



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

UISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão

Especialização em Gestão de Recursos Humanos

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM DIFERENTES SETORES EMPRESARIAIS

Maria de Fátima Monteiro Bordalo Caiado

Orientação:

Professor Doutor Paulo Almeida Pereira

Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, dezembro, 2020



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

VISEU

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM DIFERENTES SETORES EMPRESARIAIS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu, para obtenção do grau de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos.

Maria de Fátima Monteiro Bordalo Caiado

Orientação:

Professor Doutor Paulo Almeida Pereira

Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, dezembro, 2020

Agradecimentos

Quero aqui expressar o meu mais sincero agradecimento a todos aqueles que com as suas palavras, de uma forma ou de outra, incentivaram-me a alcançar mais um objetivo, a realização desta dissertação.

À Professora Doutora Célia Ribeiro, enquanto orientadora deste estudo, pelas análises críticas, pelo rigor científico e pela partilha e experiência do saber.

Ao professor Doutor Paulo Pereira, pela importante contribuição científica, pela disponibilidade e pelo incentivo.

À minha irmã, e ao Luís, pelo carinho e força transmitida. Sem a sua colaboração, a concretização deste trabalho seria mais difícil.

Ao Mário, pelo apoio incondicional e por ser o maior suporte na concretização do meu objetivo de vida.

Um agradecimento especial ao meu filho Pedro e à Raíssa, aos meus netos Francisco, Santiago e Laura pelo tempo que não lhes dediquei.

Obrigada, muito.

Resumo

O sucesso e os benefícios da gestão e transferência do conhecimento, em qualquer tipo de empresa, são favorecidos pela existência de uma cultura empresarial capacitante que valorize o conhecimento como um recurso extremamente importante, atribuindo-lhe um poder estratégico pela forma como é adquirido, usado e partilhado, como promotor de produtividade, competência e crescimento económico.

O presente trabalho tem como objetivo fundamental avaliar em que medida as empresas gerem, partilham e transferem o conhecimento de modo a obterem um melhor desempenho e eficácia no seu desenvolvimento, sendo reconhecido pela forma como é adquirido, usado e partilhado, como promotor da produtividade e inovação.

Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo descritivo e correlacional assente numa metodologia quantitativa, cuja recolha de dados foi feita através de um questionário adaptado de António Gonçalves (2016), dirigido a empresas de diferentes setores económicos, obtendo 80 respostas válidas. Procedeu-se à análise de dados, recorrendo à estatística descritiva e aos testes t de *Student* e ANOVA.

Com os resultados obtidos, foi possível concluir que o conhecimento é entendido como um bem valioso para o desenvolvimento das empresas, bem como para o processo de inovação, verificando-se um maior envolvimento com determinadas fases do ciclo da gestão do conhecimento, nomeadamente, com as fases identificar e/ou criar, aprender, usar e partilhar, determinantes na transferência do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Gestão e transferência do conhecimento, Modelos de gestão da transferência do conhecimento.

Abstract

Success and benefits of the knowledge management, in any kind of company, are favored by the existence of an able business capacity that values knowledge as an extremely important resource, providing it with a strategic power by the way it is acquired, used and shared as a promoter of productivity, competence and economical growth.

The present work aims at evaluating how companies manage, share and transfer knowledge in order to get a better performance and effectiveness in their development, being recognised by the way it is obtained, used and shared, as to promote productivity and innovation.

To reach this aim, a descriptive and correlational study was made based on a quantitative methodology, and the data were gathered through a set of questions adapted of Antonio Gonçalves (2015), addressed to several companies of different economic sectors, getting 80 valid answers. The data were analysed based on descriptive statistics and on the tests Student and ANOVA.

With the obtained results, it was possible to conclude that knowledge is understood as a valuable good for the development of companies, as well for the process of innovation, realizing a broader involvement in some phases of the knowledge management cycle, namely with those of identifying and /or creating, learning, using and sharing, which are determinant in the transfer of knowledge.

Keywords: knowledge management, knowledge management and transfer, Models of management of the knowledge and transfer.

Índice geral

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Índice geral	xi
Índice de Tabelas	xii
Índice de Figuras.....	xiii
Introdução	15
.....	17
Parte I – Enquadramento Teórico	19
CAPÍTULO 1 - Porque é Importante o Conhecimento	21
Sumário.....	21
1. A evolução do conceito de gestão do conhecimento	21
2. Conhecimento e tipologia	25
3. Conhecimento tácito vs conhecimento explícito	27
CAPÍTULO II - O Conhecimento em Movimento.....	33
Sumário.....	33
1. A transferência do conhecimento	33
2. O ciclo de vida da transferência do conhecimento	35
4. O Ciclo de Vida da Gestão do Conhecimento	39
Parte II – Estudo Empírico.....	45
CAPÍTULO III - Metodologia da Investigação.....	47
Sumário.....	47
1. Problemática da Investigação	47
2. Justificação do estudo	47
3. Questões e Objetivos	48
4. Formulação de Hipóteses.....	49
5. Descrição das Variáveis.....	50
6. Tipo de Investigação	51
7. População e Amostra	51
7.1. Caracterização da Amostra	52
8. Instrumento de Recolha de Dados	56
8.1. Análise psicométrica da escala: Alfa de Cronbach.....	57

9. Procedimentos.....	58
CAPÍTULO IV - Apresentação e Análise dos Resultados	61
Sumário.....	61
1. Análise Descritiva.....	61
2. Análise Inferencial.....	70
3. Discussão dos Resultados	81
Referências Bibliográficas.....	91
ANEXOS	95
Anexo A – Pedido e autorização do uso e alteração do questionário	97
Anexo B – Procedimento metodológico.....	99

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1: Distribuição dos inquiridos segundo o género</i>	52
<i>Tabela 2: Distribuição dos inquiridos por intervalos de idade</i>	52
<i>Tabela 3: Distribuição dos inquiridos segundo as habilitações literárias</i>	53
<i>Tabela 4: Tipo de Empresa</i>	53
<i>Tabela 5: Internacionalização</i>	53
<i>Tabela 6: Distribuição dos inquiridos segundo o setor económico da empresa</i>	54
<i>Tabela 7: Distribuição dos inquiridos segundo a posição hierárquica.....</i>	55
<i>Tabela 8: Distribuição dos inquiridos segundo a posição hierárquica.....</i>	55
<i>Tabela 9: Análise psicométrica da escala ciclo de vida da gestão do conhecimento.....</i>	Erro!
Marcador não definido.	
<i>Tabela 10: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento - Âmbito Geral</i>	61
<i>Tabela 11: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento – Fase 1: IDENTIFICAR e/ou CRIAR</i>	62
<i>Tabela 12: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento - Fase 2: ARMAZENAR.....</i>	63
<i>Tabela 13: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento – Fase 3: PARTILHAR.....</i>	64
<i>Tabela 14: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento - Fase 4: USAR</i>	66
<i>Tabela 15: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento - Fase 5: APRENDER.....</i>	67
<i>Tabela 16: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento – Fase 6: MELHORAR.....</i>	68
<i>Tabela 17: Análise descritiva das variáveis da gestão do conhecimento</i>	69
<i>Tabela 18: Relação da gestão do conhecimento com a variável género: estatísticas descritivas e resultados test-t de Student</i>	71
<i>Tabela 19: Relação da gestão do conhecimento com a variável idade: estatísticas descritivas e resultados teste ANOVA.</i>	72

<i>Tabela 20: Relação da gestão do conhecimento com a variável habilitações acadêmicas: estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA.</i>	73
<i>Tabela 21: Relação da gestão do conhecimento com a variável tipo de empresa: estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA.</i>	74
<i>Tabela 22: Análise descritiva das variáveis da gestão do conhecimento.</i>	76
<i>Tabela 23: Relação da gestão do conhecimento com a variável posição hierárquica: estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA.</i>	77
<i>Tabela 24: Relação da gestão do conhecimento com a variável n° de anos na empresa: estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA.</i>	79
<i>Tabela 25: Análise descritiva da subescala âmbito geral da gestão do conhecimento por itens.</i>	80

Índice de Figuras

Figura 1. Dos Dados ao Conhecimento.....	25
Figura 2. Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.	30
Figura 3. Ciclo de Vida da transferência do Conhecimento.....	36
Figura 4. Modelo do Ciclo de Vida do Conhecimento defendido pelos autores Evans, Dalkir e Bidian.	41

Introdução

No atual contexto socioeconómico, vivemos uma nova realidade em que a gestão do conhecimento pode contribuir para ajudar qualquer empresa e seus colaboradores a analisar informações ou interpretar sinais de incerteza, facilitando o processo de adaptação, repensando os seus produtos e serviços, novas formas de trabalho, reorganizando equipas e estratégias, procurando soluções para se posicionarem nos mercados.

