI prendem-se com o relacionamento com o exterior e interior da empresa;
- 5) A era dos sistemas de informação pessoais e integrados – esta última era descreve o processo de passagem a SI móveis, já no século XXI. Questões como a facilidade e permanência do acesso à informação constituem as principais motivações para a aplicabilidade dos SI.

É possível constatar que cada era descrita anteriormente trouxe novas abordagens e aplicabilidades dos SI nas organizações. Em suma, as principais motivações para a aplicabilidade dos SI nas organizações encontram-se resumidas na figura 9, abaixo apresentada.

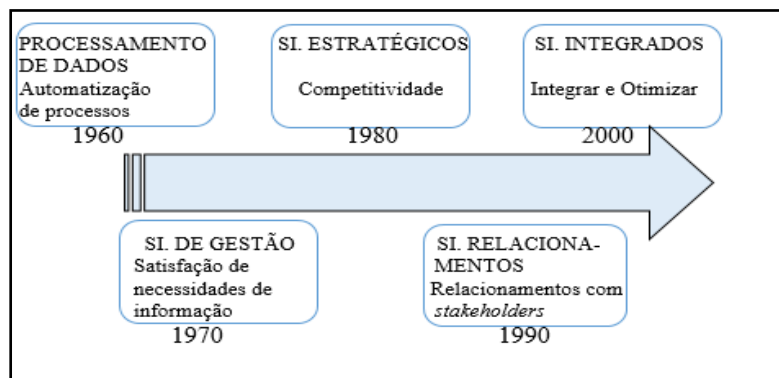


Figura 9: Seta Cronológica da aplicação dos SI, adaptado do modelo dos Sistemas de Informação Pereira (2005: 28).

Hammer (1990) defende a ideia de reengenharia do negócio com o auxílio das novas tecnologias, retirando o melhor que as TIC podem dar a cada organização, contudo, para isso o autor defende que é necessário redesenhar processos e formas de trabalho no intuito de atingir melhores *performances*. O mesmo autor, na sua linha de raciocínio, defende que a utilização das TIC para acelerar processos de trabalho já existentes não é a solução mais acertada para alcançar resultados eficientes e eficazes. Na sua ótica as TIC possuem um enorme potencial que, se bem gerido e utilizado, redesenhando formas de atuar, trabalhar e processar, as organizações alcançam desempenhos superiores em termos de qualidade em todo o processo.

Nesta senda, o foco das organizações é redefinido, tendo em conta as potencialidades das TIC, o cliente e as suas necessidades passam a ser centrais. Importa privilegiar estratégias que atravessem funcionalmente toda a organização, estabelecendo formas de trabalho mais produtivas.

Padamo *et al.* (2015) compreendem a Intranet como um “(...) instrumento de excelência de comunicação interna em rede (...)” (Padamo *et al.*, 2015: 157). A comunicação em rede, particularmente, nas organizações, alterou o modo como a informação é produzida, mas também, a forma como a mesma é distribuída e armazenada. Assim sendo, as persecuções dos desígnios da comunicação interna da empresa passam a utilizar a Intranet como um importante instrumento de informação e comunicação, apresentando uma relação bidirecional entre a organização e os seus colaboradores. A comunicação interna das organizações contemporâneas é, por isso, um processo contínuo onde o colaborador tem hipótese de ser, para além de recetor, também emissor de comunicação.

Na mesma senda, a Intranet confere a possibilidade de «interligar» os indivíduos colocando-os em rede, aumentando a sua intervenção e participação nas ações decisivas da empresa. Por outro lado, as infraestruturas tecnológicas do tipo «comunicação em rede», conceito introduzido por Castells (2002), onde se inclui a Intranet permitem potenciar a partilha e disseminação do conhecimento entre todos os elementos que constituem a organização (Kluge *et al.*, 2002; Padamo *et al.*, 2015).

Padamo *et al.* (2015) enumeram doze vantagens do uso da Intranet ao serviço da comunicação interna das organizações, a saber:

1. Segurança e flexibilidade;
2. Funcionalidade;
3. Velocidade;
4. Capacidade de armazenamento e distribuição;
5. Atualização da informação;
6. Interatividade;
7. Usabilidade;
8. Transversalidade;
9. Personalização;
10. Redução de custos;
11. Liberdade de acesso;
12. Evolução permanente.

Deste modo, Padamo *et al.* (2015) entendem que:

“(...) a comunicação interna em rede, pela sua capacidade de geração de conteúdos em tempo real pode, de facto, proporcionar novos modos de produção de sentido e novas lógicas empreendedoras de visibilidade, interação e participação entre as organizações e os seus colaboradores (...)” (Padamo *et al.*, 2015: 160).

Por ser estratégica, a comunicação digital apenas verá cumprido o seu propósito caso esteja integrada no plano de comunicação geral da organização, uma vez que é este planeamento que lhe confere validade e sentido (Corrêa, 2005).

Assim sendo, concluímos que relação entre as TIC e a GC nas organizações contemporâneas é substancial. A gestão destas duas esferas é, por si só, um grande

desafio, uma vez que é necessário gerir ativos tangíveis e intangíveis, conciliando o conhecimento que reside na organização e as ferramentas de comunicação e informação existentes na organização que são estrategicamente estruturadas para aperfeiçoar as *performances* dos trabalhadores.

Choi *et al.* (2010) afirmam que o desempenho organizacional encontra-se cada vez mais dependente da capacidade dos gestores em articular o seu conhecimento em ações e trabalho efetivo, eficiente e eficaz. As organizações são «colocadas à prova» diariamente, através da sua concorrência, clientes e demais *stakeholders*. Por esse motivo, reúnem esforços para atingir melhores resultados e aprendizagens constantes, para que o seu produto ou serviço final esteja adequado às expectativas.

Para Matson e Prusak (2010), as organizações pecam pela falta de clareza em reforçar os resultados dos colaboradores do conhecimento. Estratégias como métricas de desempenho, formação e investimentos avultados em TIC podem não constituir, por si só, uma solução para o aumento de produtividade dos trabalhadores do conhecimento. No entender dos autores, uma vez que os colaboradores do conhecimento passam metade do seu tempo em interações constantes com os demais *stakeholders*, as organizações deviam centrar esforços em perceber quais as barreiras que podem existir no processo produtivo e que dificultam a interação necessária para que os colaboradores executem o trabalho de forma eficiente.

Neste sentido Matson e Prusak (2010) enumeram cinco barreiras que podem condicionar o trabalho dos colaboradores do conhecimento.

- 1) Físicas;
- 2) Técnicas;
- 3) Sociais;
- 4) Culturais;
- 5) Contexto.

As barreiras físicas compreendem questões de distância geográfica e de fuso horário, estas barreiras «andam de mãos dadas» com questões técnicas, devido à dificuldade de possuir os meios e as pessoas certas em colaboração à distância. Por seu turno, as barreiras socioculturais dizem respeito aos diferentes processos de trabalho e aos

ambientes sociais estabelecidos entre colegas e com chefias, podendo influenciar questões como a colaboração e o trabalho de equipa, mesmo que dentro da mesma organização. Por último, as barreiras de ordem contextual pretendem aludir quanto à existência de diferentes departamentos na organização, sendo importante a existência de comunicação entre colegas de diferentes departamentos.

Assim, as organizações possuem organigramas, hierarquias e departamentos distintos (estrutura organizacional) e que tais são criados com o propósito de aperfeiçoar, estruturar e responsabilizar, e em simultâneo, têm também o intuito de facilitar a circulação de conhecimento.

As organizações, enquanto sistemas sociais, também aprendem, conforme mencionam Camara *et al.* (2013). Os autores simplificam o conceito de aprendizagem organizacional ao descrevê-lo como o processo de deteção e correção de erros. Assim, as organizações, ao detetarem a existência de resultados negativos, quer ao nível individual, grupal ou organizacional, elaboram uma análise de dados com o intuito de corrigir os resultados menos positivos. A tal apreciação e à melhoria de processos com vista a elevar *performances* chamamos de *learning organizations*, conceito foi inicialmente proposto por Nonaka e Takeuchi (1995).

As *learning organizations* são caracterizadas pela capacidade de mudança contínua, tendo como principal intuito a satisfação das necessidades dos seus clientes externos e internos.

Bilhim (2011) aborda o tema das organizações em aprendizagem constante - *learning organizations* - referindo que as mesmas se baseiam em cinco dimensões *core*:

- 1) Modelos Mentais – as organizações em geral e os seus gestores, de modo particular, devem atuar com base em novos cenários, abandonando gradualmente as tradicionais formas de gerir e de pensar sobre os negócios, introduzindo novos cenários e formas de pensar;
- 2) Domínio Pessoal – os «novos» líderes organizacionais devem ser capazes de perceber o que acontece em seu redor e ter capacidade para «aproveitar» cada momento e experiência organizacional para aprender de modo contínuo;

- 3) Raciocínio Sistémica – os gestores devem possuir a capacidade de perceber o funcionamento, de modo transversal, da organização;
- 4) Visão Partilhada – ao percebermos a organização com perspetiva sistémica, torna-se necessário a existência de uma visão partilhada que possibilite e facilite a comunicação de objetivos e de estratégias consensuais entre todos os elementos. Outra característica importante é a liberdade que todos devem possuir para expressar a sua opinião sobre os objetivos e planeamento futuro;
- 5) Aprendizagem Grupal – Caso exista sintonia nos pontos anteriormente descritos, a aprendizagem grupal surgirá. Assim, a capacidade de escuta-ativa, a partilha de conhecimento e a comunicação entre todos os elementos da organização constituem elementos fundamentais para o sucesso e consolidação da aprendizagem de grupo. Tal origina a «inteligência grupal» sendo esta a componente que encaminha as organizações na procura contínua pela aprendizagem, renovando conhecimentos adquiridos e inovando nos processos e procedimentos.

PARTE II

Estudo Empírico:

Contexto, Metodologia e Resultados

Capítulo 1 – Estudo de Caso

1. Estudo de Caso

No decorrer da presente dissertação temos retratado a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações em geral. Deste modo, verificamos que a Gestão de Conhecimento é percebida como um elemento-chave para o tecido organizacional, podendo fazer a diferença no modo como as organizações abordam o mercado onde se inserem. Não obstante, pretendemos nesta seção da dissertação focar um caso em particular de uma organização, explorando a existência de políticas e/ou estratégias em prol da Gestão do Conhecimento, bem como o papel da Comunicação Interna na promoção da partilha de conhecimento, e o papel das TIC como suporte quer à Gestão do Conhecimento quer à Comunicação Interna.

Deste modo, recorreremos a um estudo de caso das principais práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pela Egor Recursos Humanos, detalhando quanto às políticas de Comunicação Interna e de Gestão do Conhecimento da empresa alvo de estudo.

A presente investigação incidiu na aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores da Egor, na subsequente análise de resultados, e na discussão das respostas obtidas à luz da revisão da literatura, apresentada nos capítulos iniciais de dissertação. Dado a amostra reduzida de respondentes ao inquérito por questionário, foi ainda realizada uma entrevista a um quadro superior da Egor Recursos Humanos, conforme Anexo 5.

Importa dissecar quanto ao inquérito por questionário aplicado (conforme Anexo I), sendo que, o mesmo possui a seguinte estrutura:

Parte 1 – Dados demográficos;

Parte 2 – Aferir a existência de estratégias e políticas de Gestão de Conhecimento;

Parte 3 – A utilização das TIC nos processos de Comunicação Organizacional e na Partilha de Conhecimento;

2. Validação do Questionário

Participaram e responderam ao questionário 37 indivíduos de forma voluntária, independentemente de sexo, idade, categoria profissional e número de anos de trabalho na empresa. O universo de colaboradores da Egor Recursos Humanos é constituído por 73 indivíduos.

O questionário submetido (ver Anexo A) continha trinta e três perguntas, recorrendo, na maioria das questões, a uma escala tipo *Likert* numerada de 1 a 5, conforme exemplificado: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Não discordo nem concordo; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente.

Antes de ser aplicado, o presente questionário, para efeitos do estudo, foi validado pelo Departamento de Qualidade da Egor Recursos Humanos e adaptado com o propósito de melhorar o seu conteúdo. O questionário foi submetido via internet para os *e-mails* de todos os colaboradores da Egor Recursos Humanos, em Novembro de 2015, tendo estado disponível para resposta durante 15 dias, prevendo-se uma duração média de resposta de oito minutos.

Os dados foram recolhidos e tratados pelo programa SPSS, versão 20. Tal escolha incidiu na possibilidade de realizar mais rapidamente a análise dos dados, permitindo a utilização de métodos estatísticos complexos e úteis para a posterior análise. Por outro lado, foi igualmente utilizado o programa Excel, devido ao facto de possuir gráficos mais apelativos para o leitor.

3. Problemática e Objetivos em Investigação

Drucker (2003) afirmou que o conhecimento, na sociedade contemporânea, constitui o principal recurso de cada indivíduo e da economia em geral, sendo que os recursos tradicionais como a terra, trabalho e o capital, apesar de não terem desaparecido tornaram-se secundários. Por sua vez, Choi e Lee (2012), defendem que a principal

alavanca para uma gestão de conhecimento produtiva deve ter início nas equipas que formam a organização.

Assim pretendemos analisar as principais dinâmicas existentes em torno da gestão do conhecimento, no âmbito das organizações. Com especial enfoque nos processos de comunicação que possam ter influência na criação e no desenvolvimento de conhecimento organizacional, bem como, no papel das TIC no âmbito da facilitação comunicacional e, possível, relevância na partilha e gestão de conhecimento.

No estudo de caso, realizado na Egor Recursos Humanos, iremos aferir quanto ao nível de importância da gestão do conhecimento, de que forma é trabalhada internamente, e se existem mais-valias para o crescimento e sucesso da organização. Para tais desígnios, pretendemos determinar se a comunicação interna existente na organização estudada é importante ou não para a partilha do conhecimento, bem como, determinar o nível de relevância das TIC na relação entre a comunicação interna e a partilha de conhecimento.

Numa primeira fase do estudo pretendemos detalhar quanto aos meios de comunicação existentes. Tal, será efetuado com base no levantamento de documentação sobre a empresa estudada, bem como, a análise e observação das mesmas.

A análise documental mencionada teve como incidência:

- O *site* da Egor Recursos Humanos;
- Análise de conteúdos presentes na *Intranet* da organização estudada (tais como: Organigrama; Manual de Acolhimento da Organização; Manual de Procedimentos Internos).

Para efeitos da análise documental realizada, foram escolhidos os dois suportes acima mencionados por se considerar que seriam os suportes com maior capacidade de armazenamento de informação útil ao desenvolvimento do presente estudo. Simultaneamente, a *Intranet* traduz um meio de Comunicação Interna da organização estudada, bem como representa uma forma de veicular o Conhecimento.

A segunda fase de análise possui como objetivo central determinar o perfil dos colaboradores respondentes, tal será aferido com base nos resultados das questões de dados demográficos dos questionários realizados.

Seguidamente, pretendemos aferir quanto aos níveis de importância atribuídos pelos colaboradores à comunicação interna existente na empresa estudada, bem como, determinar a relevância ou não da partilha do conhecimento na organização.

Importa também determinar se a comunicação interna existente funciona como promotor da partilha, se não produz influência nenhuma, ou se, pelo contrário, influência de modo negativo a partilha do conhecimento.

Por último, devemos analisar o papel das TIC na Comunicação Interna da Egor Recursos Humanos, bem como, na potencialização da Partilha de Conhecimento.

Com base na metodologia apresentada pretende-se responder à seguinte questão de partida:

A Comunicação Interna e as TIC atuam em prol da disseminação do Conhecimento nas organizações contemporâneas?

Foram ainda definidos objetivos específicos deste estudo que apresentamos:

- Aferir de que modo o conhecimento é compreendido pelos membros da Egor Recursos Humanos;
- Verificar qual a perceção dos colaboradores sobre a comunicação interna;
- Compreender se existe ou não influência entre a comunicação interna e a partilha do conhecimento;
- As TIC exercem ou não influência na partilha e gestão do conhecimento.

4. Desenho Metodológico

O presente estudo é sustentado por uma metodologia mista, em que o método é o estudo de caso, e para a recolha de dados são usadas técnicas quantitativas como os inquéritos por questionário e qualitativas como a análise documental e a entrevista. O recurso a inquéritos por questionário adequa-se aos propósitos do estudo e, por possuir uma dimensão quantitativa, revela capacidade de objetivar a informação, facilitando a sua interpretação e análise.

A adoção de uma escala tipo quantitativa prende-se com o facto de: “(...) a escala quantitativa, para além de permitir identificar e ordenar os resultados segundo um determinado critério, também permite quantificar as diferenças entre estes (...)” (Pinto, 2009: 20). Por outro lado, torna mais objetiva e rápida a resposta do inquirido.

5. Dados Recolhidos

Como forma de atingir os objetivos acima expostos, elaborámos uma análise documental baseada em diversas pesquisas, leituras e investigações científicas. Recolhidos em manuais com os temas subjacentes à dissertação, artigos científicos, consulta do *site* de empresa estudada, outros *sites* de organizações que se dedicam á investigação do tema central em discussão.

Não menos relevante, durante todo o processo de desenvolvimento da dissertação, acedemos a documentação afeta à organização estudada. Com acesso à *intranet* da organização analisada, deste modo, existiu a possibilidade de verificar e explorar ferramentas como a *newsletter*, manuais de acolhimento e conduta entre outros modelos e exemplos relevantes para o estudo elaboradora.

O questionário deverá permita analisar os seguintes tópicos:

- 1) Perfil do inquirido – dados de caracterização (Bloco I, questões 1 a 5)
- 2) Obter resultados sobre a perceção do conhecimento (Bloco II, questões A) de 1 a 12; questão 14, questões de 15 a 32)
- 3) Obter resultados sobre a perceção da comunicação interna (Bloco II, questão 13, questões 19, 20, 24 e 27)
- 4) Obter resultados sobre o papel das TIC na Gestão do Conhecimento (Bloco II, questões A) 1 e 10; Bloco II, questões B) 27, 28, 29 e 30; Bloco II, questão C) 33)

6. Modelos de Avaliação Metodológica

A elaboração do questionário adotado foi feita com base em dois artigos científicos:

- Modelo de Kim e Lee (2006)
- Modelo de Jennex e Olfman (2005)

Conforme Kim e Lee (2006) existem três dimensões que conferem capacidade de partilha de conhecimento aos colaboradores, a saber: (1) cultura; (2) estrutura; (3) tecnologias de informação. Os autores, após criarem um modelo baseado nestas três dimensões, acrescentam nove componentes que contribuem para a capacidade de partilha de cada colaborador, abaixo representadas.

- 1) Visão e Objetivos;
- 2) Confiança;
- 3) Redes Sociais;
- 4) Centralização;
- 5) Formalização;
- 6) Sistema de recompensas baseados no desempenho;
- 7) Utilização de Sistemas de Informação;
- 8) Foco no utilizador final;
- 9) Partilha do Conhecimento.

Kim e Lee (2006) ao elaborarem o «modelo de partilha de conhecimento» justificam cada dimensão em características que tornam possível a existência de partilha de conhecimento.

Assim, as três primeiras componentes que caracterizam a capacidade de partilha dos colaboradores – (1) visão e objetivos; (2) confiança; (3) redes sociais – dizem respeito à dimensão de cultura. Porque, se a visão e objetivos forem claros existirá maior propensão, por parte de cada colaborador, em compreender o seu papel na organização, motivando a partilha de conhecimento. Por seu turno, para que haja partilha é necessário que exista confiança entre os elementos que constituem a empresa. Os autores defendem ainda que as redes sociais são catalisadores da partilha de conhecimento.

Quanto à dimensão estrutural das organizações, os mesmos autores defendem que a existência de demasiada centralização e formalização nas organizações pode interferir negativamente no modo como o conhecimento é partilhado. Por outro lado, os autores atestam que as políticas de desempenho que assentam em sistemas de recompensas conferem às organizações maior estímulo para a partilha de conhecimento.

Por último, respeitando à dimensão das TIC, Kim e Lee (2006) consideram que as TIC constituem elementos positivos para a Gestão e Partilha do conhecimento nas organizações, ao facilitarem a comunicação e a articulação dos processos de trabalho, entre todos os elementos que constituem a organização.

Na mesma esteira, Jennex e Olfman (2005) afirmam que um modelo de gestão de conhecimento deve ser capaz de abranger a criação de conhecimento, recuperação, armazenamento, recuperação, transferência e aplicação de conhecimento.

Deste modo, os autores descreveram como essenciais doze fatores para o sucesso do processo de Gestão do Conhecimento nas organizações, a saber:

1. Integração de *softwares* e sistemas de informação;
2. Estratégia de conhecimento definida;
3. Uma estrutura de conhecimento comum e de fácil compreensão;
4. Incentivo à formação;
5. Cultura organizacional que possibilite a aprendizagem e a partilha de conhecimento;
6. Suporte de gestão por parte dos líderes;
7. Capacidade de captar e reter internamente o conhecimento;
8. Existência de propósitos e linguagem bem definidos;
9. *Learning Organization*;
10. Importância das TIC;
11. Incorporação e reutilização do conhecimento;
12. Partilha do conhecimento.

Deste modo, foram conjugados ambos os estudos e traduzidas em questões os pontos ressaltados pelos autores, para aferir quanto à importância dos aspetos culturais,

estruturais e de tecnologias da organização para efeitos da gestão e partilha do conhecimento.

Por seu turno, para efeitos de construção das questões a abordar em entrevista ao quadro superior da Egor Recursos Humanos, sustentar-nos-emos na base teórica disposta na tabela 1, de seguida apresentada.

Questões Aplicadas	Base Teórica
Considera a partilha de conhecimento dentro da organização um aspeto positivo?	Kim e Lee (2006); Hendricks (1999); Allee (1997); Kluge <i>et al.</i> (2002)
Os sistemas de comunicação interna existentes na Egor Recursos Humanos facilitam a partilha de conhecimento na empresa?	Kim e Lee (2006); Pereira (2005); Amaral e Pedro (2004); Davenport e Prusak (2000); Nonaka e Takeuchi (1995)
De que forma podem as organizações em geral, e a Egor em particular, potenciar a partilha de conhecimento internamente?	
Vivemos a «Era do Conhecimento», na qual, as oportunidades, inovação, processos interativos, rápidas mudanças, bem como, a multidireccionalidade da comunicação são constantes na dinâmica das organizações. Na sua opinião, em que se deve basear a Gestão do Conhecimento nas Organizações para que seja eficaz?	Cabrita (2009); Camera et al. (2013); Andrade (2002); Castells (2002); Rascão (2008); Drucker (2003)
Na sua opinião, a própria cultura da Egor Recursos Humanos facilita e/ou potencia a partilha do conhecimento?	Jennex e Olfman (2005); Bilhim (2008); Padamo et al. (2015)
Qual o papel das TIC no processo comunicacional, particularmente, na disseminação do conhecimento na Egor Recursos Humanos?	Jennex e Olfman (2005); Kim e Lee (2006); Pereira (2005); Bughin <i>et al.</i> (2009); Corrêa (2005); Drucker (2003); Andrade 2002; Hammer (1990); Padamo et al. (2015); Lopes e Matos (2008); Magalhães (2005)
Considera que na Egor Recursos Humanos, os colaboradores possuem capacidade de aprender de forma contínua, isto é, a obtenção de conhecimentos é um processo constante na empresa?	Jennex e Olfman (2005); Feijoo (2011)

Tabela 1 – Sustentação teórica para a elaboração de questões para entrevista

7. Horizonte temporal da investigação

Período	Outubro 2015	Novembro 2015/Janeiro 2016	Dezembro de 2015 a Fevereiro de 2016	De Fevereiro de 2016 a Abril de 2016
Ação realizada	Levantamento documental – análise dos sistemas de comunicação existentes	Aplicação de Inquéritos por Questionário	Análise de dados	Análise dos resultados face à revisão da literatura

Tabela 2: Horizonte Temporal

8. Limitações ao estudo

Como principais limitações ao estudo é possível destacarmos o facto de as variáveis independentes gestão e partilha de conhecimento e a variável dependente o papel das TIC terem sido recolhidas em simultâneo, tal poderá influenciar os dados obtidos.

Outra das principais limitações prende-se com o facto de a investigação ter sido efetuada com base nos colaboradores da Egor Recursos Humanos e que como tal presspõem determinadas características desta organização.

Por outro lado, a dimensão do inquérito por questionário aplicado pode ser considerado extenso, dado ser constituído por trinta e três questões. Este facto, pode constituir um elemento dissuasor de resposta, bem como, levar a uma automatização na resposta.

Por último, a baixa disponibilidade demonstrada no ato da resposta ao questionário aplicado fez com que a dimensão da amostra diminui, tendo-se obtido 37 respostas de um universo de 73 colaboradores. Conforme Pinto (2009: 165) “(...) quanto menos for a representatividade da amostra, maior será a diferença entre a realidade e as conclusões obtidas”.

Capítulo 2 - Enquadramento Situacional da Egor Recursos Humanos

1. A Egor Recursos Humanos

A Egor surgiu em 1986 com o intuito de colmatar as necessidades do mercado de trabalho Português, devido ao crescimento exponencial da economia, consequência da adesão à União Europeia.

O grupo Egor Portugal era detido maioritariamente por um grupo europeu de referência no setor de recrutamento e seleção. O projeto Egor Recursos Humanos possuía como matriz a antecipação do crescimento económico, utilizando novos métodos de trabalho e organização, criando assim uma imagem distinta dos demais concorrentes. Estas diretrizes foram delineadas por via das sinergias internacionais que a Egor possuía, bem como, pela aceitação das empresas nacionais em aderir a novas formas e métodos de trabalho.

No mesmo sentido, a especialização por áreas de atuação, como exemplo a especialização em formação, onde a Egor foi pioneira, tornou possível o crescimento sustentado da empresa, atingindo o estatuto de líder de mercado em algumas das suas áreas de atuação. Exemplo disso, o *Challengers Trophy*, que consiste numa iniciativa lançada pela Egor, tinha como essência o *team-building* e tornou-se num processo de formação bastante utilizado por várias empresas e pelas universidades de topo em Portugal.

Na década de 90 do século XX, a quebra financeira da Egor Internacional levou a Egor Portugal a realizar uma operação de *management buy out*, situação que tornou a empresa de capitais exclusivamente portugueses, ditando assim um novo trajeto da organização, que abrangeu todos os serviços especializados do sector de atuação.

Atualmente a Egor está segmentada em oito espaços distintos, sendo que seis são exclusivamente dedicados ao trabalho temporário – Lisboa (Estefânia); Alverca; Mem Martins; Aveiro; Viana do Castelo e Porto (Fonseca Cardoso) – tendo duas agências destinadas às restantes áreas de negócio – Lisboa (Castilho) e Porto (Bom Sucesso). Podemos ver a distribuição das diferentes agências da Egor Recursos Humanos, no Anexo 2.

No que concerne aos Valores, Missão e Cultura Organizacional a empresa prima por transmitir confiança dos seus clientes, candidatos e colaboradores, isto só é possível através da forma como a Egor atua, atribuindo relevância e as necessidades dos seus *stakeholders*, apresentando soluções adequadas a cada necessidade.

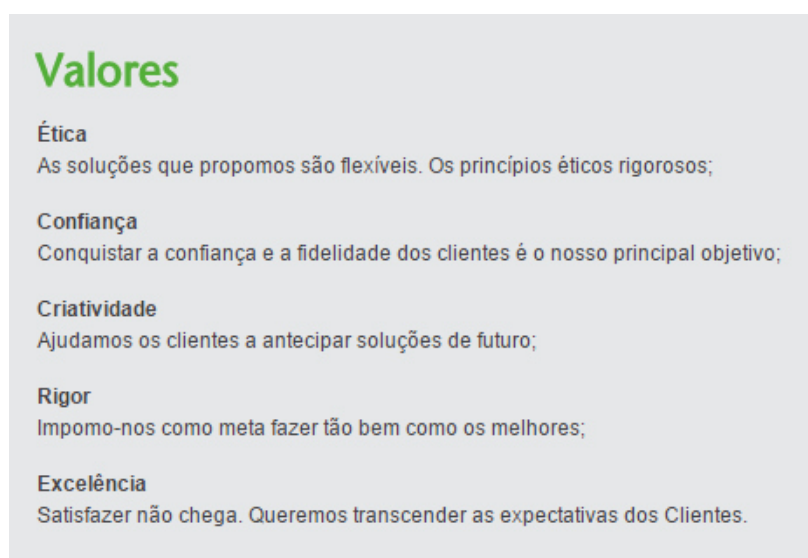


Figura 10: Valores Organizacionais Egor Recursos Humanos; Fonte: <http://egor.pt/pt/quem-somos/visao-missao-valores.html>

A Egor Recursos Humanos possui uma base de ação negocial sustentada em oito áreas distintas de trabalho onde procura sempre as melhores soluções para os seus clientes, conforme figura 11, representada de seguida.



Figura 11: Áreas de negócio da Egor Recursos Humanos; fonte: <http://egor.pt/pt/negocios.html>

2. A Comunicação Interna na Egor Recursos Humanos

Ao nível da comunicação, a Egor estruturou a sua ação baseada em duas variantes, a comunicação interna, onde utiliza a *newsletter* da organização onde constam os principais feitos, participações, objetivos da organização bem como alusões a desempenhos de determinada equipa ou colaborador, aqui são atualizados os objetivos da organização e pressupostos relevantes para o crescimento da organização. Podemos consultar parte do exemplar da edição de Abril 2016, da *newsletter* no Anexo 3.

A *newsletter* é relevante na relação que a Egor mantém com os seus clientes, ao publicar informações sobre as parcerias que possui e trimestralmente é convidado um Diretor de Recursos Humanos de uma empresa cliente, com o intuito de relatar a sua relação com a Egor, os objetivos em termos da parceria bem como opinar sobre um tema relacionado com a sua área de atuação e os objetivos que a sua empresa pretende atingir. Estas pequenas conversas são bastante valorizadas pela Egor pois primam por uma proximidade em relação ao seu cliente e apela à transmissão de conhecimento.

A comunicação interna na Egor possui uma ligação íntima com as novas tecnologias. A utilização da intranet é relevante devido à existência de uma bolsa de boas práticas onde são relatados exemplos de bons desempenhos de equipas de trabalho e individuais, nesta bolsa é comum adquirir valências e conhecimento para determinadas situações desde interação com o cliente, técnicas de recrutamento e entrevista ou até mesmo soluções para facilitar o trabalho administrativo e também informação em relação à eficaz e eficiente utilização do sistema da organização. Por outro lado, a Egor possui um sistema de criação e correção de anúncios, aqui cada consultor ao aceder ao portal interno dos anúncios pode criar os seus anúncios e ao mesmo tempo vai interagindo com o sistema que possui várias hipóteses de melhoria constante do anúncio que está a ser elaborado de modo a ficar o mais adequado e apelativo possível. Este sistema tem a funcionalidade de solicitar informação/conhecimento aos colaboradores.

Presentemente, a Egor atravessa uma fase de reposicionamento da marca, imagem e postura perante o mercado, paralelamente ao alcance de 30 anos no mercado tem vindo a elaborar várias parcerias e estratégias internas para gerar melhoria contínua e tornar a sua imagem e posicionamento mais apelativo. No anexo 3, podemos visualizar alguns exemplos do posicionamento da Egor Recursos Humanos nos meios de comunicação, particularmente, a imprensa especializada.

Por outro lado, são visíveis ações de partilha de conhecimento como é o caso da organização de um mini MBA que irá consistir em palestras e ações de partilha de experiências e conhecimento. O mini MBA promovido pela Egor Recursos Humanos visa a participação de diversos profissionais do sector, estabelecendo parcerias com empresas clientes no ramo da Consultoria. O mesmo, tem como principais propósitos desenvolver conhecimentos de princípios fundamentais de gestão moderna, de modo conciso e com uma vertente prática alargada.

Capítulo 3 – Análise e Discussão de Resultados

1. Dados de Caracterização da População

A população inquirida é representada por um total de 37 indivíduos, sendo 35% do género Masculino (13 elementos) e 65% (24 elementos) do género Feminino, conforme representado no gráfico 1.

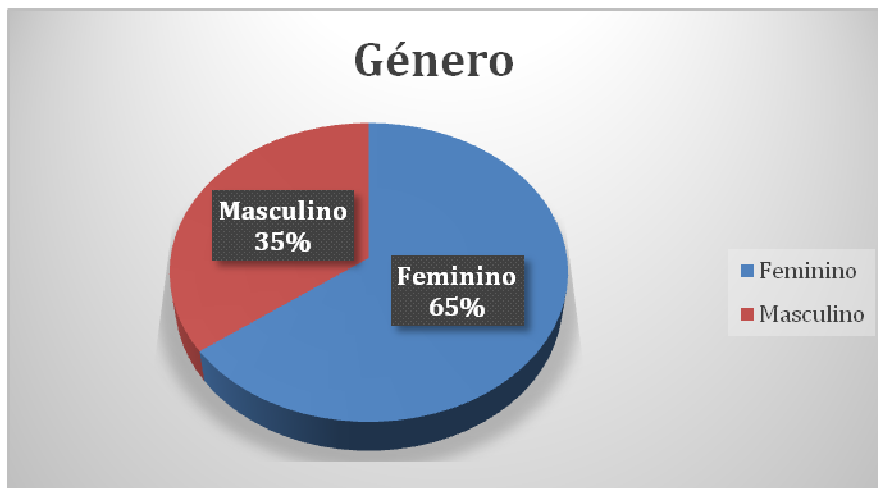


Gráfico 1: Caracterização do Género da Amostra

A população inquirida esta representada por seis intervalos de idade:

- Dos 18 aos 25 anos;
- Dos 26 aos 30 anos;
- Dos 31 aos 35 anos;
- Dos 36 aos 40 anos;
- Dos 41 aos 45 anos;
- Maiores de 45 anos.

O intervalo com maior representação é o dos 26 aos 30 anos de idade, conforme representado no gráfico 2, abaixo apresentado. Estes colaboradores (com idades entre os

26 e os 30 anos de idade) representam 38% da população inquirida. Por seu turno, os colaboradores com idades entre os 41 e os 45 anos de idade e os colaboradores com idades superiores a 45 anos de idade são os que se encontram em minoria na amostra estudada, representando cada grupo 8% do público inquirido.

Assim podemos concluir que a Egor Recursos Humanos é constituída, na sua maioria, por jovens colaboradores, entre os 26 e os 30 anos de idade.

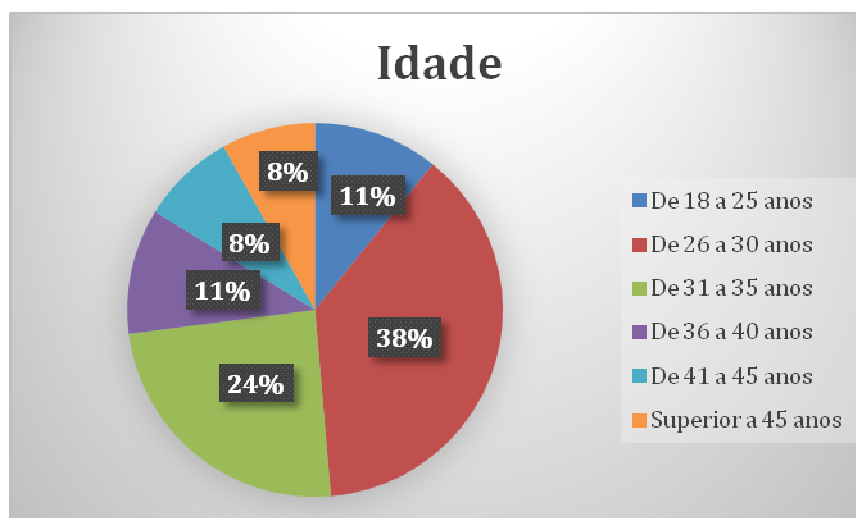


Gráfico 2: Intervalos de Idade da amostra

A amostra em análise é caracterizada pelas seguintes habilitações literárias: Ensino Secundário; Licenciatura; Pós-Graduação; e Outro nível de ensino, tal como representa o gráfico 3. Com base no gráfico 3 podemos observar que a maioria dos colaboradores da Egor Recursos Humanos possui o grau de Licenciatura, tal representa 41% dos inquiridos.