Como no passado, o impacto da globalização levou a que muitas empresas fossem obrigadas a se adaptarem aos mercados em mudança, reconhecendo a importância do fator conhecimento, porque aliada às novas tecnologias da informação, ela trouxe muitos benefícios, oportunidades, mas também desafios (Kluge, Stein, & Licht, 2002).

Perante este contexto, as empresas sentiram a necessidade de responder às rápidas mudanças, tornando as suas estruturas e sistemas mais adaptáveis e eficientes (Trevisan & Damian, 2018).

A necessidade de responder a esta viragem levou vários investigadores, como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (2003) e Choo (2003), a estudar e desenvolver métodos e estratégias aplicados nos mais diversos tipos de empresas, sugerindo modelos de gestão do conhecimento que variam de acordo com as metas que cada empresa define para alcançar os seus objetivos estratégicos.

Deste modo, a competitividade das empresas passou a ser definida pela sua capacidade de gerir o conhecimento, principalmente, aquele que resulta do desenvolvimento científico e tecnológico, e da inovação. Portanto, a gestão do conhecimento surge como resultado da crescente atenção que vem sendo dada ao conhecimento (Martins, 2015).

Segundo o relatório de *PMI-Pulse of the profession* (2015), o conhecimento, contrariamente aos dados, informações ou outras fontes, quando bem usado, é vital para as empresas, entendido como o fator de produção “extremamente valioso”.

Choo (2003), Ichijo e Nonaka (2001, citados por Braga et al., 2014), Von Krogh et al. (2001, citados por Francisco, 2005), Girardi, Souza e Freitas (2012) e Von Krogh et al. (2001, citados por Francisco, 2005) e PMI (2015) realçam a existência de um ambiente organizacional capacitador como condição fundamental para que o processo de criação de conhecimento ocorra.

Na ótica de Santos (2001), a questão central da gestão do conhecimento é obter benefícios dos recursos existentes na organização para que as pessoas procurem e apliquem as melhores práticas, em vez de criar algo que já existe, só assim é possível acrescentar valor às informações.

Em qualquer organização, no parecer de Strauhs et al. (2012), a gestão do conhecimento tem por objetivo proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas para gerar benefícios (inclusive financeiros), agregando competitividade.

Face ao contexto, e suportada pela literatura, este estudo desenvolve-se sobre conceitos básicos como dados, informação e conhecimento, tipos de conhecimento, tácito e explícito, existente nas empresas, conceitos de gestão do conhecimento, gestão e transferência de conhecimentos, bem como a apresentação de modelos de referência para sua aplicação.

Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo avaliar em que medida as empresas de diferentes setores económicos gerem, partilham e transferem o conhecimento, de modo a obterem o melhor desempenho e eficácia no seu desenvolvimento, potenciando a inovação e a satisfação dos seus clientes, bem como reconhecer a importância do conhecimento pela forma como é adquirido, usado e partilhado, como promotor da produtividade.

O presente trabalho é constituído por duas partes: a primeira parte, o enquadramento teórico, fundamentado na literatura pesquisada, está dividida em dois capítulos. O primeiro refere a importância do conhecimento na sua evolução, conceitos e distinção entre os tipos de conhecimento. No segundo capítulo, perspetiva-se o conhecimento em movimento, a transferência do conhecimento, a importância da aprendizagem organizacional e o ciclo de vida da gestão do conhecimento.

A segunda parte integra o estudo empírico, constituído por dois capítulos. Considerando os objetivos formulados, descrevemos o estudo empírico efetuado, apresentamos e analisamos os seus resultados. Assim, no terceiro capítulo, apresentamos as opções metodológicas da investigação, que incluem a justificação do estudo, as questões e objetivos, a formulação de hipóteses, a descrição das variáveis, o tipo de investigação, a população e a amostra, bem como o instrumento de recolha de dados e os

procedimentos seguidos. No quarto e último capítulo, integramos a apresentação da análise descritiva efetuada à escala geral e a análise inferencial, relativa aos testes das hipóteses e, por fim, a discussão dos resultados.

Por último, apresentamos as conclusões finais e as limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras investigações.

Parte I – Enquadramento Teórico

CAPÍTULO 1 - Porque é Importante o Conhecimento

Sumário

1. A evolução do conceito de gestão do conhecimento
 2. Conhecimento e tipologia
 3. Conhecimento tácito vs conhecimento explícito
-

Numa era pós-industrial, conhecida também como a era da informação e do conhecimento, reformulam-se os valores e enfatizam-se os fatores críticos de competitividade organizacional, a compreensão da importância reconhecida pelo fator conhecimento, requer uma interpretação da evolução contextual e das circunstâncias sócio históricas na estrutura laboral, organizacional e social (Kluge, Stein, & Licht, 2002).

1. A evolução do conceito de gestão do conhecimento

Ao longo dos séculos, com os grandes avanços tecnológicos e o surgimento da indústria, que se produzia em larga escala, os recursos físicos e materiais eram tidos como o grande valor das organizações, no entanto, com a expansão da globalização e a difusão cada vez maior da informação surgiu a necessidade de valorizar as potencialidades das pessoas, originando o conceito atual de capital intelectual, que se tornou o principal ativo, mas esse recurso ainda precisava de ser organizado para ser denominado de gestão do conhecimento (Trevisan & Damian, 2018).

É o momento em que a sociedade experimenta um período de mudança, que se caracteriza por um processo de reorganização e reestruturação da visão do mundo, dos valores básicos e das estruturas sociais e políticas (Castells, 1999).

Numa organização, a essência do conhecimento difere da essência dos ativos tradicionais, nomeadamente, da terra, da mão-de-obra, do capital, da maquinaria, etc., designados de recursos tangíveis. Deste modo, o conhecimento não é um ativo tangível, contrariamente aos outros ativos que o são, portanto, não é fácil de entender a forma como o conhecimento é exercido em cada organização e também não é fácil de quantificar o valor que ele acrescenta. É necessário que o conhecimento possa ser praticado, pois são as ações resultantes dessa funcionalidade do conhecimento que poderão gerar os resultados para os problemas ou desafios com que as organizações se deparam. Por outro lado, as organizações devem criar condições e incentivos adequados, que proporcionem

a criação e a partilha do conhecimento, bem como o desenvolvimento de novas capacidades e competências das pessoas. A era do conhecimento é produto do nosso tempo e dos nossos progressos (Kluge, Stein, & Licht, 2002).

Portanto, o conhecimento não é um tema novo, apenas não lhe era dado um importante valor, pois ele sempre incorporou as diferentes fases económicas, desde a revolução agrícola no Neolítico à revolução agrícola do século XVIII, quando o homem inicia a exploração dos recursos naturais disponíveis, como na primeira revolução industrial, com o surgimento da máquina a vapor, na segunda revolução industrial, marcada pelo uso da eletricidade ou, mais recentemente, a partir da segunda metade do século XX, com os avanços associados ao surgimento das TIC, tecnologias de informação e comunicação (Castells, 1999).

Cartoni (2015) entende que embora a gestão do conhecimento não seja vista como uma prática nova, há muito que os gerentes de grandes empresas valorizavam o *know-how* e a experiência dos seus colaboradores, porém, foi só nos finais da década de 80 que começou a surgir na sociedade a perceção da importância da gestão do conhecimento. Drucker (1998, citado por Grotta, 2001) alega que os ganhos de produtividade só serão viáveis se resultantes da melhoria e produtividade da gestão do conhecimento.

Segundo Alvarenga (2005), este tema passou a ser mais desenvolvido e estudado nos EUA, com vários autores em especial, p. ex., Porter, que atribuiu ao conhecimento uma importância estratégica para as organizações.

De igual modo, Vasconcelos (2001) cita Porter por atribuir grande importância ao conhecimento, porque ligado às tecnologias da informação, tende a mudar a competição entre empresas e criar vantagens competitivas sustentáveis para as que souberem gerir e aproveitar as potencialidades da aplicação da tecnologia como um recurso estratégico, daí que a sociedade ocidental se preocupasse com o uso do conhecimento para aumentar a sua produtividade. Para Vasconcelos (2001), a gestão do conhecimento determina o que uma empresa sabe ou deveria saber para atingir os seus objetivos estratégicos.

Entretanto, no Japão, surge um livro de Nonaka e Takeuchi (1995), que aborda a criação do conhecimento na empresa, revelando o estudo, o modo como as empresas japonesas geravam a dinâmica de inovação, já que estávamos num período em que era necessário que as empresas procurassem uma maior eficiência produtiva.

Cartoni (2015) refere que, já no auge da globalização, a gestão do conhecimento começa a ser entendida como uma estratégia organizacional com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade, destacando uma nova forma de estar das empresas, nomeadamente:

- O aperfeiçoamento do processo da globalização, caracterizado pela internacionalização dos mercados, menos barreiras alfandegárias e o surgimento de grandes mercados regionais.