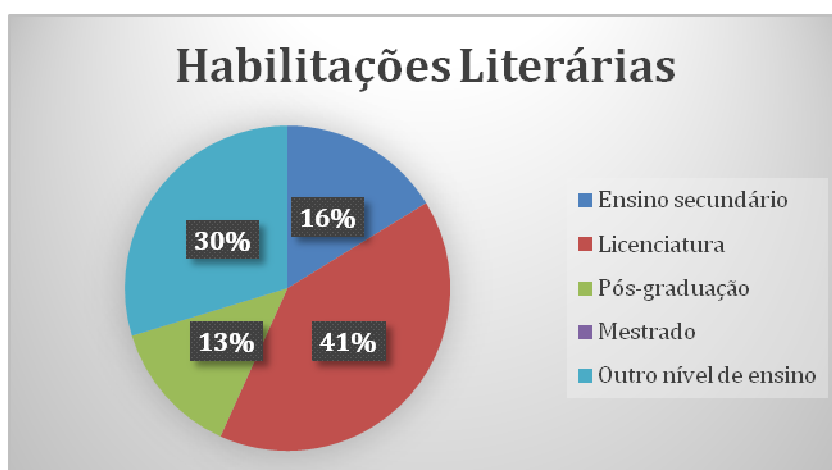


Gráfico 3: Habilidade literárias da amostra

A antiguidade na empresa foi aferida através de quatro intervalos de tempo – (1) menos de 1 ano; (2) De 1 a 5 anos; (3) De 6 a 10 anos; (4) Superior a 10 anos - representados no gráfico 4 abaixo apresentado.

Com base na análise do gráfico 4 podemos atestar que a maioria dos colaboradores da Egor Recursos Humanos encontra-se a exercer funções na empresa há menos de 5 anos, já que as pessoas inquiridas responderam que trabalhavam na Egor Recursos Humanos há menos de 1 ano (30%) e, igualmente 30%, respondeu que trabalhava na empresa entre 1 a 5 anos.

É possível estabelecermos um paralelismo com a idade média dos inquiridos que, como vimos no gráfico 2, se encontra entre os 26 e os 30 anos de idade, justificando-se que a antiguidade na empresa não se revele muito elevada.

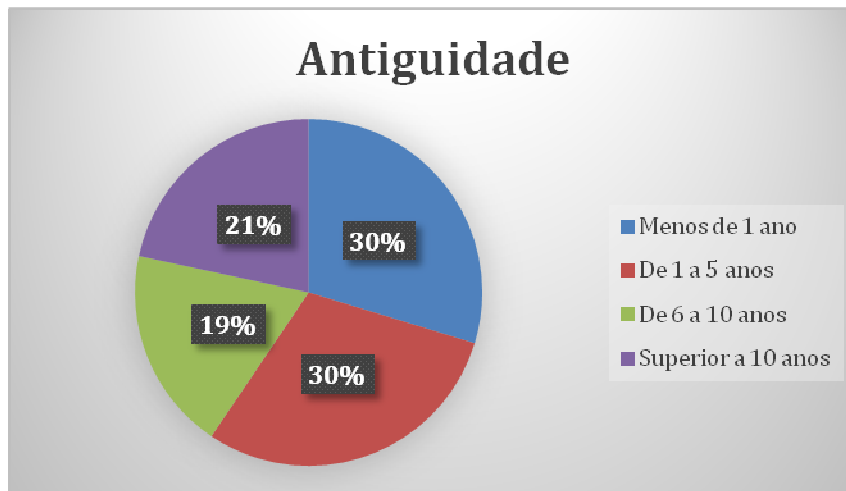


Gráfico 4: Antiguidade na Empresa

Relativamente às funções desempenhadas pelos respondentes, subdividimos em:

- 1) Estagiário;
- 2) Quadro médio;
- 3) Quadro superior;
- 4) Outros.

É possível analisar as respostas com base no gráfico 5 seguidamente apresentado. Compreendendo que os colaboradores da Egor Recursos Humanos são, na sua maioria, jovens e que se encontram a desempenhar funções na empresa no máximo há 5 anos, naturalmente, que desempenham funções de nível intermédio. Por outro lado, dada a constituição da estrutura da empresa estudada ser tipicamente piramidal, isto é, existirem maior número de indivíduos no meio da pirâmide, também ajuda a explicitar os resultados obtidos. Tal facto é constatado por via da análise ao gráfico 5 onde observamos que 51% dos inquiridos revelaram que desempenham funções de quadro médio. Por seu turno, apenas 19% dos inquiridos representam quadros superiores da organização estudada.

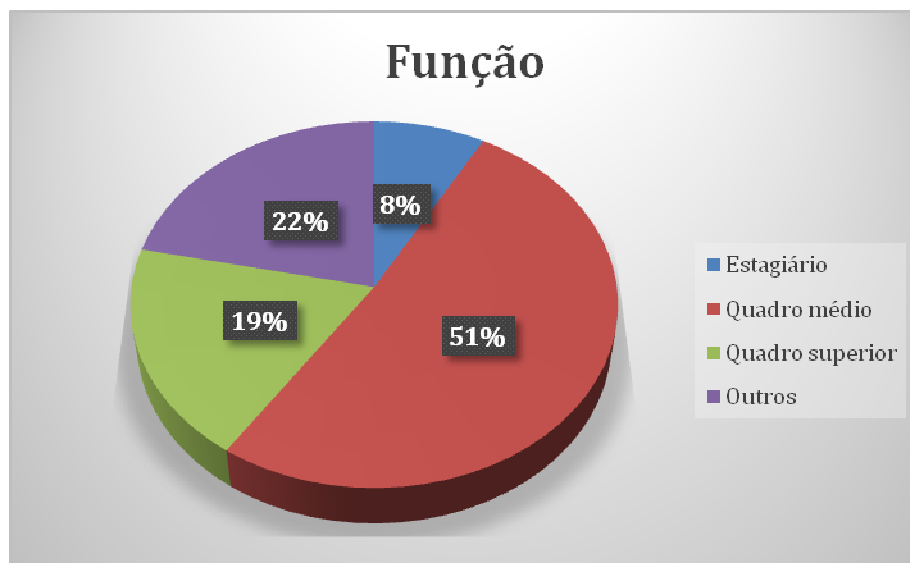


Gráfico 5: Caracterização de Funções.

Os dados recolhidos têm como objetivo principal viabilizar a caracterização da população inquirida. Nesse sentido, podemos afirmar que a amostra possui um total de 37 indivíduos, sendo que 24 elementos são do género feminino e 13 são do género masculino.

Numa primeira análise concluímos que a organização estudada possui nos seus quadros, maioritariamente, colaboradores do género feminino, com idades compreendidas entre os 26 e 30 anos de idade. Assim sendo, a Egor Recursos Humanos é constituída por quadros jovens com margem de progressão profissional.

A antiguidade na organização possui um equilíbrio entre os intervalos <1 e de 1 a 5 anos. Podemos analisar este indicador atendendo ao facto de que a entrada no mercado de trabalho das gerações entre os 26 e 30 anos, devido ao nível de ensino mais elevado, é mais tardia quando comparada com outras gerações anteriores. Por outro lado, a média de anos de desempenho profissional na empresa encontra-se em sintonia com a média de idades jovem, entre 26 e 30 anos, que se encontra em maioria nos inquiridos.

De igual modo, e tendo como base os mesmos pontos justificativos acima descritos, também as funções desempenhadas são intermédias. A maioria dos inquiridos revelou que desempenha funções de quadro médio. Estas funções, de quadro médio, encontram-

se alinhadas com os restantes indicadores: idades dos colaboradores; nível de ensino dos inquiridos e com o período em que desempenham funções na Egor Recursos Humanos.

2. Importância atribuída à Comunicação Interna

Correspondendo à questão número 13, do bloco II do inquérito por questionário aplicado, foi colocada a questão: “Qual a importância que atribui à comunicação interna na sua empresa?”

Uma vez que a presente dissertação relaciona a comunicação interna na empresa com a gestão e partilha de conhecimento, pretendia-se aferir o interesse geral dos colaboradores inquiridos no que concerne à comunicação interna. Os resultados obtidos encontram-se demonstrados no gráfico 6.

- 62% dos colaboradores inquiridos responderam que consideram a comunicação interna muito importante;
- 38% dos inquiridos responderam que consideravam comunicação interna um assunto interessante

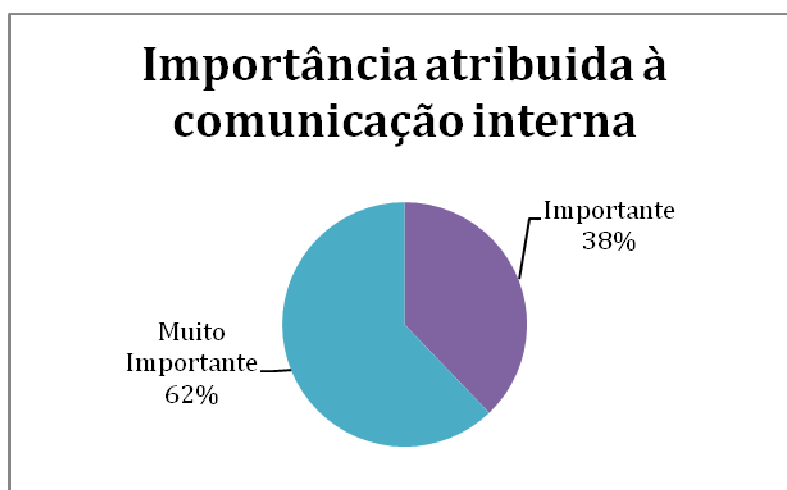


Gráfico 6: Importância da comunicação interna

3. Importância atribuída à Partilha de Conhecimento

Correspondendo à questão número 14 do bloco II do inquérito por questionário aplicado, foi colocada a questão: “Qual a importância que atribui à partilha de conhecimento na sua empresa?”

Com o mesmo propósito mencionado para a aplicação da questão anterior, pretendeu-se aferir quanto ao conhecimento e importância atribuída à questão da partilha do conhecimento. Os resultados obtidos encontram-se evidenciados no gráfico 7.

- 65% dos colaboradores inquiridos consideram a partilha de conhecimento muito importante;
- 30% dos inquiridos responderam que consideram a partilha de conhecimento importante;
- 5% dos inquiridos responderam que consideram a partilha do conhecimento nada importante (3%) ou pouco importante (2%).

Recorde-se que quando aferimos a importância atribuída à comunicação interna da empresa não foram obtidas quaisquer respostas que atribuíssem pouca ou nenhuma relevância à mesma. Apesar de representar apenas 5% dos inquiridos, no que concerne à importância atribuída à partilha de conhecimento, existem respostas nesse sentido. Esta diferença pode ser justificada pela ausência de conhecimento sobre a gestão e partilha de conhecimento na empresa, sendo o tema da comunicação interna mais visível, palpável e perceptível a todos os colaboradores.

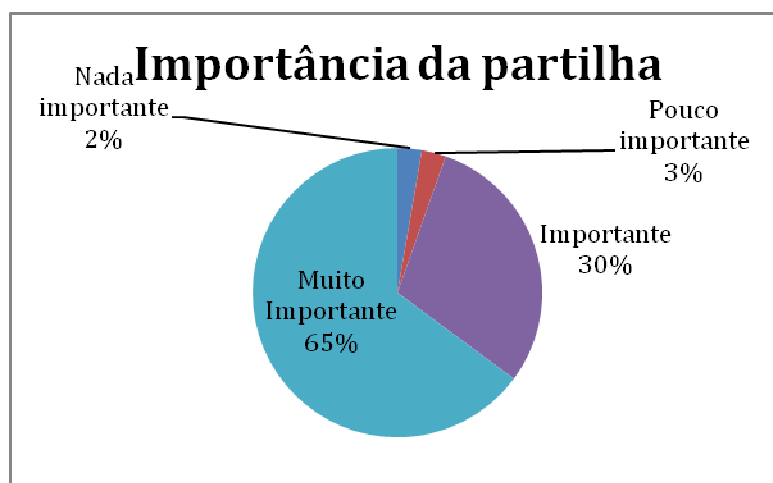


Gráfico 7: Importância atribuída à partilha de conhecimento

4. Percepção do Conhecimento

As Percepção do Conhecimento por parte dos colaboradores da Egor Recursos Humanos foi aferida por via do inquérito por questionário aplicado, referindo-se ao Bloco II, questões A) numeradas de 1 a 12, bem como, por via da questão 14.

Conforme mencionado anteriormente, Jennex e Olfman (2005) determinaram doze características consideradas relevantes para a gestão do conhecimento. Tais características foram «transformadas» em afirmações que se prendem com situações vivenciadas no dia-a-dia organizacional. Pretende-se, com a aplicação do questionário, que os inquiridos respondam em que medida concordam ou não com as referidas afirmações. Passaremos, de seguida, a analisar cada característica de Jennex e Olfman (2005).

4.1 Integração de *softwares* e sistemas de informação

Jennex e Olfman (2005) atestam que a Gestão do Conhecimento e, particularmente, as questões inerentes à sua partilha, devem funcionar como um sistema baseado na utilização e aplicação das TIC, com o propósito de serem desenvolvidos mecanismos de suporte para o processo de criação do conhecimento, bem como, para que seja possível armazená-lo, transferi-lo e aplicá-lo sempre que necessário. Neste sentido, compreendemos a importância em aferir quanto à facilidade de acesso a base de dados, *softwares* e repositórios que contenham informação útil ao desempenho dos colaboradores da Egor Recursos Humanos.

		Frequência	Porcentagem
Válido	Discordo	2	5,4
	Nem discordo nem concordo	3	8,1
	Concordo	18	48,6
	Concordo totalmente	14	37,8
	Total	37	100,0

Tabela 3: Acessibilidade e integração de sistemas de *software*

Deste modo, conforme tabela 3, conseguimos compreender que face à afirmação “Na minha empresa tenho acesso a base de dados, *softwares* e repositórios importantes para o meu desempenho.”, a maioria dos colaboradores inquiridos (48,6%) responderam que concordam com a mesma. Denota-se ainda um número elevado de indivíduos que concordam totalmente com a afirmação (37,8%), correspondendo a 14 indivíduos inquiridos.

4.2 Estratégia de Conhecimento Definida

Com base no mesmo artigo científico de Jennex e Olfman (2005) compreendemos que a existência de uma estratégia de conhecimento bem definida na organização é relevante porque permite que os benefícios obtidos por via do conhecimento são armazenados e utilizados com proveito no futuro. Possibilita ainda a criação de uma cultura «*Knowledge-friendly*», debatida na alínea 2.5 a analisar mais à frente, e multiplicando os canais de transferência do conhecimento e clarificando os propósitos e objetivos da Gestão do Conhecimento.

Assim, ao analisarmos a tabela 4 abaixo representada, conferimos que a maioria dos inquiridos concordam com a clareza e existência de estratégias de identificação de conhecimento. No entanto, denota-se uma percentagem elevada de indivíduos que manifestam indecisão na sua resposta, uma vez que 29,7% dos inquiridos responderam «nem discordo nem concordo».

Concluimos que, quanto à segunda característica relevante para a efetiva gestão do conhecimento, enumerada por Jennex e Olfman (2005), os colaboradores da Egor Recursos Humanos inquiridos não revelam respostas conclusivas. Não sendo possível atestar que esta dimensão para o sucesso da gestão do conhecimento seja concretizada na organização estudada.

		Frequência	Porcentagem
Válido	Discordo totalmente	1	2,7
	Discordo	5	13,5
	Nem discordo nem concordo	11	29,7
	Concordo	17	45,9
	Concordo totalmente	3	8,1
	Total	37	100,0

Tabela 4: Estratégias de identificação do conhecimento

4.3 Estrutura de conhecimento comum e de fácil compreensão

Quanto à terceira característica enumerada por Jennex e Olfman (2005) esta foi aferida com base na afirmação “Identifico com facilidade na minha empresa uma estrutura de conhecimento comum, articulada e de fácil compreensão.”.

Jennex e Olfman (2005) atestam que sendo o conhecimento transferido por via da comunicação é relevante que os membros compreendam o que lhes está a ser transmitido. Assim, a existência de uma estrutura comum a todos os membros da organização, que facilite a compreensão e que promova a articulação do conhecimento, constitui a terceira característica relevante à efetiva gestão do conhecimento.

Posto isto, e atendendo à análise da tabela 5 podemos verificar que a maioria dos colaboradores da Egor Recursos Humanos inquiridos, 54%, respondeu que concordava com a fácil identificação de uma estrutura de conhecimento comum, articulada e de fácil compreensão por todos os membros da empresa.

		Frequência	Porcentagem
Válido	Discordo	5	13,5
	Nem discordo nem concordo	9	24,3
	Concordo	20	54,1
	Concordo totalmente	3	8,1
	Total	37	100,0

Tabela 5: Estruturação comum do conhecimento

4.4 Incentivo à formação

A quarta dimensão enumerada por Jennex e Olfman (2005) diz respeito ao conceito de *learning organizations* explorado no capítulo de revisão de literatura acima descrito. Compreendemos por *learning organizations* organizações caracterizadas pela capacidade de mudança contínua, tendo como principal intuito a satisfação das necessidades dos seus clientes externos e internos.

Deste modo, depreendemos a importância da criação de estruturas de apoio à utilização dos sistemas de gestão e partilha de conhecimento nas organizações, com base em formação e incentivos que promovam a utilização de ferramentas úteis à mesma.

A afirmação descrita na alínea 4 do Bloco II A) do inquérito por questionário aplicado, pretendia aferir quanto à facilidade que os colaboradores da Egor Recursos Humanos têm em aceder a formações e a incentivos que visem explorar as ferramentas existentes na organização que possibilitem a gestão do conhecimento. Tendo-se obtido os seguintes resultados:

- A maioria dos inquiridos (41%) responderam que concordavam com a afirmação “Na minha empresa temos formação e somos incentivados ferramentas que possibilitam gerir o conhecimento.”. De acordo com a pesquisa efetuada sobre a Egor Recursos Humanos, a Formação constitui uma área do próprio negócio da empresa estudada, atuando ao nível externo e desenvolvendo ações de formação em empresas clientes. Consideramos que, sendo a formação uma das valências da organização, esta deve ser

captada também ao nível interno, possibilitando maior nível de conhecimento transferido internamente.

- 27% dos inquiridos responderam que não concordam nem discordam da afirmação acima enumerada, concluindo que não existem estratégias claras de formação e/ou incentivos que visem a maior utilização dos sistemas existentes. Outra conclusão possível de obter é a não existência deste tipo de sistemas de gestão e partilha de conhecimento na organização estudada.

Corroborando os resultados obtidos, também a entrevistada mencionou que “enquanto líder gosto de promover e premiar a partilha de ideias e know-how”, demonstrando que a Egor Recursos Humanos incentiva a formação e a partilha de conhecimento entre os membros da empresa (Entrevistado Egor Recursos Humanos, 2016)

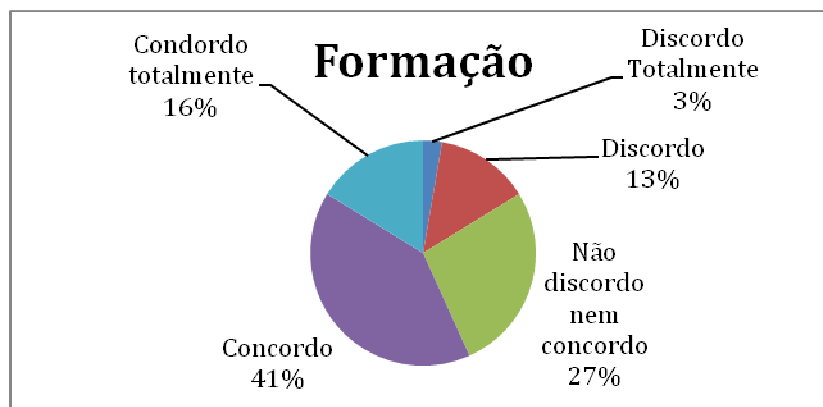


Gráfico 8: Incentivo à formação

4.5 Cultura Organizacional

Jennex e Olfman (2005) sustentam que a existência de uma cultura de aprendizagem contínua, conforme princípios das *learning organizations*, os colaboradores acedem, compreendem e partilham com maior facilidade o conhecimento. Assim sendo, importa aferir quanto à existência de uma cultura organizacional que promova os elementos descritos. Para este efeito foi considerada a afirmação “A própria cultura da minha

empresa permite e facilita a partilha do conhecimento.”, tendo como propósito aferir os níveis de concordância dos colaboradores da Egor Recursos Humanos com a mesma.

Também Davenport et al. (1998) notam que a existência de uma cultura organizacional tipo «*knowledge-friendly*» eleva a orientação positiva dos colaboradores para o conhecimento. Isto é, os colaboradores tornam-se intelectualmente mais curiosos, demonstram maior apetência para explorar, e revelam maior vontade de criar e utilizar os seus conhecimentos.

Obtivemos como resultado o disposto no gráfico 9, podemos observar que a maioria dos inquiridos respondeu que concordava com a afirmação (48,6%), reforçando a concordância dos elementos da Egor Recursos Humanos cerca de 8% dos inquiridos respondeu que concordava totalmente com a afirmação. Deste modo, concluímos que a cultura organizacional da Egor Recursos Humanos promove e facilita a partilha do conhecimento. Tal vem ao encontro de um dos valores da empresa, em cima apresentados, a confiança. Apesar de ser apresentado na ótica da relação com o público externo, a cultura de confiança existente na empresa também é aplicada ao nível interno, sendo que tal impacta positivamente nos resultados obtidos nesta dimensão.

Por seu turno, Allee (1997) atesta que a «cultura do conhecimento» pode ser estimulada através de políticas de recrutamento interno e externo, como exemplos: a publicação de feitos importantes dos colaboradores ou programas de retenção de talento nas organizações que poderão configurar como hipóteses interessantes a aplicar na Egor Recursos Humanos.

Igualmente, por via da análise das resposta obtidas em entrevista, compreemos que na opinião da Egor Recursos Humanos “só uma cultura organizacional com uma comunicação eficaz conseguirá fomentar a partilha de conhecimento” (Entrevistado Egor Recursos Humanos, 2016).

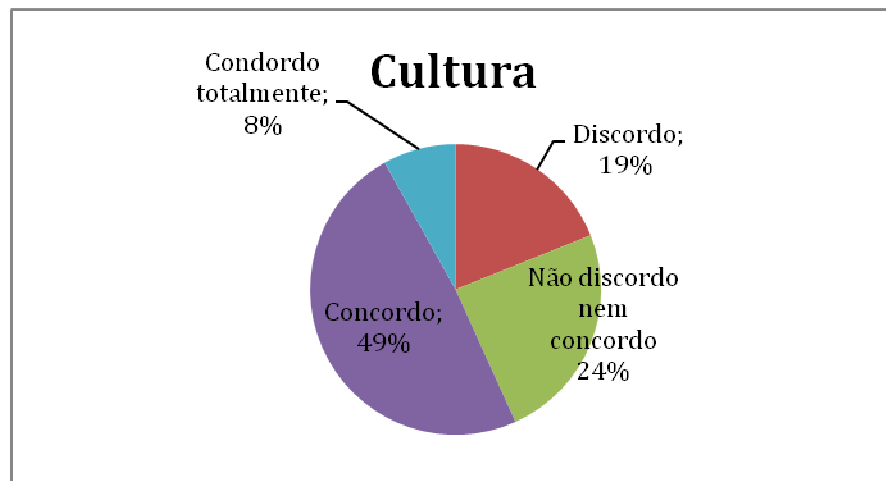


Gráfico 9: Cultura Organizacional que possibilite a aprendizagem e partilha de conhecimento

4.6 Suporte de Gestão por parte dos líderes

Jennex e Olfman (2005) consideram como sexta dimensão a capacidade das chefias em incentivar os seus colaboradores para a aprendizagem contínua. Os autores atestam que não basta a existência de uma cultura organizacional que promova a gestão do conhecimento é, igualmente, importante que os gestores organizacionais procurem ser impulsionadores dessa gestão. Deste modo, a afirmação “A minha chefia direta permite e incentiva o uso destas ferramentas.” teve como principal interesse aferir quanto à existência de gestão operacional do conhecimento.

Deste modo, obtivemos como resultados à afirmação número seis o disposto no gráfico 10. Podemos observar que a maioria dos inquiridos, 54%, concorda com a existência de chefias que possibilitam e incentivam o uso de ferramentas que provem a gestão do conhecimento.

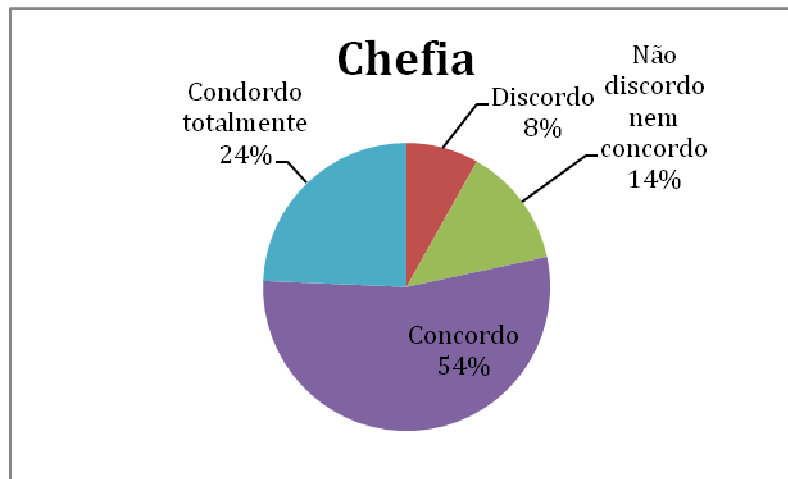


Gráfico 10: Suporte de gestão por parte dos líderes

4.7 Capacidade de Captar Internamente o Conhecimento

Jennex e Olfam (2005) atestam que numa fase posterior à geração de conhecimento é importante que a organização seja capaz de reter esse conhecimento, partilhando-o internamente e utilizando-o sempre que necessário.

Igualmente, também Nonaka e Takeuchi (1995) defende que ao criar conhecimento este deve ser retido e utilizado em prol da organização. Neste sentido, importa aferir quanto à capacidade que a Egor Recursos Humanos possui em reter internamente o conhecimento existente. Tal foi aferido com base na afirmação “Existe a preocupação em saber se o conhecimento é captado para a empresa.”, sendo os resultados apresentados no gráfico 11.

Podemos observar que a maioria dos colaboradores inquiridos (54%) respondeu que concordava com a afirmação. Denota-se, portanto, uma preocupação com a retenção do conhecimento no âmbito interno à organização. Tal é relevante porque o conhecimento da organização está centrado nas pessoas que a formam, neste sentido, existe uma perceção por parte dos colaboradores que a organização valoriza as suas valências e opta por manter esse conhecimento sob a sua alçada.

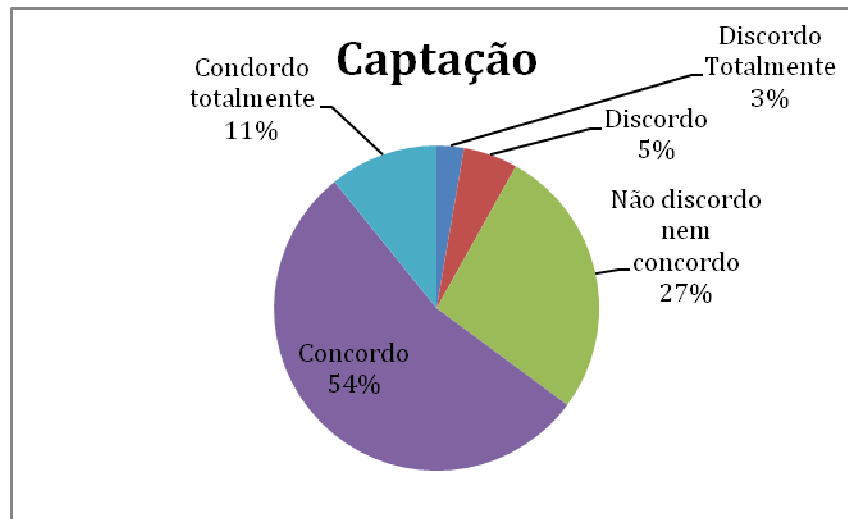


Gráfico 11: Capacidade de captar o conhecimento

4.8 Existência de Propósitos e Linguagem Bem Definidos

Quanto à existência de propósitos e linguagem claros para uma efetiva gestão do conhecimento Jennex e Olfman (2005) basearam-se, entre outros, nos estudos de Davenport et *al.* (1998) para atestarem que é necessário ajustar a forma como se transmite o conhecimento, particularmente, a linguagem aplicada. Evitando que a mesma, não perca conteúdo, mas que não seja demasiado técnica ou orientada para uma área específica da organização, possibilitando a sua partilha.

Pretende-se aferir quanto à existência de objetivos claros, no que respeita à gestão do conhecimento. Neste sentido, a afirmação colocada aos colaboradores foi “Eu consigo perceber que existem propósitos e objetivos delineados pela empresa no que respeita à gestão do conhecimento.”. Com base na afirmação apresentada, foram obtidos os seguintes resultados:

- 51% dos colaboradores inquiridos responderam que concordam com a afirmação, demonstrando que existem preocupações da organização em orientar e clarificar os objetivos inerentes ao conhecimento.

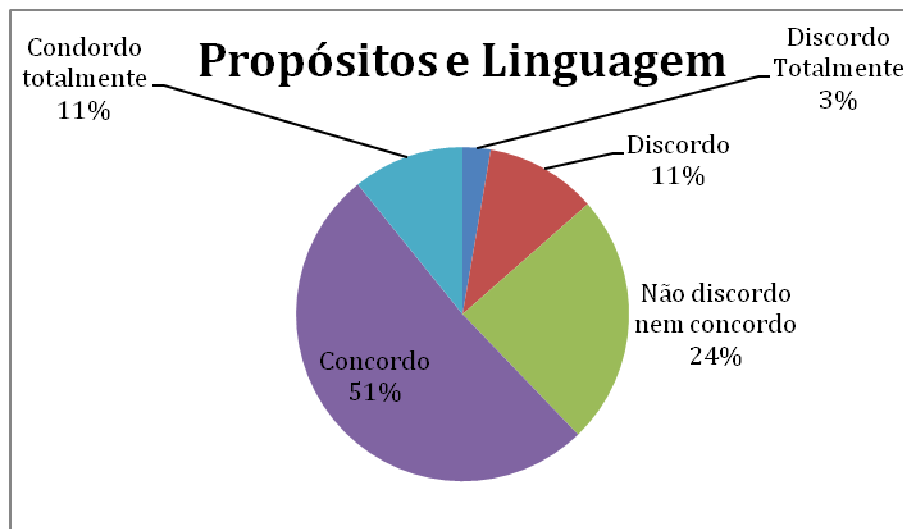


Gráfico 12: Propósitos e linguagem bem definidos

4.9 Learning Organization

Jennex e Olfman (2005) defendem que fatores como fornecer processos de trabalho que possibilitem a conversão de experiências pessoais em aprendizagens organizacionais e incentivar e motivar os utilizadores a aprender com as experiências e a partilhar essas aprendizagens, constituem elementos essenciais para a adaptação e aprendizagem contínua, prevista no conceito de *learning organizations*.

Um dos aspetos essenciais ao conceito de *learning organizations* é o facto de o conhecimento ser algo passível de se tornar obsoleto, ou seja, existe necessidade de adaptar e renovar conteúdos para que o conhecimento se mantenha atual, útil e válido. Kluge *et al.* (2002) e Feijoo (2011) denotam que o conhecimento pode tornar-se obsoleto, acrescentando que a perecibilidade do conhecimento obriga os indivíduos e as organizações à aprendizagem contínua.

Com o propósito de aferir quanto à capacidade de aprender continuamente da Egor Recursos Humanos foi utilizada a afirmação “A obtenção de novos conhecimentos é um processo constante na minha empresa.” cujas respostas passamos a analisar.

Os resultados obtidos revelam um comportamento organizacional de valorização da aprendizagem contínua, na mediada em que 43% dos indivíduos inquiridos manifestou que concordam com a afirmação, de ressaltar que 22% dos inquiridos manifestaram que concordam totalmente com a afirmação e, em sentido contrário apenas 3% dos inquiridos revelam que discordam totalmente com a mesma. As respostas obtidas encontram-se descritas no gráfico 13, abaixo representado.

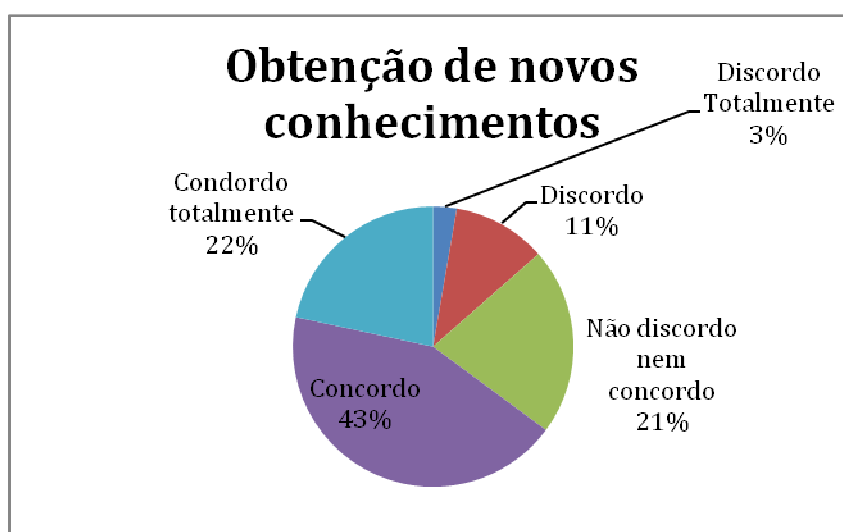


Gráfico 13: Obtenção contínua de conhecimento

4.10. Importância das TIC

Castells (2002) afirmou: “(...) o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimento (...)” (Castells, 2002: 69). Atendendo a tal, compreendemos que as TIC são parte integrante e permanente da estrutura que sustenta a organização, quer ao nível externo como interno. Por estarem acessíveis a todos os elementos da organização, torna-se fundamental a sua organização e estruturação (Magalhães, 2005; Castells, 2002).

Sabemos que os sistemas de informação e as TIC existentes nas organizações têm impacto direto no processo de gestão do conhecimento, desde logo, pela capacidade de armazenamento de conhecimento, por vis de repositórios e bases de dados. Para além

disso, estes possuem ainda a capacidade de estimular a partilha e de «reciclar» conhecimentos já adquiridos, por via de plataformas que permitam a interatividade e conexão entre os diferentes membros da organização. Posto isto, compreendemos a relevância de aferir a opinião dos colaboradores quanto às TIC existentes na Egor Recursos Humanos, particularmente, quanto ao seu papel para na utilização e criação de conhecimentos.

Para este efeito foi considerada a afirmação “Reconheço a importância dos sistemas e tecnologias de informação para uma melhor utilização e criação de conhecimento na minha empresa.”, pretendendo-se aferir o nível de concordância com a mesma. Os resultados obtidos encontram-se demonstrados no gráfico 12 que passamos a analisar.

Conforme constatamos no gráfico 14 a maioria dos colaboradores, 54%, responderam que concordavam com a afirmação. Corroborando a tendência de respostas positivas cerca de 38% dos inquiridos revelaram que concordavam totalmente com a afirmação. Apenas 3% dos inquiridos responderam que discordavam totalmente. Deste modo, concluímos que os membros da Egor Recursos Humanos valorizam e compreendem a importância das TIC no processo de gestão e partilha de conhecimentos na organização estudada.

De igual modo, por via da análise das respostas obtidas em entrevista, compreendemos que a Egor Recursos Humanos encara as TIC como uma ferramenta que facilita a comunicação, na medida em que:

“As novas tecnologias vieram melhorar e facilitar a comunicação a vários níveis permitindo ultrapassar barreiras culturais, sociais, geográficas e outras. Esta dimensão tem um forte impacto a nível organizacional, dado que a comunicação torna-se muito facilitada – rápida e eficaz. Por outro lado, vieram permitir tratar informação e partilhá-la de forma quase imediata” (Entrevistado Egor Recursos Humanos, 2016)

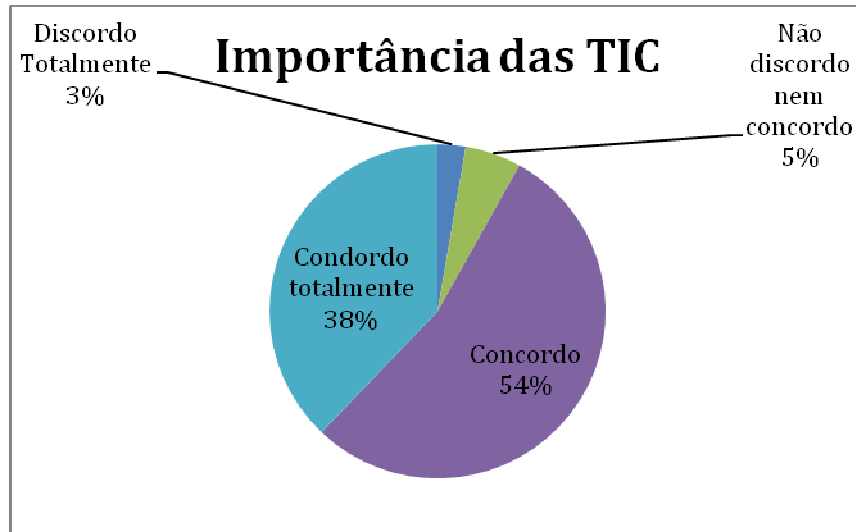


Gráfico 14: Importância das TIC na gestão e partilha de conhecimento

4.11 Incorporação e Reutilização de Conhecimento na Organização

Jennex e Olfman (2005) acreditam que o processo de gestão de conhecimento, para além de ser importante incentivar a criação do conhecimento, importa criar condições para que o conhecimento produzido seja armazenado, disseminado e reutilizado posteriormente na organização.