- A evolução e o aperfeiçoamento das tecnologias de informação e comunicação trouxeram maior facilidade em ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações com custos relativamente baixos, devido ao desenvolvimento de redes de computadores e *softwares* de gestão.

- O surgimento de novas formas de organização do trabalho e da produção, com a adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis e horizontais, que superaram as formas da era industrial, como a especialização, a produção em escala e a padronização, estrutura menos flexível e baseada na hierarquia e verticalização da produção.

- A inclusão da inteligência artificial a um conjunto cada vez mais crescente de produtos e serviços, é uma realidade o que acaba por provocar um decréscimo no valor dos ativos padronizados, os capitais físicos, como agentes de riqueza e atribui maior valor aos ativos intangíveis como *softwares*, marcas, talentos, relacionamento, habilidades e experiência, atribuindo maior valor ao perfil exigido dos funcionários e da sua empregabilidade.

Assim, mais recentemente, e na ótica de Martins (2015), a gestão do conhecimento é entendida como um importante recurso estratégico de qualquer organização, na medida em que a própria organização consegue transformar em riqueza o valor gerado pelo conhecimento explícito ou tácito, incentivando a inovação como garante da competitividade.

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2013), a criação do conhecimento numa organização parte da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito e depois de explicitado, de novo em tácito, através de um ciclo contínuo em que o conhecimento se amplia e cristaliza como parte da rede do conhecimento de qualquer organização, o conhecimento organizacional tornou-se um dos principais elementos de vantagens competitivas sustentáveis.

Este conhecimento, impulsionado pelas novas tecnologias da informação e comunicação, permite, com maior facilidade, ordenar, armazenar, recuperar e disseminar as informações, no entanto, a gestão da informação, segundo Albrecht (2004, citado por Martins, 2015), não é a mesma coisa que a gestão do conhecimento, o que denota alguma falta de compreensão do significado de conhecimento como força propulsora do sucesso das organizações, por incidir o foco no aspecto técnico da informação e não na inclusão do conhecimento como algo adquirido e partilhado numa cultura organizacional. A gestão do conhecimento é tida como um novo modelo de gestão organizacional na busca pela vantagem competitiva, mas, a gestão do conhecimento não é gestão da informação.

Numa organização, segundo Serrano e Fialho (2003), o conhecimento coletivo é identificado como uma competência fundamental para as organizações e baseia-se nas capacidades e nas experiências de cada colaborador em relação ao trabalho verificado. Ao incentivar os colaboradores a trocarem e a partilharem as suas experiências e conhecimentos individuais, uns com os outros, permite reforçar as competências de todos os elementos, ampliando o conhecimento que é criado proporcionando o conhecimento coletivo, a formação de equipas de trabalho e a promoção e transformação do saber tácito existente na mente e nos comportamentos das pessoas em algo mais concreto. É este conhecimento que se amplia fazendo parte do conhecimento da organização.

O conhecimento é entendido como um dos fatores de extrema importância em qualquer organização, e a sua gestão deve ser tão cuidada quanto outros fatores mais tradicionais, nomeadamente, a terra, a mão de obra e o capital, geridos eficazmente relegando o conhecimento a um plano secundário dada a inexistência de estruturas próprias que possibilitem apoio à sua gestão. No entanto, qualquer organização possui um depósito de conhecimento acumulado cabendo aos gestores um papel fundamental na forma de aplicar e distribuir esse conhecimento (Kluge, Stein, & Licht, 2002).

É preciso centralizar o conhecimento da organização e deixá-lo acessível para quem dele precise no interior da mesma. O uso do conhecimento tem sido referido como um fator estratégico de sucesso, porque cada organização, propositadamente ou não, tem um conhecimento acumulado que é válido tanto para organizações de sucesso como para as mal sucedidas, para as que se expandiram e para as que caíram, para as grandes e para as pequenas, sendo que os aspetos-chave cabe aos seus líderes, que têm de ter em conta a forma de aplicar e distribuir esse conhecimento e o modo de gerar um novo conhecimento, ou seja, cabe aos líderes saber gerir o conhecimento e torná-lo útil (Serrano & Fialho, 2003).

2. Conhecimento e tipologia

O termo conhecimento deriva do latim *cognoscere*, "ato de conhecer", que não é novo, existem várias interpretações para o conceito de conhecimento confundindo-o, muitas vezes, com outros conceitos interrelacionados e associados, como dados, informação, inteligência, habilidade, experiência, consoante diversos contextos, porém, é importante clarificar a sua distinção (Casção, 2004).

Para se poder compreender a questão central da gestão do conhecimento, é fundamental distinguir os conceitos de dado, informação, conhecimento (Santos, 2001).

O conhecimento é bastante diferente de dados embora estes façam parte do conhecimento, e informação, que não é gestão do conhecimento, mas é também parte integrante, o que determina o uso de forma alternada dos termos dados, informação e conhecimento. Por outro lado, as interpretações filosóficas defendidas ao longo da história do pensamento, com as diferentes propostas epistemológicas à volta do conhecimento, nomeadamente, através das interpretações de Sócrates, Platão e Aristóteles (Casção, 2004).

Portanto, não existe um padrão único para definir o conhecimento, e a forma mais adequada é tentar definir conhecimento e distingui-lo dos dados e da informação (Gutiérrez, 2008).

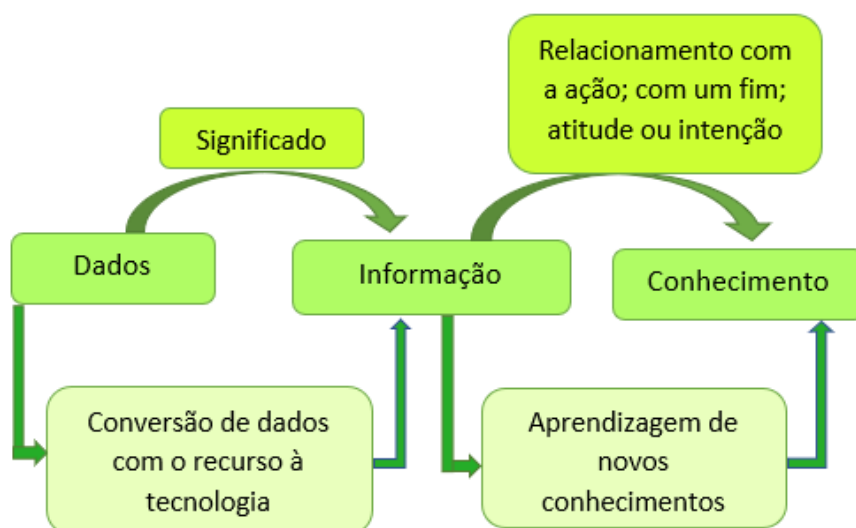


Figura 1. Dos Dados ao Conhecimento.
Adaptado de Camara et al. (2013).

A informação faz parte da gestão do conhecimento, tal como os dados que sem serem contextualizados não têm qualquer significado, deste modo, os dados são apenas registos que para terem valor têm de ser contextualizados e são-no através da informação,

que juntamente com o conhecimento individual, passam a ter um significado e gera o conhecimento, que são as informações organizadas para uma tomada de decisão, são informações com um propósito (Albrecht, 2004, citado por Martins, 2015).

Também para Castells (1999), e de um modo geral, ao abordar a gestão do conhecimento entende que é necessário que se saiba distinguir entre dados, informação e conhecimento, porque são termos que possuem uma ligação direta com o processo do conhecimento e gestão nas organizações. No sentido de tentar clarificar a confusão que por vezes existe à volta do conceito de conhecimento, procuramos algumas definições sobre este assunto.

Para Kluge et al. (2002), o conhecimento consiste em “compreender as relações e as causalidades, pelo que se revela fundamental para tornar as operações eficazes, elaborar processos de negócio ou prever os resultados dos modelos de negócio” (p.15), no entanto, os mesmos autores entendem que para ajudar a clarificar a confusão, deve-se definir o termo gestão, entendendo-o como uma tomada de decisão consciente sobre a melhor forma de aplicar os recursos escassos, em um ambiente de incerteza, alcançando melhorias no desempenho de uma organização e, desta forma, entende-se a gestão do conhecimento principalmente em termos de relações do que meramente um conjunto de dados.

Wiig (1993) definiu a gestão do conhecimento como a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento, e a sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.

A gestão do conhecimento assenta num conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerir e partilhar todo o ativo de informações de uma organização. Estas informações podem estar armazenadas em documentos impressos, e outros meios, nomeadamente no interior de pessoas que as demonstram através de suas experiências e habilidades (Davenport & Prusak, 2003).