Também Nonaka e Takeuchi (1995) demonstraram, por via do modelo da «Espiral do Conhecimento», que a base do conhecimento organizacional encontra-se assente no conhecimento tácito dos próprios indivíduos. Sendo que o conhecimento dos indivíduos que constituem a organização deve ser colocado em proveito da mesma e, tal é possível através das quatro formas de conversão do conhecimento: (1) socialização; (2) externalização; (3) combinação; (4) internalização.

Atendendo à importância da incorporação de novos conhecimentos na empresa, pretendeu-se aferir a concordância dos colaboradores inquiridos da Egor Recursos Humanos quanto à seguinte afirmação: “Quando algo ou alguém potencia um novo conhecimento na empresa, existe a preocupação de o incorporar e utilizá-lo no futuro.”. Os resultados obtidos encontram-se espelhados no gráfico 15, representado de seguida, cujos resultados passamos a analisar.

A maioria dos colaboradores inquiridos, cerca de 41%, responderam que concordavam com a afirmação colocada. Contudo, na análise a esta questão importa refletir sobre a percentagem elevada (16%) de colaboradores que demonstraram não concordar com a mesma, bem como, sobre os 27% de inquiridos que responderam de forma nula (não concordo nem discordo).

Deste modo, podemos concluir que a Egor Recursos Humanos não possui mecanismos efetivos de incorporação de novos conhecimentos, quando estes advêm dos seus colaboradores. A organização estudada deverá reunir esforços para concretizar esta premissa, que viabiliza a utilização de conhecimento no futuro, por exemplo através da criação de manuais e repositórios onde os conteúdos dos novos conhecimentos possam ser armazenados, transmitidos e reutilizados por outros elementos da empresa no futuro.

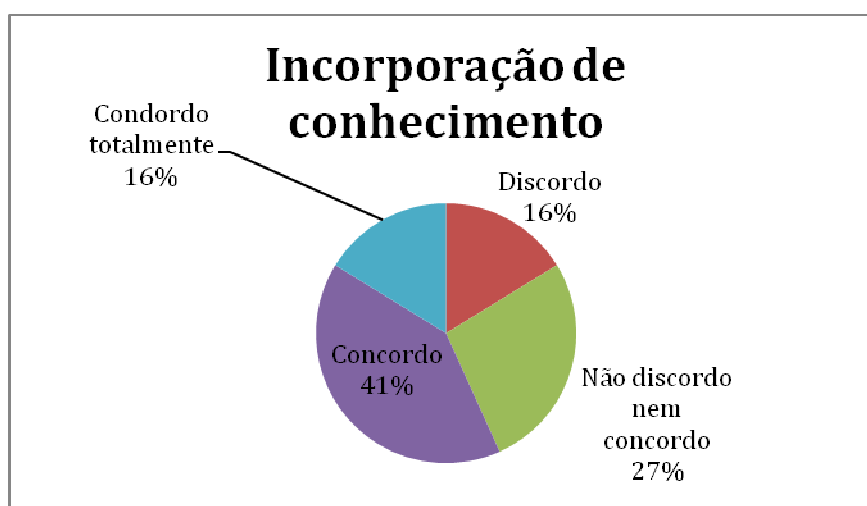


Gráfico 15: Incorporação e reutilização do conhecimento

4.12 Partilha do conhecimento

Como debatemos no primeiro capítulo da presente dissertação a gestão e planeamento estratégico do conhecimento nas organizações constituem elementos essenciais para efetivar a partilha do mesmo.

Alle (1997) ao apresentar doze princípios orientadores sobre a utilização do conhecimento, menciona que o conhecimento precisa da comunidade, uma vez que, são as pessoas que detêm o conhecimento, torna-se necessário aliar ao sentido de comunidade, estando implícita a sua partilha.

Também Jennex e Olfam (2005) constataam que os incentivos à partilha do conhecimento constituem um fator essencial para o «*knowledge management sucess*».

Para efeitos de medição dos níveis de concordância dos colaboradores da Egor Recursos Humanos quanto à partilha do conhecimento na empresa, foi apresentada a seguinte afirmação: “Quando é gerado novo conhecimento a empresa tende a partilhá-lo com os colaboradores.”.

O gráfico 16 revela de forma unânime que os inquiridos possuem uma forte convicção que quando é criado novo conhecimento este é partilhado por toda a organização. 51% dos inquiridos responderam que concordavam com a afirmação apresentada. Reforçando a tendência positiva de respostas, cerca de 16% dos inquiridos responderam que concordavam totalmente com a mesma.

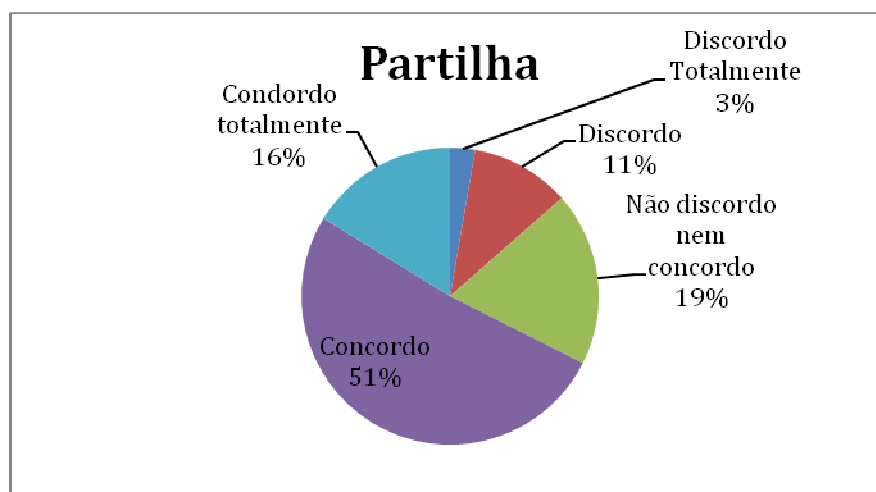


Gráfico 16: Partilha de novo conhecimento

5. Resultados Sobre a Percepção da Comunicação Interna (Bloco II, questão 13, questões 19, 20, 24 e 27)

A seguinte parte da análise tem por base as questões numeradas de 15 a 32 do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da Egor Recursos Humanos. Conforme anteriormente explicitado, a construção das referidas questões tem por base o artigo científico *The Impact of Organizational Context and Info Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities* (Kim e Lee, 2006).

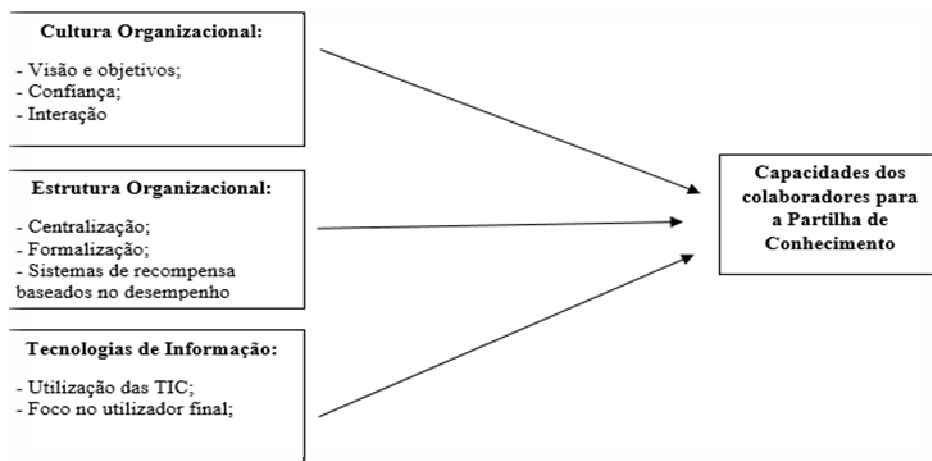


Figura 12: Modelo de capacidade de partilha de conhecimento, adaptado de Kim e Lee (2006:371).

No referido artigo, Kim e Lee (2006) fazem referência a três dimensões-chave – (1) cultura organizacional; (2) estrutura organizacional; (3) tecnologias de informação - existentes nas organizações contemporâneas, que impactam na capacidade de partilha de conhecimento por parte dos colaboradores. Das três dimensões-chave os autores ressaltam oito dimensões relevantes para a partilha do conhecimento entre os colaboradores de determinada organização, conforme figura 12.

Deste modo, a aplicação das questões 15 a 32 do inquérito por questionário realizado, tiveram como propósito analisar se as dimensões-chave existentes na organização estudada potenciam ou não a partilha do conhecimento entre os elementos constituintes

da mesma. Para obter resultados mais válidos a análise de cada dimensão contemplou a colocação de duas questões aos colaboradores inquiridos.

Kim e Lee (2006) na dimensão-chave cultura organizacional apresentam três características a analisar:

- 1) Visão e objetivos, aferida por via das questões 15 e 16;
- 2) Confiança nos outros colaboradores, aferida por via questões 17 e 18;
- 3) Interação social com colegas aferida nas questões 19 e 20.

5.1. Perceção dos Objetivos e Visão da Organização

Kim e Lee (2006) atestam que a visão gera um propósito organizacional mais claro que, conseqüentemente, assiste à efetiva concretização dos objetivos organizacionais. Para além disso, a existência de objetivos e de uma visão clara estão ligados a um maior envolvimento e contributo por parte dos colaboradores. Deste modo, as capacidades de partilha de conhecimento dos colaboradores revelam-se mais elevadas.

Assim sendo, pretendemos aferir quanto à existência de objetivos e de visão claros e bem definidos na Egor Recursos Humanos. Para tal, considerámos as afirmações 15 e 16 do inquérito por questionário realizado, pretendendo aferir quanto aos níveis de concordância dos colaboradores com as mesmas.

- Afirmação 15) “Eu consigo explicar a visão e os objetivos da minha empresa.”

- Afirmação 16) “Eu compreendo os objetivos da minha empresa.”

Os resultados obtidos encontram-se demonstrados nos gráficos abaixo 17 e 18, correspondendo às afirmações 15 e 16, pela mesma ordem.

Com base na análise aos gráficos 17 e 18, compreendemos que a maioria dos colaboradores (70%) da Egor Recursos Humanos é capaz de explicar a visão e principais objetivos da organização, tendo respondido que concordam com a afirmação 15. Confirmando a tendência positiva da resposta, ainda cerca de 14% dos

colaboradores inquiridos manifestaram que concordam totalmente com a mesma afirmação.

Para além de conseguirem explicar os objetivos da empresa, podemos ainda concluir que os colaboradores inquiridos compreendem os mesmos objetivos. Uma vez que, há afirmação 16, 70% dos inquiridos responderam que concordavam com a mesma e 16% revelou concordam totalmente.

Kim e Lee (2006) atestam que a capacidade de perceção dos objetivos e da visão da organização, por parte dos seus colaboradores, é um fator que contribui para maiores níveis de envolvimento e de compromisso para com a organização. Assim sendo, concluímos que os colaboradores da Egor Recursos Humanos ao compreenderem os objetivos da organização estão envolvidos com os mesmos o que, consequentemente, facilita a partilha de conhecimento.

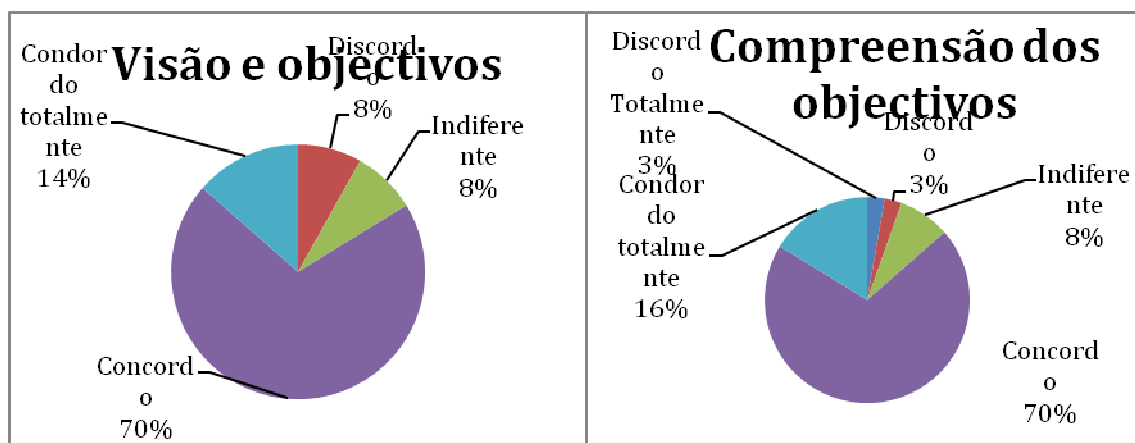


Gráfico 17 e 18: Perceção dos objetivos e visão da organização

5.2 Entajuda e Confiança na Realização do Trabalho

As afirmações 17 e 18 do inquérito por questionário pretendem analisar o nível de confiança existente entre os membros da organização (relação colega-colega e colega-chefia).

- Afirmação 17) “Se eu tiver dificuldades no meu trabalho eu sei que os meus colegas vão tentar ajudar-me.”

- Afirmação 18) “Eu confio no conhecimento e experiência dos meus colegas.”

Kim e Lee (2006) apresentam a confiança como elemento importante para a partilha de conhecimento nas organizações. Também Nonaka (1995) refere que a confiança entre colaboradores elimina a mentira, acelera a comunicação, tornando-a mais eficaz e promovendo o espírito de partilha de conhecimento.

Com base nos gráficos 19 e 20, de seguida apresentados, podemos observar que 54% dos inquiridos respondeu positivamente, concordando com a afirmação 17. Tendo sido a segunda resposta mais obtida (30% dos inquiridos) concordo totalmente, validando a tendência positiva da resposta.

Igualmente, ao analisarmos as respostas obtidas à afirmação 18, observamos que a resposta concordo surge como clara maioria, uma vez que cerca de 70% dos inquiridos responderam que concordavam com a mesma. Revalidando a concordância, 19% dos inquiridos respondeu concordar totalmente.

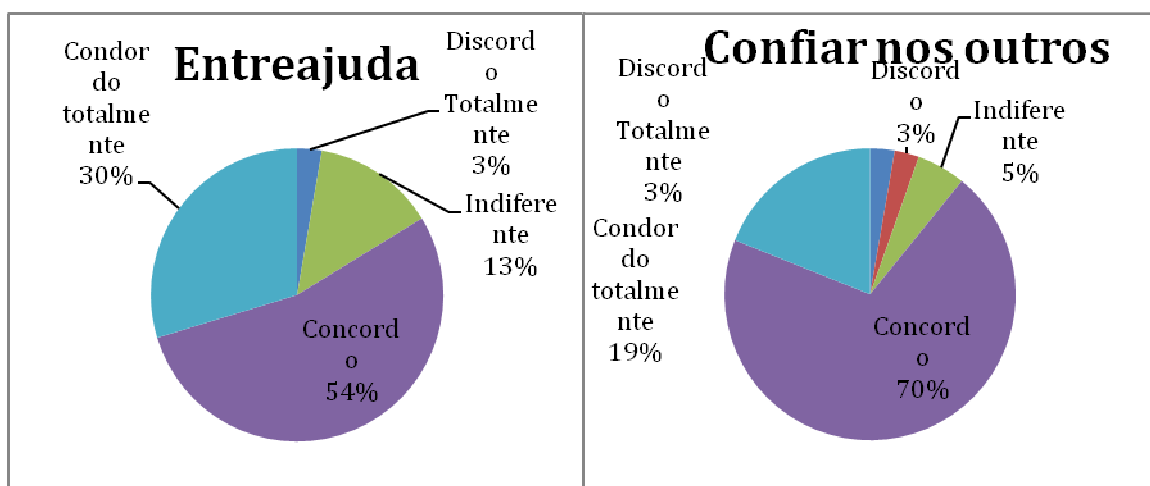


Gráfico 19 e 20: Entreajuda e Confiança na Realização do Trabalho

5.3. Interação Social – Redes Sociais

Kim e Lee (2006) atestam que a interação social ou relações formais e informais estabelecidas entre os diferentes membros da organização constituem o último aspeto da dimensão cultura organizacional. Ambas as relações – formais e informais – são consideradas importantes para a partilha de conhecimento. Contudo, Kim e Lee (2006), com base em diversos autores, demonstram que a maior parte do conhecimento é partilhado por via das relações informais.

Assim sendo, pretendemos aferir quanto à existência de relações informais e determinar a importância que as mesmas possuem para os elementos da Egor Recursos Humanos. Para este efeito foram consideradas as afirmações 19 e 20.

- Afirmação 19) “Eu comunico com os outros trabalhadores através de encontros informais na empresa.”

- Afirmação 20) “Eu interajo e comunico com outras pessoas ou grupos fora da empresa.”

Ao observarmos os gráficos 21 e 22, concluímos que os inquiridos na sua maioria concordam com a relevância da comunicação informal dentro da organização e possuem interesse em interações com grupos fora da organização. Contudo importa ressaltar que o número de respostas de indiferente é bastante considerável em ambas as questões. No caso dos encontros informais representa 24% dos inquiridos e, no caso da interação 19%.

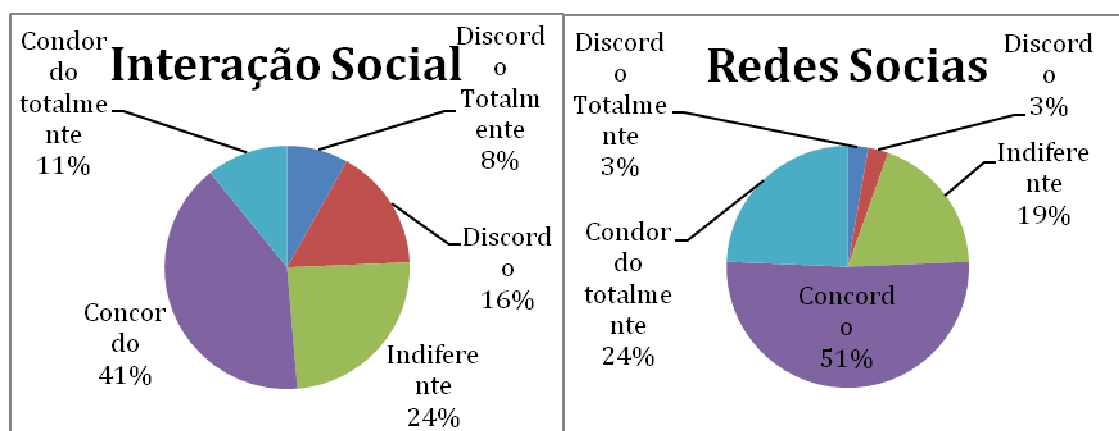


Gráfico 21 e 22: Interação Social – Redes Sociais

Denotamos que, das três componentes – visão e objetivos; confiança; e interação social – a que possui valores de indiferença (não concordo nem discordo) mais elevados é a dimensão de interação social. Apesar disso, revela na sua maioria valores positivos já que 41% dos inquiridos concordou com a afirmação 19 e 51% concordou com a afirmação 20, anteriormente apresentadas.

A presente secção de análise respeita à dimensão de estrutura organizacional Kim e Lee (2006). Esta dimensão é subdividida pela centralização; formalização e sistemas de recompensa baseados no desempenho.

5.4. Centralização

A centralização é definida por Kim e Lee (2006: 376) como sendo “(...) o grau com que a autoridade e poder se encontram concentrados nos níveis superiores da organização (...)”. Deste modo, os autores atestam que quanto maior o nível de centralização, maior a existência de regras que podem funcionar como sistemas de controlo e constituindo barreiras à partilha do conhecimento. Também Matson e Prusak (2010) alertavam para a existência destas barreiras, descrevendo-as como barreiras de ordem contextual.

Como forma de despistar a obtenção de respostas iguais a todas as afirmações colocadas, as perguntas 21 e 22 foram colocadas com uma lógica inversa às afirmações anteriores. Isto é, caso os resultados obtidos demonstrem níveis de concordância elevados estaremos perante uma organização fortemente centralizada.

Pretendendo aferir quanto à centralização foram consideradas as seguintes afirmações:

- Afirmação 21) “Qualquer decisão que eu tome tem de ter a aprovação do meu superior.”
- Afirmação 22) “Eu raramente participo nas decisões ou adoto novas políticas ou programas.”

Os resultados obtidos encontram-se demonstrados nos gráficos 23 e 24 seguidamente apresentados. Podemos concluir que os colaboradores da Egor Recursos Humanos,

relativamente à afirmação 21 revelam que solicitam o aval da chefia, representando 43% dos inquiridos. Esta representatividade pode, no entanto, estar ligada ao explícito no gráfico 5, através do qual compreendemos que a maioria dos colaboradores inquiridos são quadros médios, podendo não ter poder de decisão.

Por seu turno, no que concerne à afirmação 22 obtivemos resultados bastante curiosos e dispersos: 35% dos colaboradores inquiridos revelaram que concordam com a afirmação 22. Simultaneamente, a mesma percentagem de resposta (35%) revelaram discordar com a afirmação. Deste modo, concluímos que existe uma clara divisão em termos de participação em decisões e adoção de novas políticas ou programas em prol da organização e, como tal, consideramos que esta deve ser trabalhada pela organização.

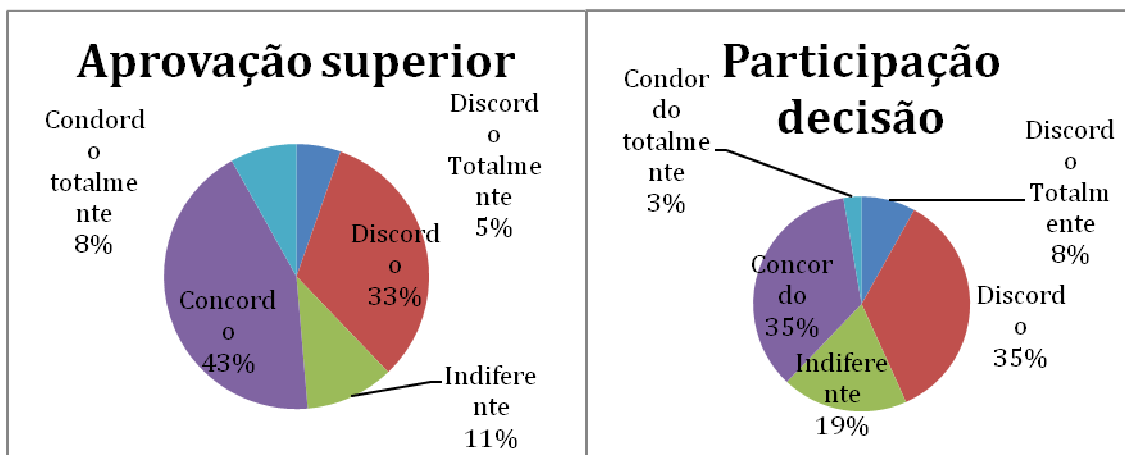


Gráfico 23 e 24: Centralização

5.5. Formalização

Sobre a formalização, Kim e Lee (2006: 374) explicam que este consiste no “(...) grau que as atividades da organização se encontram manifestadas em documentos escritos, procedimentos, descritivos de funções, regulamentação e manuais de política interna (...)”.

Os autores explicam que quanto maior formalização existir na organização, menores serão os níveis de abertura e encorajamento de novas ideias e comportamentos. Deste

modo, pretendemos determinar os níveis de formalização existentes na Egor Recursos Humanos. Para este efeito, foram consideradas as afirmações 23 e 24.

- Afirmação 23) “Eu executo sempre as minhas tarefas de acordo com as regras e os documentos formais da empresa.”

- Afirmação 24) “Cada uma das unidades/departamentos da empresa tem regras formais, descritivos de funções e processos operacionais bem estabelecidos.”

Os resultados obtidos encontram-se demonstrados nos gráficos 25 e 26 abaixo apresentados.

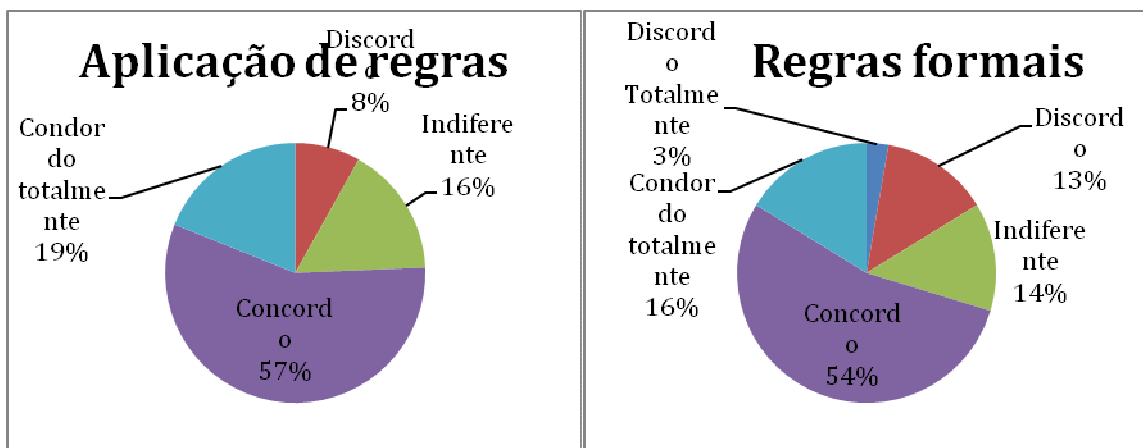


Gráfico 25 e 26: Formalização

Com base nos gráficos acima podemos aferir que a maioria dos colaboradores (57%) mencionou concordar com a execução de tarefas de acordo com os documentos formais e regras existentes na empresa. De igual modo, cerca de 54% dos colaboradores mencionou que concordava com a afirmação que atestava a existência de regras formais e processos operacionais bem estabelecidos. Sendo possível compreender que a Egor Recursos Humanos é uma organização que revela elevados níveis de formalização.

5.6. Sistemas de recompensa com base no desempenho

Quanto à última dimensão da estrutura organizacional, Kim e Lee (2006) atestam que os sistemas de recompensa com base no desempenho determinam o acesso e fluência do conhecimento pelos diferentes membros da organização. Tal, deve-se ao facto de estes sistemas e incentivos funcionarem como alavanca motivacional para criar e partilhar o conhecimento.

Assim sendo pretendemos atestar quanto à existência destes mecanismos e sistemas de recompensa. Tal foi aferido por via das afirmações 25 e 26.

- Afirmação 25) “Eu sinto que os colaboradores são promovidos não pelos anos de trabalho mas pela sua competência e desempenho.”
- Afirmação 26) “A minha organização proporciona-me oportunidades justas para promoções e recompensas com base no meu desempenho.”

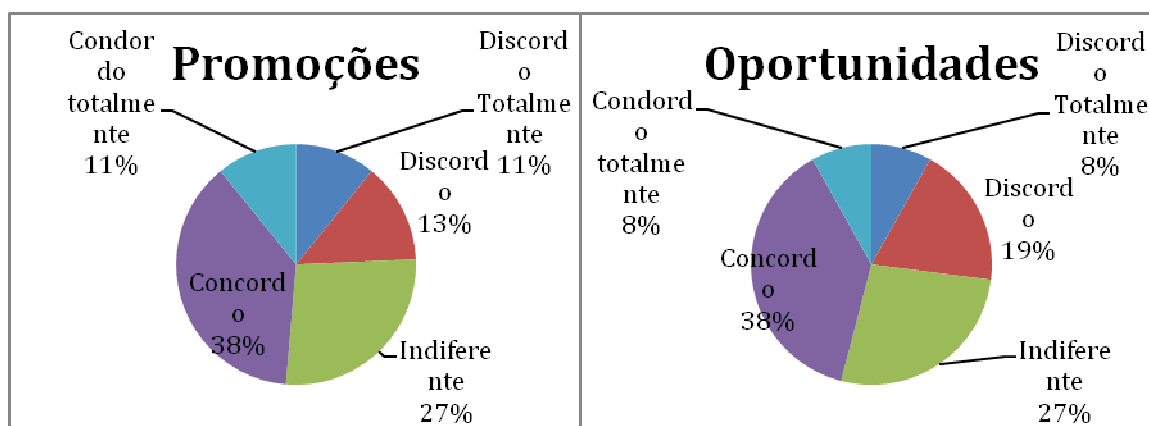


Gráfico 27 e 28: Sistemas de recompensas

Através da observação dos resultados nos gráficos 27 e 28 podemos observar que, em ambas as afirmações, 38% dos colaboradores inquiridos responderam concordar com a mesma. No entanto, denotamos igualmente uma percentagem elevada, 27%, de inquiridos que manifestam resposta nula (não concordo nem discordo).

5.7. Utilização de sistemas de informação

A utilização das tecnologias da informação em prol da gestão e partilha do conhecimento é um ponto importante segundo o estudo elaborado por Kim e Lee (2006) porque é por via das TIC que toda a organização entra em contacto e comunica, acrescentando valor à comunicação, tornando-a mais rápida e interativa. Também Davenport e Pruzack (1998) e Pereira (2005) atestam que as TIC capacitam as organizações de valências que o homem, *per si*, não conseguiria alcançar, porque ao permitirem novas formas de interação facilitam o acesso e a partilha de conhecimento.

Esta seção de análise respeita à última dimensão – tecnologias de informação – mencionada por Kim e Lee (2006), sendo que é subdividida em aplicação das TIC e no foco no utilizador final.

Com o propósito de analisarmos a utilização das TIC por parte dos membros da Egor Recursos Humanos, foram consideradas as afirmações 27 e 28, em baixo, sendo analisados os níveis de concordância com as mesmas.

- Afirmação 27) “Eu utilizo com regularidade a internet, *e-mail*, entre outros.”

- Afirmação 28) “Eu utilizo regularmente a base-de-dados da organização e/ou o sistemas de gestão eletrónico de gestão de dados.”

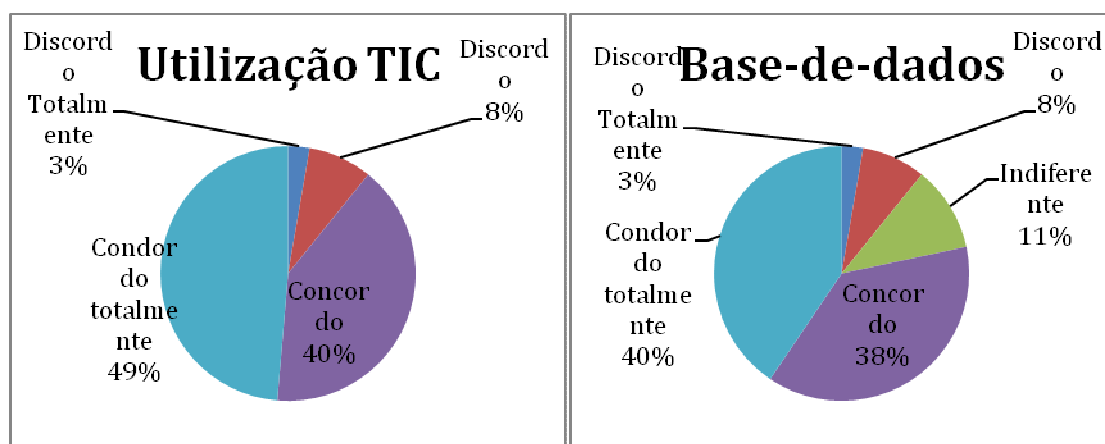


Gráfico 29 e 30: Utilização de sistemas de informação

Como vimos, Kim e Lee (2006) defendem que as TIC são capazes de interligar as organizações, dotar os colaboradores de informação, e incrementar a partilha de conhecimento. As afirmações acima foram elaboradas como intuito de perceber a regularidade de utilização destes meios na organização estudada.

Assim podemos observar que os resultados obtidos para as duas afirmações são bastantes similares. Ambos revelam uma tendência de resposta maioritariamente de concordância. Quanto à utilização das TIC 49% dos inquiridos manifestou que concordavam totalmente com a afirmação e 40% dos colaboradores respondentes manifestaram que concordavam. Por seu turno, 40% dos respondentes revelaram concordar totalmente com a utilização regular de base de dados e outros repositórios existentes, mantendo a tendência de resposta cerca de 38% dos respondentes concordam com a afirmação.

5.8. Foco no Utilizador Final

Kim e Lee (2006) definem esta dimensão como o grau de interação entre as TIC e o utilizador, nomeadamente, a forma como a tecnologia de informação é desenvolvida para facilitar o *interface* com o utilizador.

Deste modo, compreendemos que a existência de sistemas “*user-friendly*” facilita a interação com o utilizador o que, conseqüentemente, promove a utilização deste tipo de sistemas. Quando os mesmos se encontram delineados para a gestão do conhecimento, torna-se óbvia a relação com a partilha do mesmo. Isto é, quanto mais fácil for a sua utilização maior número de pessoas irão utilizar e explorar as suas potencialidades.

Com o propósito de observarmos a existência de sistemas “*user-friendly*” na Egor Recursos Humanos, foram consideradas as seguintes afirmações:

- 1) - Afirmação 29) “Os sistemas de informação e de *software* na empresa são pensados para serem ‘*user-friendly*’.”
- 2) – Afirmação 30) “Para mim é fácil utilizar os sistemas de informação da empresa sem ter formação extra.”

As respostas obtidas encontram-se demonstradas por via dos gráficos 31 e 32 abaixo representados.

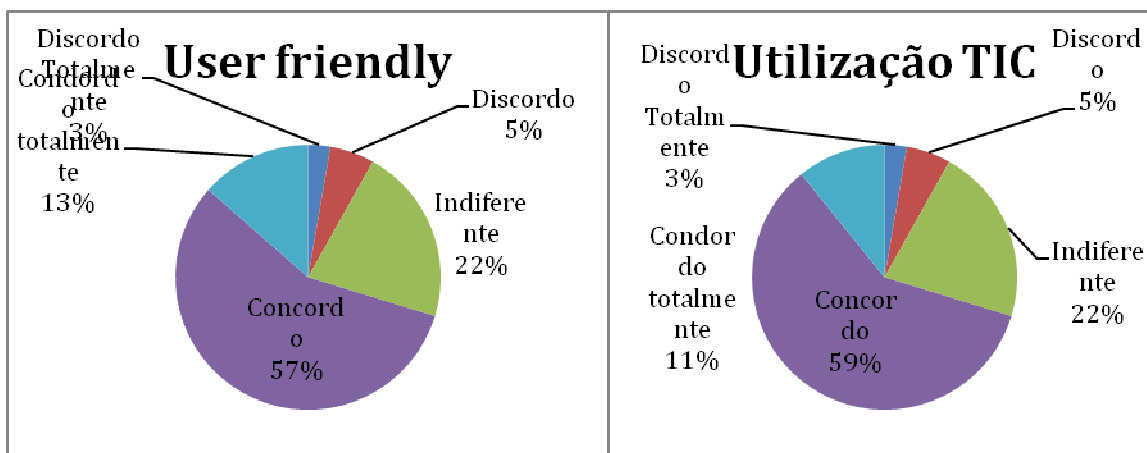


Gráfico 31 e 32: Facilidade na utilização de sistemas de informação

Com base na análise de resultados, é possível concluir que a maioria dos respondentes da Egor Recursos Humanos considera que os sistemas existentes na organização são “*user-friendly*”, tal é sustentado no facto de 57% dos respondentes terem concordado com a afirmação 29.