Para Serrano e Fialho (2003), a gestão do conhecimento tem por objetivo criar, identificar, integrar, recuperar, partilhar e utilizar o conhecimento dentro de uma organização, e sobretudo incentivar as trocas de conhecimento entre as pessoas, uma vez que cada pessoa agrega valor aos processos e produtos da organização, e é esse valor que é alcançado pela partilha do conhecimento, promovendo a inovação.

De acordo com Neves (2003, citado por Maia, 2011), verificou-se através de um estudo sistemático de comportamentos organizacionais, que é dada maior ênfase ao

conhecimento, sendo que este permite maior vantagem competitiva, atribuindo importância à capacidade de inovar, capacidade de diferenciação, e de adaptação à mudança que vai gerar criação de valor acrescentado.

Esse conhecimento é disseminado por meio de uma liderança ética que gera um comprometimento, melhorando os resultados das organizações porque a competitividade organizacional está relacionada às pessoas e à capacidade que as empresas possuem para fomentar e disseminar a aplicação contínua da gestão do conhecimento (Girardi, Souza, & Freitas, 2012).

Segundo Servin (2005, citado por Besen, Tecchio, & Fialho, 2017), em qualquer organização, a gestão do conhecimento abrange a implementação do conhecimento de todos os colaboradores para alcançar resultados mais produtivos e bem sucedidos, também Kebede (2010, citado por Bensen, Tecchio, & Fialho, 2017) defende que o sucesso ou insucesso da tentativa da aplicação da gestão do conhecimento depende de vários fatores do ambiente organizacional, nomeadamente, e de acordo com Brooking (1996, citado por Sousa, 2000) e Maia (2011), do aproveitamento e disseminação do conhecimento tácito e explícito.

Já Stewart (1998) faz uma abordagem à gestão do conhecimento partindo da gestão de ativos intangíveis, designado de capital intelectual, no qual identifica três componentes básicos como o capital humano, as pessoas, as suas competências e experiência que se pode aproveitar para criar riqueza contrariamente à era industrial, em que os bens para criar riqueza já não são ativos físicos tradicionais mas os bens intelectuais, enfatizando o capital estrutural, como a parte do conhecimento que pode ser apropriada pela empresa, derivado do capital de inovação, do capital de processo e o do capital do cliente, onde o conhecimento e a experiência dos clientes advém da aquisição dos produtos e serviços da empresa.

3. Conhecimento tácito vs conhecimento explícito

O conhecimento passou a ser visto e entendido como um recurso extremamente importante favorecendo a inovação, e criando vantagem, ou seja, o conhecimento passou a ser caracterizado como um ativo intangível, atribuindo-lhe, desta forma, um poder estratégico (Davenport & Prusak, 2003).

Numa abordagem sobre o conhecimento, Polanyi (1966, citado por Cartoni, 2015) refere a diferença entre duas dimensões do conhecimento, distinguindo-o entre

conhecimento tácito e conhecimento explícito, contudo, revela que não existe uma relação entre um conhecimento subjetivo e um conhecimento objetivo, mas a existência de duas fases da compreensão: um conhecimento implícito, porque não está adequadamente articulado através de símbolos e formalizações que permitam a sua transmissão a outros com clareza, e a conexão, através da capacidade implícita de dominar símbolos, que é o que permite a transmissão do conhecimento tácito ao conhecimento explícito (Lage, 2011).

Polanyi (2010) entende que o conhecimento explícito é objetivo, concreto, relaciona-se com o conhecimento de coisas e dos factos, enquanto que o conhecimento tácito está relacionado com a experiência e com o aspeto cognitivo. Segundo o mesmo autor, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito através da linguagem, podendo assumir as funções de expressão de sentimentos, de apelo a outros indivíduos e de constatação de factos, interligando-se continuamente, e é curioso que Polanyi (2010) diga que foi a complexidade em explicar a transferência de conhecimento de uma pessoa para outra que revelou o conhecimento tácito e acrescenta que, é a partir do conhecimento tácito que todo o conhecimento é gerado tornando-se explícito só quando este saber for relatado pela pessoa, de forma oral, verbal ou escrita.

Contudo, para Martins (2015), a distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é fundamental para investigar os processos e mecanismos através dos quais o conhecimento é desenvolvido e gerado nas organizações.

Também Nonaka e Takeuchi (2007) realçam a diferenciação entre os dois tipos do conhecimento: o tácito e o explícito. Por um lado, o conhecimento tácito é individual, singular, difícil de capturar, comunicar porque “as pessoas o carregam em suas cabeças”, e partilhar como resultado da experiência e prática do seu detentor.

Stefano et al. (2014) reforçam a mesma ideia defendendo que o conhecimento tácito é o conhecimento que o indivíduo vai adquirindo, ao longo da vida, através da experiência.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2007), este tipo de conhecimento, por norma, é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, porque é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa.

Por outro lado, o conhecimento explícito pode ser comunicado porque é facilmente adquirido, distribuído, porque é estruturado, organizado e ordenado através de manuais ou teorias, porém, é de extrema importância que se possa garantir que o

conhecimento explícito seja fundido novamente em conhecimento tácito para que possa progredir para mais uma ideia inovadora (Cortes, 2019).

Segundo Nonaka (1991), todo o conhecimento, como qualquer informação adquirida e transmitida, depende da cultura organizacional, que surge em resultado da interação das relações e significados entre todos os colaboradores. O conhecimento está exatamente onde ele deve estar, no centro da estratégia de recursos humanos de uma organização.

Mas para Choo (2003), uma organização integra três tipos de conhecimento, o conhecimento tácito, demonstrado pela experiência de colaboradores, não só individuais como também em equipas, em grupos; o conhecimento explícito, expresso nas normas, hábitos e comportamentos da organização; porém, acrescenta um outro tipo de conhecimento, o conhecimento cultural, que é expresso nas convicções, normas e pressupostos usados para valorizar novos conhecimentos e informações.

Na década de 1990 houve um crescimento de autores que se dedicaram ao estudo da aprendizagem organizacional, entre os quais Nonaka e Takeuchi (1997, citados por Guzzo, Maccari, & Quoniam, 2014), que realçaram a importância do conhecimento tácito para que as organizações obtivessem uma estratégia competitiva. Os mesmos autores defendem a criação do conhecimento organizacional como um processo em espiral, que tem início no indivíduo e através de interação se estende aos grupos.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2007), a criação do conhecimento fundamenta-se na transformação evidente entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, a partir da interligação de quatro diferentes modos de transformação do saber (Figura 2).



Figura 2. Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2007).

Para os referidos autores, o conhecimento processa-se num ciclo constante de aprendizagem, ou seja, numa espiral contínua de construção do conhecimento fazendo com que cada aprendizagem desse ciclo resulte numa evolução maior do conhecimento organizacional. Existem quatro formas de transformação do conhecimento:

1ª - transformação de conhecimento tácito em conhecimento tácito, momento que designamos de socialização, processo pelo qual se cria e adquire conhecimento tácito partilhando experiências.

2ª - transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos exteriorização, processo pelo qual o conhecimento tácito é descrito em conceitos explícitos com o recurso a metáforas, analogias e modelos.

3ª - transformação de conhecimento explícito em conhecimento explícito, que designamos de combinação, processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. Assim, os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos em conversas, telefonemas, reuniões, atas, esquemas etc.

4ª - transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou interiorização, processo em que o conhecimento explícito é agregado ao conhecimento tácito através da interiorização pelos indivíduos, resultante das

experiências sob a forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho, é o “aprender fazendo”.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2007, citados por Cortes, 2019), a abordagem do processo da criação do conhecimento baseada nas quatro formas de transformação do conhecimento tácito em explícito, suprarreferidos resultam, de cinco condições necessárias à criação do conhecimento nas organizações, sendo estas, o propósito, a autonomia, a variação e a criatividade, o pleonismo e diversidade de requisitos.

Ainda, segundo os mesmos autores, a socialização produz um conhecimento que é compartilhado, a externalização produz um conhecimento sob a forma de conceito, a combinação produz um conhecimento estruturado e a internalização, produz um conhecimento mais operacional, fazendo com que as organizações não sejam capazes de produzir conhecimento sozinhas reforçando o conhecimento tácito como a base do conhecimento organizacional.

Síntese conclusiva

Com a expansão da globalização, o conhecimento passou a ter uma grande importância nas empresas devido à necessidade de se valorizar as potencialidades das pessoas porque até então, o conhecimento não era entendido como fator produtivo, ou seja, não lhe era dado o devido valor porque não era um ativo tangível, no entanto, há muito que era valorizado, segundo Cartoni (2015), já existiam empresários que valorizavam a experiência dos seus colaboradores.

No auge da globalização, segundo Cartoni (2015), a gestão do conhecimento é vista com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade entre as empresas. É valorizado o conhecimento coletivo com uma competência fundamental para as empresas levando a que muitas empresas incentivassem os seus colaboradores a trocar e partilhar as suas experiências, valorizando assim o conhecimento tácito ao transformar-se no conhecimento coletivo que integra qualquer empresa.

O uso do conhecimento tem sido entendido como fator estratégico de sucesso em qualquer empresa, enfatizando o papel dos líderes, na forma de aplicar e disseminar o conhecimento de modo a torná-lo útil. É feita a distinção entre dado, informação e conhecimento porque os dados e a informação fazem parte do conhecimento, mas, não

sendo contextualizados, não têm qualquer significado e só contextualizados é que têm significado e gera o conhecimento.

Refere-se também a importância da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, (2007), através da qual os autores descrevem a forma como o conhecimento se processa, num ciclo constante de aprendizagem salientando quatro formas de criar conhecimento, nomeadamente, através da socialização, exteriorização, interiorização e combinação resultando na transformação do conhecimento tácito e conhecimento tácito, do conhecimento tácito em explícito, do conhecimento explícito em tácito e do conhecimento explícito em explícito.

CAPÍTULO II - O Conhecimento em Movimento

Sumário

1. A Transferência do Conhecimento
 2. O Ciclo de Vida da Transferência do Conhecimento
 3. A Importância da Transferência Organizacional para a Gestão do Conhecimento
 4. O Ciclo de Vida da Gestão do Conhecimento
-

A comunicação e a empatia são fatores de extrema importância para compartilhar e transferir o conhecimento nas interações, e o “sucesso na delicada tarefa de transferência da competência humana depende, em grande parte, do grau de satisfação com que os fornecedores do conhecimento se comunicam” (Sveiby, p. 28).

1. A transferência do conhecimento

É preciso entender que o objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade de uma organização para que ela possa realizar as suas atividades, aumentar o seu valor, em termos de produtividade e competência (Davenport & Prusak, 2003).

Segundo Davenport e Prusak (2003), a transferência do conhecimento abrange duas ações: a transmissão (o envio do conhecimento a um recetor potencial) e a compreensão pelo recetor individual ou grupo. Se o conhecimento não for assimilado, não terá sido transferido.

No entendimento de Hansen, Nohria e Tierney (1999, citados por Lemos et al., 2012) existem dois pontos estratégicos para a transferência do conhecimento organizacional, sendo o primeiro designado de “codificação” e o segundo de “personalização”, integrando na codificação todo o conhecimento que pode ser uniformizado, organizado e armazenado em conjuntos de informação, para que o conhecimento seja identificado e possa ser distribuído por todas as redes de dados (Intranet) existentes na organização para que todos os colaboradores possam aceder.

Em qualquer ciclo de processo de gestão do conhecimento, a transferência do conhecimento é importante porque é uma forma de transmissão que se processa a partir da experiência dos colaboradores, e é um dos fatores que leva a que qualquer organização possa criar uma vantagem competitiva (Cooke-Davies, 2002).

Sveiby (1998) defende a eficácia da comunicação, na transferência do conhecimento, dependendo, entre outros aspectos, da empatia ou identificação pessoal dos intervenientes, da compreensão e da qualidade das informações que circulam entre eles, afirmando que a intensidade de adequação da linguagem entre as pessoas é tão importante quanto a quantidade e a qualidade dos conhecimentos que possam ser transmitidos, salientando que as novas organizações do conhecimento se focam mais nos seus ativos intangíveis, cujos funcionários são qualificados e com alto grau de escolaridade.

É atribuída uma grande importância à transferência e ao compartilhamento do conhecimento que existe no interior da própria organização, sendo que este conhecimento pode estar bem estruturado e organizado sob várias formas, quer em anotações documentais, relatórios, manuais de execução ou funcionamento, ou o conhecimento que está na mente das pessoas (Sveiby, 1998).

Qualquer organização pode transferir o conhecimento sob as mais diversas formas, dependendo das suas necessidades e da sua estratégia. No caso, o estímulo passa por reunir, de modo eficaz, as fases, mecanismos e os procedimentos da transferência de conhecimento (Davenport & Prusak, 2003).

Também para Kluge et al. (2002), a transferência do conhecimento só é possível através de uma excelente comunicação sendo esta a característica principal do conhecimento, que permite às organizações a abertura a uma nova visão de negócios ou a descoberta de novas oportunidades de criação de valor e ainda, um aspecto fundamental em todas as organizações, o ambiente cultural, porque é o que permite criar e alimentar a confiança, estimular e incentivar a abertura e a cooperação do desejo do conhecimento junto dos colaboradores, e é fundamental saber disseminar todo o conhecimento para melhor gestão do mesmo.

No entanto, ainda que essa transferência e captação aconteçam, não mostrará qualquer resultado se isso não tiver impacto na mudança de comportamentos, tendo em conta que é comum as pessoas adquirirem novos conhecimentos e não os colocarem em prática, por vários motivos, nomeadamente, o medo de assumir riscos, o medo de tomar decisões ou o medo da mudança, etc. (Davenport & Prusak, 2003).

A transferência do conhecimento é feita nas organizações, quer possamos gerir ou não esse processo. Por exemplo, se um colaborador pede apoio a um colega da sala ao lado sobre como poderia elaborar um orçamento que lhe foi pedido, ele está a solicitar uma transferência do conhecimento; mas quando um comercial de vendas, que é novo na organização, pergunta ao colega que está quase a aposentar-se, sobre quais as

necessidades de determinado cliente, aqui eles estão a trocar conhecimento; mas quando um técnico superior pergunta a outro lá ao fundo do corredor se ele já enfrentara determinado problema, o segundo técnico superior, se tiver capacidade mas também disposição, transferirá o seu conhecimento (Davenport & Prusak, 2003).

Em geral, fala-se com o colega, mesmo que esteja ao fundo da sala, porque nos sentimos mais à vontade com ele, e não necessariamente porque essa pessoa seja a mais indicada para nos esclarecer sobre aquele assunto.

A transferência de conhecimento tem por objetivo organizar, criar, capturar e/ou distribuir o conhecimento prático ou *know-how* dos colaboradores experientes e assegurar a sua disponibilidade para outras partes interessadas, porque é intensivo em conhecimento ainda que, muitas vezes, revele níveis de complexidade e risco, contudo, ambos poderiam ser minimizados através da transferência de conhecimento, dos colaboradores com alto desempenho e mais experientes para os outros com menos experiência, numa organização responsável pela implementação de iniciativas estratégicas. Quando o conhecimento essencial é devidamente capturado e compartilhado, proporciona às organizações melhores resultados (Lemos et al., 2012).

Segundo Hendriks (1999, citado por Branco, 2014), vários autores identificam na gestão de conhecimento um pressuposto fundamental que é a transferência de conhecimento, revelando-se preocupados com as motivações dos indivíduos, onde reside o conhecimento, para se validar a sua transferência para a organização, que segundo Davenport e Prusak (2003), é no centro da organização que adquire o seu valor económico e competitivo, porque em muitas empresas existem barreiras à transferência do conhecimento, nomeadamente, as culturas organizacionais menos propensas à partilha ou até mesmo a falta de confiança dos seus detentores, pois o conhecimento é o fator chave de sucesso na competitividade das organizações.

A transferência do conhecimento é uma das metodologias da gestão do conhecimento

2. O ciclo de vida da transferência do conhecimento

Segundo o relatório de *PMI-Pulse of the profession* (PMI, 2015) o conhecimento contrariamente aos dados, informações ou outras fontes, quando bem usado é vital para as empresas, é entendido como o fator de produção “extremamente valioso”, onde as

tecnologias de informação têm um grande contributo para o maior desenvolvimento e disseminação do conhecimento dentro das empresas porque estas são possuidoras do muito conhecimento que é necessário para a resolução de problemas porém, existe uma grande dificuldade em saber quem detém esse conhecimento e de que forma é possível aceder a esse conhecimento.

Para se proceder a este processo, isso envolve não só determinados mecanismos de captura e armazenamento do conhecimento como também requer o desenvolvimento de uma cultura aberta que incentive a partilha e a discussão entre os trabalhadores, porque as organizações que reconhecem a transferência do conhecimento são as mais bem-sucedidas por se distinguirem pela capacidade de transformar ideias em ações promovendo a vantagem competitiva de que necessitam (PMI, 2015).

De acordo com o mesmo relatório, as organizações que objetivem adquirir competências e capacidades para desenvolver uma boa gestão da transferência de conhecimento, devem seguir criteriosamente as cinco etapas do ciclo de vida da transferência do conhecimento que indicamos:

- Identificação: determina o conhecimento que necessita de ser transferido.
- Captura: acumula o essencial do conhecimento que precisa de ser transferido.
- Partilha: estabelece os métodos para transferir o conhecimento.
- Aplicação: usa o conhecimento que é transferido.
- Avaliação: avalia os benefícios do conhecimento que é transferido.