No que concerne à facilidade de utilização é patente que a maioria dos respondentes estão familiarizados com os sistemas de informação que possuem na organização, uma vez que 59% dos colaboradores da empresa estudada responderam que concordam com a afirmação. Contudo, ressaltamos que a franja de respostas nulas, cerca de 22% dos respondentes afirmaram não concordar nem discordar com a afirmação.

5.9. Partilha e acessibilidade do conhecimento

No decurso da presente análise tivemos como principal objetivo aferir se existe ou não partilha de conhecimento na Egor Recursos Humanos. Como tal, considerámos útil à análise a elaboração de duas afirmações complementares ao modelo de Kim e Lee (2006), numeradas de 31 e 32.

- Afirmação 31) “Eu partilho de forma voluntária o meu *know-how*, informação e conhecimento com outros colaboradores.”

- Afirmação 32) “Eu tenho possibilidade de aceder a documentos, informação ou conhecimento de outros departamentos da empresa de forma gratuita.”

Os resultados obtidos encontram-se abaixo espelhados nos gráficos 33 e 34.

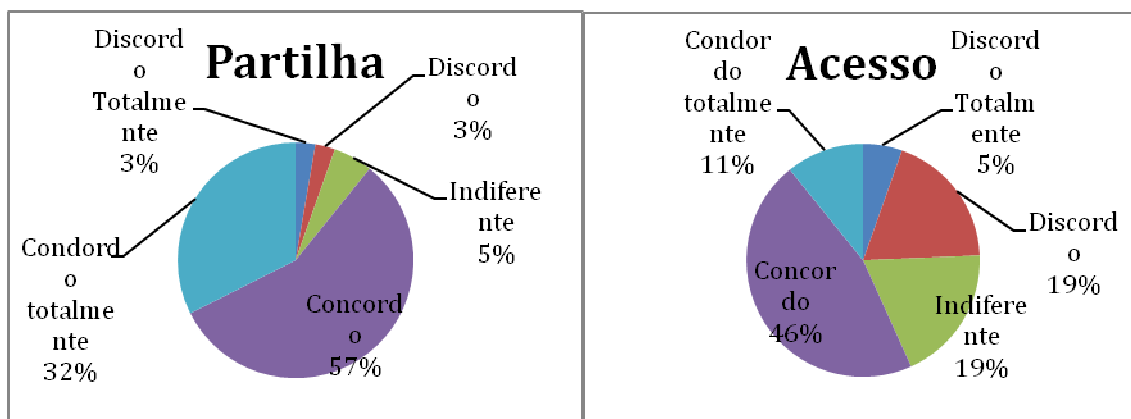


Gráfico 33 e 34: Partilha e acessibilidade do conhecimento

Com base no gráfico 33 concluímos que 57% dos respondentes partilham de forma voluntária os conhecimentos adquiridos com os seus colegas, tendo respondido que concordavam com a afirmação 31. Na mesma esteira, 32% dos respondentes da Egor Recursos Humanos manifestam concordância total com a afirmação. Deste modo, e atendendo às análises efetuadas anteriormente podemos atestar que os colaboradores da Egor Recursos Humanos tendencialmente revelam interesse e disponibilidade para partilharem conhecimento. A empresa deverá ser capaz de potenciar este interesse, constituindo os níveis elevados de formalização, exposta no ponto de estrutura organizacional, a principal barreira à partilha que deverá ser analisada e moldada face aos interesses dos colaboradores.

Por outro lado, quando analisamos a possibilidade em aceder ao conhecimento disposto e existente na organização concluímos que maioritariamente os respondentes da Egor Recursos Humanos possuem facilidade em aceder a estes repositórios. Cerca de 46% dos respondentes concordam com a afirmação que comprova tal acessibilidade.

6. As TIC como Facilitador do Acesso ao Conhecimento

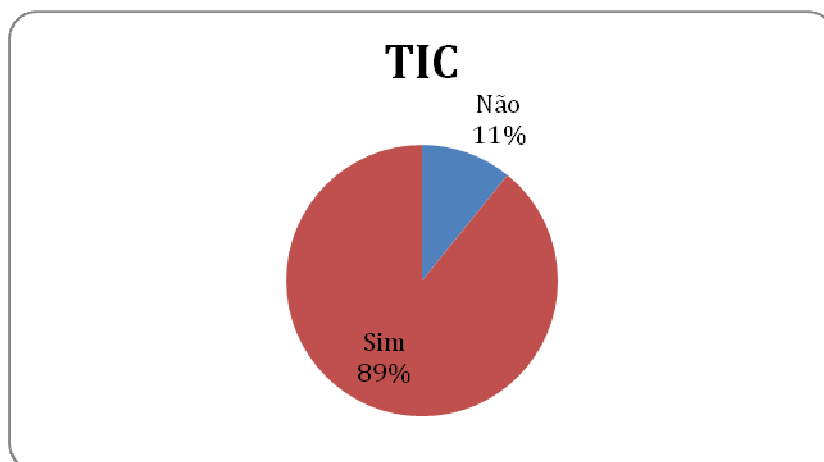


Gráfico 35: As TIC existentes como facilitadores do acesso ao conhecimento

Questão nº 33 “Na sua opinião as tecnologias de informação e comunicação existentes na empresa facilitam o acesso ao conhecimento?”

A maioria dos inquiridos revelou que consideram que as TIC desempenham um papel relevante na facilitação do acesso ao conhecimento, na organização estudada. Tal encontra-se demonstrado no gráfico 35, acima apresentado, onde podemos observar que 89% dos respondentes manifestaram opinião positiva. A azul encontram-se os colaboradores inquiridos que consideram que as TIC não possuem nenhuma capacidade de promoção, divulgação e facilitação do acesso ao conhecimento, representando 11% dos inquiridos.

7. Análise Cruzada – Variáveis

7.1. Importância da Comunicação Interna vs. Importância da Partilha do Conhecimento

Sendo o propósito último da presente dissertação observar quanto à relação entre a comunicação interna com a partilha de conhecimento estabelecemos uma relação entre ambas as variáveis, tal encontra-se disposto na tabela 6, representada de seguida.

Tabulação cruzada Importância CI * Importância PC

Contagem

		Importância PC				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Importância CI	Importante	0	1	7	6	14
	Muito importante	1	0	4	18	23
Total		1	1	11	24	37

Tabela 6: Cruzamento de importância Comunicação Interna com Partilha de conhecimento

Pretendemos compreender se os indivíduos que atribuem importância à comunicação interna também consideram a partilha de conhecimento relevante. Assim, dos 23 indivíduos que avaliaram como muito importante a comunicação interna, 18 atribuem igualmente um papel muito importante à partilha da comunicação.

7.2. Importância Atribuída à Comunicação Interna – Análise por Género

Com o propósito de explorar se algum dos fatores de caracterização da população de respondentes possuía efeito na importância atribuída à comunicação interna, foi realizada a análise cruzada das variáveis que aferiam a atribuição de importância da comunicação interna, aferida por via da questão 13 do inquérito por questionário

aplicado com o género dos respondentes. As respostas obtidas encontram-se demonstradas na tabela 7, de seguida apresentada.

		Importância CI		Total
		Importante	Muito importante	
Género	Masculino	7	6	13
	Feminino	7	17	24
Total		14	23	37

Tabela 7: Importância CI por género

De acordo com a análise compreendemos que o género não possui influência na atribuição de importância à comunicação interna. Naturalmente, que os respondentes femininos, por terem maior representatividade, surgem em maior quantidade na classificação da comunicação interna como muito importante. No entanto, denota-se uma distribuição normal das respostas, não sendo possível concluir que o género influencie positivamente ou negativamente a atribuição de importância à comunicação interna.

Capítulo 4 – Conclusão e Pistas para Futuras Investigações

1. Conclusão

Assistimos a uma nova «Era» designada de «Era do Conhecimento», na qual as constantes mudanças e o ambiente organizacional mais dinâmico e competitivo, fez emergir a necessidade de reconhecimento do Conhecimento, a par do capital e dos recursos naturais. Na história da humanidade constatamos que, desde sempre, o Homem procurou saber mais e que, esta necessidade, contribuiu para a procura incessante de maior nível de conhecimento, atuando como um estímulo ao seu próprio desenvolvimento.

De igual modo, o cenário globalizado incrementou as necessidades de rápida adaptação à mudança, de melhoria contínua, de procura pela inovação, entre outros, conferindo à Comunicação Organizacional um papel de importância estratégica para a obtenção desses desígnios. A comunicação interna possui como principal objetivo estreitar e intensificar a relação entre a organização e o seu público interno, transmitindo informações necessárias e úteis aos colaboradores e desenvolvendo um ambiente de confiança e de partilha, essenciais para o aumento dos níveis de motivação e desempenho dos mesmos.

Neste sentido, compreendemos que para existir comunicação interna eficaz, esta deve ser capaz de acompanhar as alterações que ocorrem na organização. A necessidade de agilizar e facilitar a transmissão de mensagens do âmbito organizacional fez com que as empresas adoptassem as TIC como um importante «aliado» na obtenção de maior eficácia.

As TIC desempenham um papel fundamental na «Era do Conhecimento», uma vez que, tornaram o acesso imediato e instantâneo à informação. Deste modo, a perceção de «espaço» e de «tempo» nas organizações também sofreu alterações que, por conseguinte, facilitam a partilha da informação entre os membros que constituem as

organizações. No entanto, importa ressalvamos que a importância do Conhecimento não assenta nos meios físicos, tecnológicos e de informação a que temos acesso, mas antes na capacidade de conseguir usar todos esses meios com eficiência e eficácia, de modo a criar novas oportunidades e inovações.

Podemos compreender o conceito de Conhecimento como a relação entre dados, informação e a experiência. Para além disso, o Conhecimento é subjectivo, na medida em que requer de interpretação, e é perecível, uma vez que, com o passar do tempo torna-se necessária a sua actualização. Em suma, o Conhecimento constitui o resultado da experiência e depende dos valores, interpretação, experiências, contexto e de outras opiniões dos outros indivíduos.

Assim sendo, compreendemos que as TIC possibilitaram a criação e desenvolvimento de novos modelos de Comunicação nas organizações, a par de terem aumentado exponencialmente a capacidade de armazenamento e de facilitarem a consulta de informação e dados, por via de repositórios e bases de dados extensas e úteis. Contudo, para além das preocupações em gerar conhecimento, as organizações contemporâneas devem ser capazes de criar mecanismos que permitam igualmente o armazenamento, transferência e aplicabilidade do conhecimento. Tal é representado pelo conceito de Gestão do Conhecimento que, ao ser eficaz, traduz-se na inovação contínua da empresa e na obtenção de vantagens competitivas. A Gestão do Conhecimento deve ser incentivada, desde logo pela própria cultura da empresa, mas também, pelos líderes e gestores das empresas. A cultura organizacional deve fomentar a partilha necessária à Gestão do Conhecimento, estimulando o interesse dos colaboradores nesse sentido.

A questão que conduziu a presente investigação procurou responder à seguinte questão:

A Comunicação Interna e as TIC atuam em prol da disseminação do Conhecimento nas organizações contemporâneas?

Para efeitos de obtenção de respostas à questão colocada foi levado a cabo um estudo, cujo objetivo geral encontra-se sustentado em torno da temática de Gestão do Conhecimento, uma vez que pretendíamos avaliar, com base nos modelos de Jennex e Olfman (2005) e Kim e Lee (2006), a existência de pressupostos básicos à Gestão do Conhecimento na organização estudada, quer os impactos do contexto organizacional e

das TIC na capacidade de partilha de conhecimento dos membros da Egor Recursos Humanos.

As respostas obtidas no inquérito por questionário realizado na presente dissertação, revelam que, a maioria dos colaboradores da Egor Recursos Humanos considera a Comunicação Interna, bem como, a Partilha do Conhecimento relevantes no âmbito da organização. Os resultados obtidos por via da aplicação do inquérito por questionário foram igualmente corroborados pelas respostas obtidas na realização de entrevista ao quadro superior da empresa estudada.

Ressalvamos ainda a observação do papel das TIC na relação com a Partilha do Conhecimento. Por um lado, podemos observar que os colaboradores da Egor Recursos Humanos, na sua generalidade, utilizam com frequência as ferramentas disponíveis na empresa, como exemplos o recurso a repositórios e bases de dados. Por outro lado, a maioria dos inquiridos reconheceu a relevância das TIC para uma melhor utilização e criação de conhecimento na Egor Recursos Humanos.

Na generalidade, os colaboradores da Egor Recursos Humanos revelam a convicção que quando é criado novo conhecimento este é partilhado por toda a organização.

Em suma, concluímos que:

- A Gestão do Conhecimento tem sido alvo de crescente interesse por parte da comunidade científica, bem como, por parte das próprias organizações e seus gestores, conforme diversos artigos e livros consultados;
- A globalização a par do crescente uso das TIC no contexto de trabalho têm contribuído para o crescente interesse em temáticas como a Gestão do Conhecimento nas Organizações;
- A Gestão e Partilha do Conhecimento devem ser considerados elementos de ordem estratégica para as organizações contemporâneas;

- O crescente número de investigações científicas possibilitou o desenvolvimento de diversos modelos explicativos do processo de Gestão e Partilha do Conhecimento nas Organizações, conforme expusemos no capítulo 1;
- A maioria dos autores consultados são unânimes na atribuição de importância estratégica à Gestão do Conhecimento, concordando igualmente sobre a necessidade de compreender os elementos e/ou características existentes nas organizações contemporâneas que facilitam ou dificultam o processo de partilha de conhecimento;
- O *expertise* e a capacidade de inovar são elementos diferenciadores e de vantagem competitiva para as organizações, sendo importante reter profissionais detentores de conhecimento, bem como, potenciar ferramentas que possibilitem e promovam a partilha do conhecimento;
- As organizações devem desenvolver uma «cultura de inovação» que permita, por um lado a criação de conhecimento e que, por outro lado, permita a partilha do mesmo por toda a organização;
- Existem características das organizações que promovem ou dificultam o sucesso da Gestão de Conhecimento, entre elas: estruturas organizacionais pouco preparadas para a partilha de conhecimento e a inexistência de motivação por parte dos colaboradores em partilhar conhecimento com outros.

2. Pistas Para Futuras Investigações

Ao considerarmos os resultados obtidos na presente dissertação, as conclusões apresentadas, bem como, as limitações apresentadas, poderá ser interessante para futuras pesquisas prosseguir a investigação quanto aos seguintes pontos:

1. Alargar o estudo a outra(s) organização(ões);

2. Efetuar um estudo comparativo com outra organização, se possível, alargar a amostra na sua dimensão, trazendo uma visão mais realista das relações entre variáveis de estudo;
3. Procurar estabelecer relações causa-efeito, principalmente entre as variáveis com correlações significativas;
4. Encontrar evidências empíricas que sustentem que a Comunicação Interna tem impacto positiva na Gestão e Partilha de Conhecimento.

O presente estudo pretende contribuir para a amplitude do conhecimento teórico sobre a Gestão do Conhecimento nas Organizações Contemporâneas, particularmente quanto à relação das TIC para efeitos de partilha de conhecimento. Neste sentido, este estudo não tem pretensões de encerrar a temática da Gestão do Conhecimento, particularmente porque assistimos a um período de inovação e constantes alterações.

Bibliografia

ALLEE, Verna (1997), «12 Principles of Knowledge Management», *Training & Development*, Nov, pp. 71-74

AMARAL, Paulo C.; PEDRO, José M. (2004), *O Capital Conhecimento*, Lisboa: Universidade Católica Editora

ANDRADE, António, R. (2002), «Comportamento e Estratégias de Organizações em Tempos de Mudança Sob a Perspectiva da Tecnologia de Informação», *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol. 09, Nº 2, abr/jun, pp. 49-58

BARATA, Óscar, S. (2006), *Temas e Problemas de Ciências do Trabalho*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BILHIM, João F. (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BILHIM, João F. (2008), *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BILHIM, João F. (2011), *Questões Atuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BONTIS, Nick (1998), «Intellectual capital: na exploratory study that develops measures and models», *Management Decision*, MCB University Press, pp. 63-76

BONTIS, Nick (2001), «Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital», *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, Nº1, pp.44-60

BOOKER, Lorne, D.; BONTIS, Nick; SERENKO, Alexander (2008), «The Relevance of Knowledge Management and Intellectual Capital Research», *Knowledge and Process Management*, Vol.15, Nº4, pp. 235-246

BRANDÃO, Nuno, G.; MORAIS, Inês (2014), «A Comunicação em Rede como Veículo de Participação e Envolvimento dos Colaboradores nas Organizações – Estudo de Caso: A Intranet do Turismo de Portugal, I.P.», *International Business and Economic Review*, N°5, pp.154-172

BROOKING, Annie, (1997), «The Management of Intellectual Capital», *Long Range Planning*, Vol. 30, N° 3, pp 364-365, versão *online* disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197809119> [consultado em Novembro de 2015]

BUGHIN, Jacques, CHUI, Michael, MILLER, Andy (2009) «How companies are benefiting from Web 2.0», McKinsey Global Survey Results, versão *online* disponível em: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/how-companies-are-benefiting-from-web-20-mckinsey-global-survey-results> [consultado em Janeiro 2016]

CABRITA, Maria, R. (2009), *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*, Lisboa: Lidel – edições técnicas, lda

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo B.; RODRIGUES, Joaquim V. (2013), *HUMANATOR XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote

CARVALHO, Maria C. (2008), *Construindo o Saber, Metodologia Científica – Fundamentos e Técnicas*, Campinas: Papyrus Editora

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (2005), «A Sociedade em Rede – Do Conhecimento à Acção Política», Debates Presidências da República, Conferência Promovida pelo Presidente da República, Março de 2005, Centro Cultural de Belém, Imprensa Nacional Casa da Moeda. Disponibilizado em aula pela Universidade Católica

CASTELLS, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede*, Vol.1, Colecção A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

CHOI, Sue, Y.; LEE, Heeseok; YOO, Youngjin (2012), «The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application, and Team Performance: A Field Study», *MIS Quarterly*, Vol.34, N°4, pp-855-870