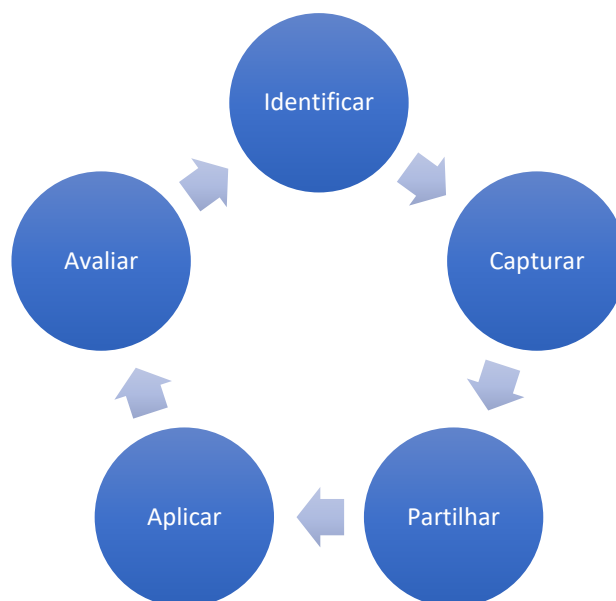


Figura 3. Ciclo de Vida da transferência do Conhecimento.
Fonte: PMI (2015)

Verifica-se que existem diversas formas para que uma organização possa transferir o conhecimento, dependendo das suas necessidades para a estratégia que pretende definir, contudo, para que seja transmitido esse conhecimento, a organização passa pelo desafio de unir de modo eficaz as etapas, instrumentos e atividades da transferência de conhecimento. Quando o essencial do conhecimento é capturado e compartilhado, as organizações podem ver melhorados os seus resultados, quer em custos de poupança, quer na redução da execução de tarefas e decisões inovadoras porque, o que na verdade se pretende com a colaboração do conhecimento é que possa estimular a produtividade e a inovação (PMI, 2015).

3. A importância da aprendizagem organizacional para a gestão do conhecimento

A questão central da gestão do conhecimento é obter benefícios dos recursos existentes na organização para que as pessoas procurem e apliquem as melhores práticas, em vez de criar algo que já existe, só assim é possível acrescentar valor às informações (Santos, 2001).

Sendo as organizações constituídas por pessoas, estas começam a valorizar o conhecimento dos seus recursos humanos como um recurso mais valioso dentro da organização (Serrano & Fialho, 2013).

A capacidade de aprendizagem e adaptação é um fator importante na diferenciação de uma empresa, por apresentar vantagem sobre os seus concorrentes, num mercado cada vez mais competitivo, e pode ser efetuada de diversas maneiras e motivos, independentemente do seu setor (Vargas, 2005).

Para Ozaki e Avona (2016), a aprendizagem organizacional funciona como força impulsionadora para a mudança das organizações do conhecimento, permitindo obter, criar, partilhar, aplicar e armazenar conhecimento. Este processo ocorre através da disseminação e uso do conhecimento, sendo que esse uso é demonstrado quando se verifica alteração de comportamentos e de decisões, caso contrário, não ocorrerá aprendizagem.

A aprendizagem deve integrar um processo que tenha metas e objetivos a atingir, claros, bem definidos e passíveis de serem operacionalizáveis de modo que possa fomentar o ambiente e estimular o trabalho de qualquer colaborador (Fidalgo, 2012).

No entender de Vargas (2005), qualquer projeto que seja baseado na experiência empírica dos recursos envolvidos é uma das causas que dá origem ao fraco andamento dos projetos, relegando para segundo plano o histórico de projetos idênticos, afirmando ainda que o registo e a forma de estruturar as lições aprendidas podem ser registadas sob diversas formas como em base de dados num *software* especializado, em ficheiros de *Excel*, ou *Word*, ou *Project*, informações visuais como fotos ou vídeos, ou ainda mapas conceituais, realçando contudo, que as lições aprendidas devem ser informações simples, claras, relevantes, contextualizadas, rastreáveis e de fácil localização, porque se for feito um registo num documento de mil páginas dificilmente será lido ou utilizado.

Um aspeto importante, na ótica de Nonaka e Takeuchi (1997, citados por Braga et al., 2014), é a existência de uma cultura organizacional adequada à promoção do conhecimento, afirmam que para a criação de novos conhecimentos, deve existir uma diversidade de informações, vendo um tema sob diferentes perspectivas sendo importantes as equipas multifuncionais.

Também é referido por Choo (2003), e por Ichijo e Nonaka (2001) citados por Braga et al. (2014), que o saber promover a existência de um contexto organizacional capacitante, cabe às empresas, que têm como objetivo encontrar estratégias inovadoras face à competitividade.

Atribuindo importância ao contexto capacitante, Von Krogh et al. (2001, citados por Francisco, 2005) realçam a existência de um ambiente organizacional capacitador como a condição fundamental para que o processo de criação de conhecimento ocorra, indicando cinco fatores promotores da criação de conhecimento. Embora esses fatores não sigam uma ordem sequencial, no conjunto, contribuem para que qualquer estratégia adotada seja determinante para o futuro da organização.

Os cinco fatores são: “Instilar a visão do conhecimento”; “Mobilizar os ativistas do conhecimento”; “Criar o contexto capacitante”; “Globalizar o conhecimento local”; “Gerenciar as conversas”, a saber:

- Projetar a visão do conhecimento, desde a realidade em que se vive, à que se deve viver e ao conhecimento que se objetiva criar para a realidade que se quer viver.
- Gerir as conversas no interior da organização, ou seja, incentivar a participação nas conversas, definindo regras e princípios para as conversas de modo a promover uma linguagem inovadora, porque é, segundo Sato et al. (2013), através das conversas entre os colaboradores de qualquer organização que estes refletem e expõem as suas

ideias, sendo este o momento em que ocorre a socialização.

- Estimular aqueles que operacionalizam formas de aprendizagem e disseminação do conhecimento; tarefa esta que cabe a uma boa liderança transmitir e disseminar novos conhecimentos por toda a organização.
- Gerar um ambiente propício à motivação e intervenção adequado;
- Integrar e difundir o conhecimento da cultura organizacional, ou seja, em função dos fatores anteriores, disseminar o conhecimento por toda a organização.

4. O Ciclo de Vida da Gestão do Conhecimento

Uma cultura empresarial que seja forte, é capaz de implementar um modelo de gestão do conhecimento bem sucedido tendo em conta a estratégia da gestão do conhecimento assente à volta do seu ciclo de vida, porque nas organizações existem diversas metodologias que não são implementadas. Isto acontece porque em muitas culturas organizacionais existem barreiras à disseminação do conhecimento (Lemos et al., 2012).

Para Lemos et al. (2012), essas barreiras devem ser ultrapassadas, fundamentalmente a comunicação, a confiança, a hierarquia, o reconhecimento e recompensa, a transmissão de conhecimento, a formação, o poder, entre outras.

- A comunicação é um fator importante na medida em que se pode observar a clareza com que as pessoas se expressam, numa linguagem comum, o conhecimento tácito que detêm.
- Para que haja confiança mútua, e a transferência do conhecimento tácito seja eficaz, deve existir um relacionamento, social e cultural, de confiança entre as pessoas (Davenport & Prusak, 2003).
- Para que se possa ultrapassar a questão da hierarquia, segundo Lemos et al. (2012), é necessário que as pessoas, independentemente dos cargos que ocupem, estejam disponíveis para transferir o conhecimento que possuem, quando for necessário.
- Quanto ao reconhecimento e recompensa, na ótica de Davenport e Prusak (2003), é importante a aplicação de gratificações como a promoção, o aumento de salário entre outras, como também entendem que deve ser feita a avaliação de desempenho depois de algum tempo do processamento da partilha do conhecimento.

- Na transmissão de conhecimento, Hansen, Nohria e Tierney (1999, citados por Lemos et al., 2012), propõem um instrumento tecnológico capaz de medir, pela interação entre as pessoas, se a transferência do conhecimento ocorre em maioria.
- Já na formação dada Nonaka e Takeuchi (1997) privilegiam o diálogo, indicando o ensino, a demonstração, palestras, debates, discussão de temas.
- No que concerne ao poder nas empresas, é notório que existem pessoas detentoras de conhecimento mas não o partilham, porque entendem que podem perder o que lhes dá a segurança no trabalho (Davenport & Prusak, 2003).

Só eliminando algumas barreiras é que a transferência do conhecimento pode ser bem sucedida.

De um modo geral entendemos a gestão do conhecimento como uma ferramenta que processa e transforma a informação necessária em conhecimento facultando informação precisa para a tomada de decisões a todos os colaboradores de uma organização.

As fases de processamento do conhecimento organizacional revelam-se da necessidade do conhecimento ser bem estruturado e útil para criar valor e inovação às organizações (Evans, Dalkir, & Bidian, 2014).

Segundo Argote e Ingram (2000) e Wiig (1993), o modo como o conhecimento é eficazmente processado cria a base para a vantagem competitiva das organizações, sendo uma avaliação para o sucesso ou não, das organizações.

O objetivo de um ciclo de vida do conhecimento é seguir uma ação relacionada ao conhecimento, identificando a dimensão de uma ou mais fases, melhorando o conhecimento já existente através da experiência testada e da aplicação (Dorow et al., 2015). Porém, este conhecimento pode ser muito proveitoso se o interior da organização for o centro da transferência (Lemos et al., 2012).

Em qualquer empresa, no parecer de Strauhs et al. (2012), a gestão do conhecimento tem por objetivo proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas para criar benefícios (inclusive financeiros), agregando competitividade.

Devido à diversidade de existência de modelos criados sobre o funcionamento do ciclo de gestão do conhecimento, que são referidos na literatura, verifica-se que o mais conhecido é o ciclo de gestão do conhecimento de Wiig (1993), por fazer uma abordagem clara e uma descrição meticulosa de como os ativos de conhecimento de uma organização são operacionalizados, a fim de criar valor para todos os indivíduos e grupos, internos e

externos, que pertencem a uma organização incluindo a própria, conforme descrito nos trabalhos de Dorow et al. (2015) e Evans, Dalkir e Bidian (2014).

Deste modo, decidiu-se pesquisar o modelo mais atual e mencionado como aquele que é mais avançado sobre a análise do ciclo de vida da gestão do conhecimento.

Este modelo é defendido pelos autores Evans, Dalkir e Bidian (2014) e reflete uma evolução ao longo do tempo. Optou-se por este modelo por ser um modelo de ciclo de gestão do conhecimento mais avançado, contém sete fases, que correspondem ao trabalho em estudo.

É um modelo que visa criar as condições para: identificar e/ou criar, armazenar, partilhar, usar, aprender e melhorar o conhecimento existente nas organizações.

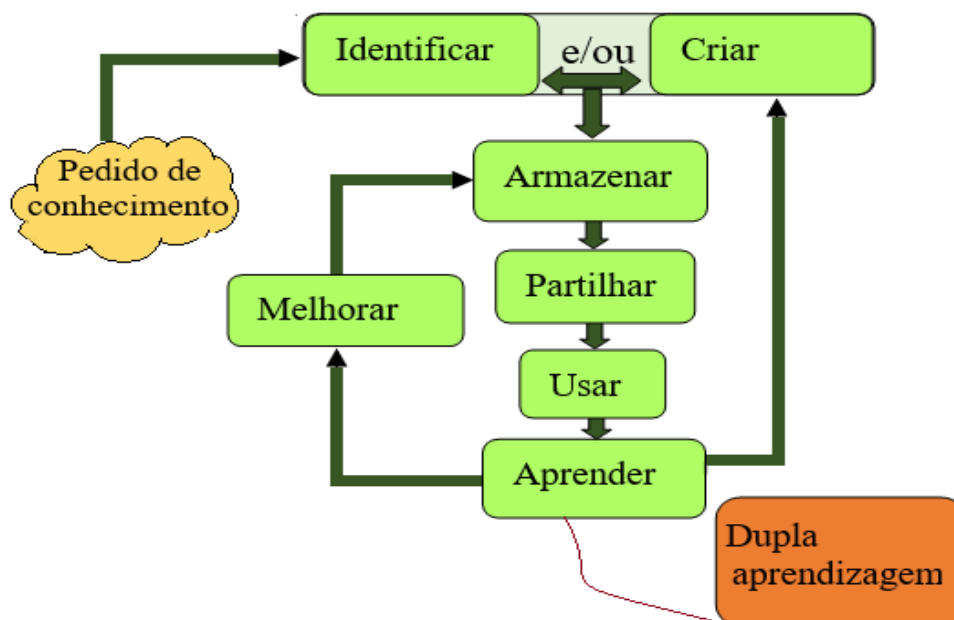


Figura 4. Modelo do Ciclo de Vida do Conhecimento defendido pelos autores Evans, Dalkir e Bidian.
Fonte: Adaptado de Evans et al. (2014).

- **Identificar e / ou criar**

Um pedido sobre determinado conhecimento pode ser impulsionado por vários motivos, podendo incluir motivos estratégicos ou operacionais para uma resolução de problemas, para uma resposta decisiva, uma análise para superar conhecimentos não possuídos ou inovação. Quando um pedido sobre determinado conhecimento é feito, a pessoa a quem é solicitado deve, em primeiro lugar, identificar se esse conhecimento existe dentro da organização, ou se é necessário criar ativos de conhecimento.

Esta fase da identificação tem a ver com a obtenção e entendimento de conhecimento codificado, nomeadamente, os documentos que existam em diversos

formatos, registados num repositório de conhecimento para o efeito. Além do mais, esta fase identifica o conhecimento tácito mantido através de registos de reuniões, análises ou sessões de *brainstorming*, com base em regras da própria cultura organizacional e parâmetros de avaliação. De algum modo, esta fase relaciona-se com a fase do arquivo, ou seja, é um conhecimento que foi retirado do conjunto de registos, revisto e analisado como um conhecimento potencial (Wiig, 1993, citado por José et al., 2018).

- **Criar**

A exigência de um determinado conhecimento pode estimular a necessidade de novos ativos de conhecimento a serem criados, aumentando o capital intelectual da própria organização, o que acontece se não for encontrado durante a fase de identificação, muitas organizações também podem precisar de criar novos ativos de conhecimento, se os existentes internamente, satisfizerem apenas uma parte das necessidades requeridas, o que pode ser feito através do recrutamento de especialistas. A título de exemplo, o *software* de gestão de ideias é uma das tecnologias que pode ser usada nesta fase.

- **Armazenar**

Com base na análise e avaliação das fases de identificação e criação, o conhecimento é considerado valioso para a organização e ficará armazenado como um elemento ativo da memória organizacional sob a forma de dispositivos conceituais num repositório. Outras formas de ativos de conhecimento tácito podem ser estruturadas e organizadas sob forma de auditorias, anotação, classificação, mapas e taxonomias, para que sejam eficientemente aplicados, inovados e, eventualmente, partilhados.

- **Partilhar**

Durante esta fase, os ativos de conhecimento registados na memória organizacional são recuperados para serem partilhados e publicados interna e externamente. A duração do conhecimento partilhado pode ser pré-definida, podendo ser após o ativo de conhecimento atualizado ou perante a identificação de uma necessidade imediata. Este processo de partilha do conhecimento é importante uma vez que os colaboradores raramente são sabedores da sua existência, sobretudo, quando novos ativos de conhecimentos são gerados e organizados, porém, é extremamente importante saber combinar as tecnologias e os vários canais de divulgação, uma vez que há várias formas de comunicação e é sempre necessário filtrar essa informação.

Quanto mais maturidade tiver uma empresa, mais eficaz e proveitoso será a forma de partilhar o conhecimento. A partilha do conhecimento tácito pode ser impulsionada

através de aplicativos de aprendizagem, de apresentações, exposições, relatos, entre outros.

Usam-se tecnologias próprias para compartilhar ativos de conhecimento, nomeadamente, as tecnologias de colaboração e comunicação entre as relações existentes com os clientes.

- **Usar**

Quando partilhados, os ativos de conhecimento descodificados podem ser colocados em uso e aplicados em toda a organização, podendo contribuir para a resolução de problemas, tomada de decisões ou até promover as ideias criativas ou inovadoras. Quanto mais complexo é um ativo de conhecimento, mais difícil se torna a extração da sua utilidade para que este possa ser disseminado. Deste modo, nesta fase, pode acontecer que algum conhecimento tácito não tenha sido agrupado ou que alguma informação contextual não tenha sido bem codificada, por este motivo, em muitos casos, pode haver necessidade de recorrer a influência de um especialista para aplicar os conhecimentos de forma correta e eficazmente.

Esta fase é também essencial para que o conhecimento tácito seja interiorizado, e, portanto, se esta fase não for executada de forma eficaz, todo o empenho na gestão do conhecimento terá sido em vão, porque a gestão do conhecimento só será bem-sucedida se o conhecimento for utilizado. As práticas mais comuns que contribuem para esta fase podem ser, por exemplo, os *workshops*, manuais e tutoriais e permitem melhorar as competências dos colaboradores.

- **Aprender**

Nesta fase objetiva-se que os ativos de conhecimento partilhados e usados nas fases anteriores possam ser usados como base, para criar e melhorar novos conhecimentos já existentes. Quando é operacionalizado o conhecimento, principalmente em contextos onde a influência de um especialista ajudou à compreensão, faz com que os colaboradores ganhem experiência porque usam esses conhecimentos nos seus próprios contextos de trabalho, adquirindo novos conhecimentos.