- CORRÊA, Elizabeth, S. (2005), «Comunicação digital: uma questão estratégica e de relacionamento com públicos», *Organicom*, Ano2, N°3, 2º semestre de 2005 versão *online* disponível em: http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista3/94.pdf [consultado em Janeiro de 2016]
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. (2000), «Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know», *ACM Ubiquity*, pp. 1-15
- DAVENPORT, Thomas H.; LONG, David, W.; BEERS, Michael, C. (1998) «Successful Knowledge Management Projects», *Sloan Management Review*, Winter 1998, pp.43-57
- DRUCKER, Peter F. (2003), *Sociedade Pós-Capitalista*, Lisboa: Actual Editora
- DRUCKER, Peter F. (1992), «The New Society of Organizations», *Harvard Business Review*, Set/Out 1992, pp. 95-104
- EDVINSSON, Leif (1997), «Developing Intellectual Capital at Skandia», *Long Range Planning*, Vol.30, N°3, pp.366-373
- FEIJOO, João P. (2011), «A Gestão das Pessoas e do Conhecimento nas Organizações – Os Desafios das Próximas Décadas», *e-journal of International Relations*, Vol. 2, N°1, JANUS.NET, pp. 97-118
- GRENIER, Ray; METES, George (1998), «Wake Up and Smell the Syzygy», *Business Communications Review*, Aug., pp. 57-60
- HAMMER, Michael (1990), «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate», *Harvard Business Review*, Jul/Aug 1990, pp. 104-112
- HAMMER, Michael; STANTON, Steven (1999), «How Process Enterprises Really Work», *Harvard Business Review*, Nov/Dec., pp. 1-10
- HEDLUND, Gunnar (1994), «A Modelo f Knowledge Management and The N-Form Corporation», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.73-90
- HENDRIKS, Paul (1999), «Why Share Knowledge? The influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing», *Knowledge and Process Management*, Vol.6, N°2, pp.91-100

ILHARCO, Fernando (2003), *Filosofia da Informação – uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*, Lisboa: Universidade Católica Editora

IPE, Minu (2003), «Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework», *Human Resource Development Review*, Vol.2, Nº4, pp. 337-359

JENNEX, Murray, E.; OLFMAN, Lorne (2005), «Assessing Knowledge Management Success», *International Journal of Knowledge Management*, Vol.1, Nº2, pp. 33-49

KLUGE, Jurgen; STEIN, Wolfram; LINCHT, Thomas (2002), *Gestão do Conhecimento: Segundo um Estudo da McKinsey & Company*, Lisboa: Principia

LOPES, Albino; MATOS, Florinda (2008), «Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações», *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.14, Nº2, pp. 233-245, versão *online* disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf> [consultado em 05 de Outubro de 2015]

MAGALHÃES, Rodrigo (2005), *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*, Lisboa: Edições Sílabo

MATSON, Eric; PARK, Laurence (2010), «Boosting the productivity of knowledge workers» McKinsey Global Survey Results, versão *online* disponível em: [consultado em Janeiro de 2016]

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra (1998), «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage», *Academy of Management Review*, Vol.23, Nº2, pp 242-266

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirataka (1995), *The Knowledge-creating Company: how Japanese companies create the Dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press

NONAKA, Ikujiro (1991) «The Knowledge-Creating Company», Harvard Business

PADAMO, Celma; OLIVEIRA, Evandro; GONÇALVES, Gisela; CAETANO, Joaquim; ANDRADE, José; QUINTELA, José; REIS, José; SOARES, José, V.;

FERRARI, Maria, A.; PORTUGAL, Miguel, N.; BRANDÃO, Nuno, G.; PEREIRA, Sandra; SEBASTIÃO, Sónia; SPÍNOLA, Susana, C.; RUÃO, Teresa (2015), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional, desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora

PASCARELLA, Perry (1997), «Harnesing Knowledge», *Management Review*, Oct. 1997, American Management Association, pp.37-40

PEREIRA, Manuel, J. (2005), *Sistemas de Informação: uma abordagem sistémica*, Lisboa: Universidade Católica Editora

PINTO, Ricardo, R. (2009), *Introdução à Análise de Dados com Recurso ao SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo

RASCÃO, José (2008), *Novos Desafios da Gestão da Informação*, Lisboa: Edições Sílabo

REIS, Lopes (2008), *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*, Lisboa: Editorial Presença

ROSSETTI, Adroaldo, G.; MORALES, Aran, B. (2007), «O Papel da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento», *Ci. Inf.*, Brasília, Vol.36, Nº1, Jan-Abr, pp124-135

SEQUEIRA, Rosa, M. (2010), *Comunicar Bem – Práticas e Estruturas Comunicativas*, Lisboa: Fonte da Palavra.

SILVA, Augusto, S.; PINTO, José, M. (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Afrontamento

SOUSA, António (2006), *Introdução à Gestão – Uma abordagem sistémica*, Lisboa: Verbo

STEWART, Thomas (1999), *Capital Intelectual - A Nova Riqueza das Organizações*, Lisboa: Edições Sílabo

SUMO PONTÍFICE JOÃO PAULO II (1991), «Carta Encíclica Entesimus no Centenário da Rerum Novarum», versão *online* disponível em:

http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html [consultado em 11 de Dezembro de 2015]

SVEIBY, Karl-Erik (1996), «Transfer of Knowledge and Information Processing Professions», *European Management Journal*, Vol.14, N°4, Elsevier Science, pp.379-388

VASILESCU, Bogdan; SEREBRENIK, Alexander; DEVANBU, Premkumar; FILKOV, Vladimir, (2014), «How Social Q&A Sites are Changing Knowledge Sharing in Open Source Software Communities», versão *online* disponível no repositório b-on

WIIG, Karl, M. (1997), «Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management», *Long Range Planning*, Vol. 30, N° 3, Elsevier Science, pp. 399-405

Anexos

Anexo I - Questionário Gestão Do Conhecimento

CONDADOS DE CARACTERIZAÇÃO

1) Género

Masculino / Feminino

2) Idade

De 18 a 25 anos

De 26 a 30 anos

De 31 a 35 anos

De 36 a 40 anos

De 41 a 45 anos

Superior a 45 anos

3) Habilitações Literárias

Ensino secundário

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Outro nível de ensino

4) Antiguidade na empresa

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

5) Posto de trabalho

Estagiário
Quadro médio
Quadro Superior
Outros

II DADOS DE ESTUDO

A) As seguintes afirmações dizem respeito a situações vivenciadas no dia-à-dia da empresa.

Por favor, responda em que medida é que concorda ou não com as mesmas, utilizando a seguinte escala: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Não discordo nem concordo; 4) Concordo; 5) Concordo totalmente

- 1) Na minha empresa tenho acesso a base de dados, *softwares* e repositórios importantes para o meu desempenho
- 2) Na minha empresa existem estratégias de identificação do conhecimento, seus utilizadores, fontes, entre outros
- 3) Identifico com facilidade na minha empresa uma estrutura de conhecimento comum, articulada e de fácil compreensão
- 4) Na minha empresa temos formação e somos incentivados a explorar ferramentas que possibilitam gerir o conhecimento
- 5) A própria cultura da minha empresa permite e facilita a partilha do conhecimento
- 6) A minha chefia direta permite e incentiva o uso destas ferramentas
- 7) Existe a preocupação em saber se o conhecimento é captado para a empresa
- 8) Eu consigo perceber que existem propósitos e objetivos delineados pela empresa no que respeita à gestão do conhecimento
- 9) A obtenção de novos conhecimentos é um processo constante na minha empresa
- 10) Reconheço importância dos sistemas e tecnologias de informação para uma melhor utilização e criação de conhecimento na minha empresa
- 11) Quando algo ou alguém potencia um novo conhecimento na empresa, existe a preocupação de o incorporar e utilizá-lo no futuro

12) Quando é gerado novo conhecimento a empresa tende a partilhá-lo com os colaboradores da empresa

13) Qual a importância que atribui à comunicação interna na sua empresa?

Responda utilizando a seguinte escala: 1) Nada importante; 2) Pouco importante; 3) Indiferente; 4) Importante; 5) Muito importante

14) Qual a importância que atribui à partilha de conhecimento na sua empresa?

Responda utilizando a seguinte escala: 1) Nada importante; 2) Pouco importante; 3) Indiferente; 4) Importante; 5) Muito importante

B As seguintes frases dizem respeito a diversos fatores relacionados com a sua empresa e trabalho, assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Por favor responda utilizando a seguinte escala: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Indiferente; 4) Concordo; 5) Concordo totalmente

15) Eu consigo explicar a visão e os objetivos da minha empresa;

16) Eu compreendo os objetivos da minha empresa;

17) Se eu tiver dificuldades no meu trabalho eu sei que os meus colegas vão tentar ajudar-me;

18) Eu confio no conhecimento e experiência dos meus colegas;

19) Eu comunico com os outros trabalhadores através de encontros informais na empresa;

20) Eu interajo e comunico com outras pessoas ou grupos fora da empresa;

21) Qualquer decisão que eu tome tem de ter a aprovação do meu superior

22) Eu raramente participo nas decisões ou adoto novas políticas ou programas;

23) Eu executo sempre as minhas tarefas de acordo com as regras e os documentos formais da empresa;

24) Cada uma das unidades/departamentos da empresa tem regras formais, descritivos de funções e processos operacionais bem estabelecidas;

25) Eu sinto que os colaboradores são promovidos não pelos anos de trabalho mas pela sua competência e desempenho;

- 26) A minha organização proporciona-me oportunidades justas para promoções e recompensas com base no meu desempenho;
- 27) Eu utilizo com regularidade a internet, *e-mail*, entre outros;
- 28) Eu utilizo regularmente a base-de-dados da organização e/ou o sistemas de gestão eletrónico de gestão de dados;
- 29) Os sistemas de informação e de *software* na empresa são pensados para serem “*user-friendly*”;
- 30) Para mim é fácil utilizar os sistemas de informação da empresa sem ter formação extra;
- 31) Eu partilho de forma voluntária o meu *know-how*, informação e conhecimento com outros colaboradores;
- 32) Eu tenho possibilidade de aceder a documentos, informação ou conhecimento de outros departamentos da empresa de forma gratuita.

C 33) As tecnologias de informação e comunicação existentes na empresa facilitam o acesso ao conhecimento.

- (1) Concordo totalmente; (2) concordo; (3) indiferente; (4) discordo; (5) discordo totalmente

Anexo 2 – Localização Geográfica da Egor Recursos Humanos



Figura 13: Localização Egor, fonte: www.egor.pt

Anexo 3 - Newsletter



Nº 4/16
12 Abril
Pág. 1 de 10

Reservada a Colaboradores da EGOR

A esperança no futuro



Tenho, com muito agrado, vindo a verificar que este ano se está a verifica um surto de nascimentos mais acentuado do que nos anos anteriores. Ao assinar os cheques bebé, com que a Egor festeja a maternidade ou paternidade dos colaboradores, tenho o sentimento íntimo de que, apesar de tudo, a força da vida prevalece sempre sobre as dificuldades, as crises, os problemas de toda a ordem que sempre afligiram os seres humanos em todas as idades e fases da Humanidade.

Portugal tem passado, ao longo da sua história quase milenar por dificuldade de toda a ordem mas, certamente por um efeito de proximidade, esses problemas parecem hoje mais ameaçadores do que nunca. Nos últimos anos, estas situações agravaram-se devido aos programas de austeridade a que o País continua sujeito. As crises amastam não apenas consequências imediatas mas também sequelas dolorosas que perduram no tempo. Sabemos que durante muitas décadas Portugal irá continuar a continuar a sofrer os efeitos da crise atual.

Um dos nossos principais problemas consiste no fato de cerca de 20% da população ativa se encontrar em situação de desemprego, abrangendo não apenas uma franja de algumas centenas de milhares de jovens em busca da estabilidade de um 1º emprego que a economia não consegue criar, mas também o grave problema de outras centenas de milhares de desempregados de longa duração, para as quais as perspetivas de futuro se esfumaram com a desapareição de atividades de baixo valor acrescentado, resultantes da desindustrialização da economia e do desaparecimento da agricultura tradicional.

No processo de recuperação em curso, a vaga de escândalos que se abateu subitamente na sociedade portuguesa abre a esperança de que estejamos a assistir a um processo cirúrgico no qual depois de lancetados os furúnculos e curadas as infeções, Portugal possa finalmente encetar um processo de regeneração que lhe permita resolver no médio prazo, os graves problemas que impedem o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e harmoniosa, onde aqueles que agora estão a nascer possam ter trabalho e uma vida mais digna.

Amândio da Fonseca

  www.egor.pt EGORGEST, SGPS, S.A. Tel: 213 896 300



Pág. 1 de 10

Mini MBA

Mini-MBA: Grupo Egor/ Vasconcellos e Sá



Realizou-se no passado dia cinco, em Lisboa (Hotel Vila Galé Ópera), mais uma iniciativa «Human & Breakfast», com organização da Just Media, a editora da revista «human», desta feita para o Grupo Egor.

O evento contou com a presença de diversos profissionais de recursos humanos de empresas, tendo tido na abertura uma intervenção de Amândio da Fonseca, administrador executivo e fundador do Grupo Egor. Seguiu-se uma palestra do consultor e professor universitário Jorge Vasconcellos e Sá (Vasconcellos e Sá e Associados), a quem o Grupo Egor se associou para o lançamento de um mini-MBA para executivos. Este mini-MBA visa «dar resposta a profissionais e organizações que sentem a necessidade de consolidar uma visão abrangente das principais linhas orientadoras do pensamento do pai do 'modern management', Peter Drucker», lê-se num documento do Grupo Egor distribuído aos participantes.

No mesmo documento lê-se ainda: «O lançamento do mini-MBA com o Prof. Vasconcellos e Sá visa desenvolver e alargar a nossa intervenção junto de uma vasta população de quadros superiores e intermédios, que através de um conjunto de 'workshops' temáticos, a realizar ao longo de 10 sessões, vão poder apreender e por em prática os princípios fundamentais da gestão moderna através da intervenção do mais credenciado especialista português nas 'best practises' de Peter Drucker./ face aos MBA existentes no mercado, o mini-MBA tem a vantagem de apresentar de forma concisa e prática os princípios e as práticas de gestão desenvolvidas por Peter Drucker. As sessões temáticas são complementadas e apoiadas por sessões de 'coaching' em condições de investimento muito vantajosas quer para particulares, quer para organizações que pretendam inserir um mini MBA nos seus programas de desenvolvimento profissional.»

O mini-MBA é interno a cada empresa, tendo entre 10 e 20 participantes. De manhã integra um 'workshop' e um caso ou um trabalho prático em grupos e de tarde 'coaching' (opcional) individual ou de grupo (preparação dos trabalhos). São dois dias contíguos de duas em duas ou de três em três semanas. Além dos 'workshops' e do 'coaching' (opcional), os participantes receberão um 'dossier' com 'slides'.

Mais informações sobre o mini-MBA: Ana Cardoso (tel. 213 896 300; a.mai@egor.pt).

In Revista Human de Abril

Figura 14: Newsletter

Anexo 4 Presença nos Meios de Comunicação Especializados



Figura 15: Presença media especializados – Revista Pessoal, fonte: <http://www.rhonline.pt/revista-pessoal/2016/04/11/11937/>



Figura 16: Presença media especializados – Expresso emprego, fonte: <https://www.vercapas.com/capa/expresso-emprego.html>

Anexo 5 Entrevista

- 1) Considera a partilha de conhecimento dentro da organização um aspeto positivo?

Porquê?

É um aspeto positivo e fundamental para o desenvolvimento. É de extrema importância que as organizações consigam garantir a transferência de conhecimento. A partilha de conhecimento é feita, na maioria das vezes, de forma espontânea mas naturalmente a empresa tirará mais partido se o conhecimento for partilhado de forma estruturada e intencional. Esta partilha permite evolução, uma aprendizagem contínua, aumenta níveis de confiança e interação. Enquanto líder gosto de promover e premiar a partilha de ideias e *know-how*.

- 2) Os sistemas de comunicação interna existentes na Egor Recursos Humanos facilitam a partilha de conhecimento na empresa?

Sim. Hoje em dia temos disponíveis ferramentas que nos ajudam a partilhar de forma rápida e eficaz informação com toda a empresa, a nível nacional.

- 3) De que forma podem as organizações em geral, e a Egor em particular, potenciar a partilha de conhecimento internamente?

Do meu ponto de vista, é crucial que consigam desenvolver uma cultura organizacional aberta ao diálogo. Só um clima organizacional com uma comunicação eficaz conseguirá fomentar a partilha de conhecimento. Como referi anteriormente, as TI ocupam atualmente um lugar de destaque nas nossas vidas, pessoal e profissionalmente. Facilmente, a partilha de conhecimento é potenciada através das ferramentas informáticas. Na Egor, a título de exemplo, mensalmente é lançada uma newsletter onde participam, de forma aleatória, alguns profissionais da empresa e onde se partilham experiências, se dão a conhecer alguns sucessos empresariais com os quais se espera gerar aprendizagens, etc. Para além disso, dispomos igualmente de um local partilhado

de consulta de informação, onde qualquer colaborador interno poderá ter acesso a variadíssima informação e partilhar outras que considerar importantes.

- 4) Vivemos a «Era do Conhecimento», na qual, as oportunidades, inovação, processos interativos, rápidas mudanças, bem como, a multidireccionalidade da comunicação são constantes na dinâmica das organizações. Na sua opinião, em que se deve basear a Gestão do Conhecimento nas Organizações para que seja eficaz?

Essencialmente e, de forma muito sucinta, considero que qualquer organização deverá desenvolver estratégias de comunicação que promovam a proximidade entre os colaboradores e intensifiquem a troca de informações garantindo e criando condições facilitadoras de aprendizagem organizacional.

- 5) Na sua opinião, a própria cultura da Egor Recursos Humanos facilita e/ou potencia a partilha do conhecimento?

Sim. Falando da minha equipa em particular, acima de tudo, não temos medo de partilhar; encaramos essa partilha de forma positiva, com benefício para todas as partes envolvidas. Este sentimento é fundamental para que a partilha se torne rotina.

- 6) Qual o papel das TIC no processo comunicacional, particularmente, na disseminação do conhecimento na Egor Recursos Humanos?

As novas tecnologias vieram melhorar e facilitar a comunicação a vários níveis permitindo ultrapassar barreiras culturais, sociais, geográficas e outras. Esta dimensão tem um forte impacto a nível organizacional, dado que a comunicação torna-se muito facilitada – rápida e eficaz. Por outro lado, vieram permitir tratar informação e partilhá-la de forma quase imediata.

- 7) Considera que na Egor Recursos Humanos, os colaboradores possuem capacidade de aprender de forma contínua, isto é, a obtenção de conhecimentos é um processo constante na empresa?

Trabalhamos diariamente para fazer mais e melhor. Se conseguimos manter o posicionamento que temos no mercado é fruto da evolução e aprendizagens constantes!