Se o novo conhecimento obtido e aplicado for considerado valioso, de acordo com os critérios de análise e avaliação suprarreferidos, passam à fase de melhoramento para serem estruturados e organizados no repositório da memória organizacional, caso contrário, volta-se à fase de identificação para criar ativos de conhecimento baseados nas lacunas encontradas. Esta fase compreende a separação dos processos de conhecimento, interiorizando conhecimentos, promovendo a aprendizagem.

- **Melhorar**

A aprendizagem que ocorre na fase anterior procura um melhor apuramento dos ativos de conhecimento, e um novo valor é identificado ou criado a partir desse conhecimento, realizando novas atualizações ou adição de conhecimento, para que estejam atualizados e possam ser arquivados na memória organizacional e sejam aplicáveis ao próprio contexto. Esses ativos de conhecimento são selecionados para serem retirados, no caso de procedimentos mais tácitos, para que a sua aplicação possa ser eficaz no futuro. As atividades mais comuns que se praticam nesta fase de melhoria incluem as revisões, a reflexão e adaptação da aprendizagem, e são auxiliadas pelas tecnologias de gestão da aprendizagem e tecnologias de fluxo de trabalho.

Síntese conclusiva

Face ao exposto, consideramos que sendo as empresas formadas por pessoas, o seu conhecimento começa a ser valorizado de modo a evidenciar e incentivar as suas capacidades e competências, impulsionando a partilha de conhecimentos. É importante que esta seja feita fundamentalmente por colaboradores experientes tendo em conta a idoneidade no exercício das diferentes funções. Também é dada grande importância a uma cultura organizacional aberta, para que a transmissão de conhecimentos permita a participação de todos os colaboradores criando um estímulo/motivação para uma maior identificação com a organização.

Todo o processo de aprendizagem deve ter metas e objetivos a atingir e que sejam claros, bem definidos e operacionalizáveis por forma a que qualquer colaborador os possa realizar, proporcionando a criação de conhecimento e consequentemente a sua disseminação e para que isso possa acontecer, a cultura organizacional deve ser imbuída de um ambiente que a capacite para a promoção do conhecimento. É abordado um modelo do ciclo de processo da gestão do conhecimento, que visa criar as condições para identificar e/ou criar, armazenar, partilhar, usar, aprender e melhorar o conhecimento, sendo os principais processos ligados à gestão do conhecimento que interagem para que uma empresa possa adquirir novos conhecimentos e possa utilizar esses conhecimentos em seu próprio benefício.

Parte II – Estudo Empírico

CAPÍTULO III - Metodologia da Investigação

Sumário

1. Problemática da Investigação
 2. Justificação do Estudo
 3. Questões e Objetivos
 4. Formulação de Hipóteses
 5. Descrição das Variáveis
 6. Tipo de Investigação
 7. População e Amostra
 - 7.1 Caracterização da Amostra
 8. Instrumento de Recolha de Dados
 - 8.1 Análise Psicométrica da Escala: Alfa de Cronbach
 9. Procedimentos
-

1. Problemática da Investigação

Em qualquer trabalho de investigação, é importante a adequação da metodologia, uma vez que é através dela que se compreende e se explica todas as fases de desenvolvimento de um trabalho em estudo, o termo metodologia refere-se, de modo geral, ao trabalho de pesquisa, desde o enquadramento teórico até à recolha e análise de dados (Martins, 2015).

Para Fortin (2009), a metodologia de um estudo é a apresentação dos procedimentos a adotar durante as várias fases de investigação, que tem como finalidade proporcionar ao investigador o plano que lhe permita seguir o melhor itinerário, de acordo com a natureza do problema, definindo a metodologia como o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica.

Para Fortin (2009, p. 108), “a fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população”.

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados neste estudo.

2. Justificação do estudo

Vivemos numa sociedade cada vez mais evolutiva, fruto das TIC e da globalização, onde as mudanças constantes e aceleradas emergem a cada dia fazendo com que as

empresas sejam obrigadas a acompanhar essa evolução, investindo os seus recursos humanos para apostar na inovação e na criatividade de modo a se tornarem cada vez mais competitivas. Neste sentido, o conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), mobiliza-se pelas organizações sendo criado e aplicado aos procedimentos de trabalho, e é necessário que a sua criação seja estimulada de modo consciente e intencional, implementar atividades e iniciativas com o objetivo de aumentar o património da organização para maior e melhor competitividade.

Para que este processo resulte, também é necessário deixar o conhecimento acessível para quem dele precise, dentro de uma empresa, é necessário partilhá-lo entre os colaboradores, o conhecimento é uma fonte segura de competitividade (Nonaka e Takeuchi, 1991). Entramos numa fase em que se verifica que a capacidade que as organizações têm de investir nos seus bens intangíveis acabou por ser determinante quanto à capacidade de gerir somente os seus bens físicos. Atualmente, e face à crise de pandemia que atravessamos, constatamos que as informações disponibilizadas acabam por se tornar insuficientes para redefinir o amanhã, porque a incerteza aumenta e a complexidade de tomar de decisões torna-se cada vez mais difícil. Tendo em conta que o conhecimento é o maior valor dentro de qualquer empresa foi nosso propósito entender como é que atualmente, as empresas gerem o conhecimento no seu interior sendo por este motivo, o nosso objeto de estudo.

3. Questões e Objetivos

Num trabalho de investigação, o objetivo "constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação, indicando, conseqüentemente, o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo" (Freixo, 2011, p.164).

Do grupo dos objetivos deve-se indicar uma distinção entre os objetivos gerais e os objetivos específicos, porque "tanto os objetivos gerais como os específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais" (Baptista & Sousa, 2011, p. 26).

Para este trabalho de investigação propomos como objetivos gerais os seguintes:

- Avaliar em que medida as empresas de diferentes setores gerem, partilham e transferem o conhecimento, de modo a obterem um melhor desempenho e eficácia no seu desenvolvimento, potenciando a inovação e a satisfação dos seus clientes.

- Reconhecer a importância do conhecimento pela forma como ele é adquirido, usado e compartilhado, como promotor da produtividade.

Para complementar os objetivos gerais, foi necessário colocar questões com os respectivos objetivos específicos a atingir e definir hipóteses de investigação que irão ser apresentados a seguir:

- Questão 1: Sendo um tema atual, a gestão do conhecimento está instituída nas empresas em estudo?
- Objetivo: Relacionar a gestão e transferência do conhecimento com o tipo de empresa, o posicionamento hierárquico e o tempo de atividade do inquirido na empresa.
- Questão 2: As empresas fazem a gestão das lições aprendidas no âmbito da gestão do conhecimento?
- Objetivo: Verificar características de incentivo e partilha do conhecimento entre os colaboradores de modo a enriquecer o desenvolvimento das suas competências.

4. Formulação de Hipóteses

Uma hipótese é “um enunciado formal que prediz a ou as relações esperadas entre duas ou mais variáveis. É uma resposta plausível para o problema de investigação” (Fortin, 2009, p.370).

No entender de Fortin (2009), a hipótese é uma previsão de uma relação existente entre variáveis que se verifica empiricamente, tendo em conta, tal como uma questão de investigação, as variáveis-chave e a população-alvo. Desta forma, formula-se as seguintes hipóteses que servirão de base ao nosso estudo:

Hipótese 1: há relação entre o género e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento.

Hipótese 2: há relação entre a idade e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento.

Hipótese 3: há relação entre as habilitações académicas e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento.

Hipótese 4: há relação entre o tipo de empresa e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento.

5. Descrição das Variáveis

As variáveis são designadas como conjuntos de questões de instrumentos e recolha de dados que irão permitir alcançar o objetivo definido, sendo que o tipo de variável é definido de acordo com o atributo que a variável vai assumir.

Existem as variáveis qualitativas, quando o atributo não advém de uma medida, e podem ser nominais e ordinais, e as variáveis quantitativas, quando o atributo advém de uma medida (Carvalho, 2016).

Uma variável é nominal quando as observações para a variável são apenas etiquetas usadas para identificar (nomear, dar um nome a) um atributo de cada elemento. Uma variável é ordinal quando os dados têm propriedades nominais e podem ser usados para ordenar as observações nessa variável (Maroco, 2007).

Para qualquer tipo de estudo, as variáveis são indispensáveis uma vez que estão inseridas nas hipóteses, e para o estudo é necessário proceder à sua operacionalização. As variáveis podem ser classificadas consoante o papel que desempenham numa investigação. Segundo Fortin (2009), as variáveis são classificadas em variáveis dependentes e independentes, atributos e estranhas. Para o nosso estudo, apenas considerámos as variáveis dependentes e as variáveis independentes.

Apresentamos a classificação das variáveis nas quais assenta o nosso estudo de análise.

As variáveis relativas aos dados sociodemográficos:

- Género
- Idade
- Habilitações Académicas

As variáveis relativas aos dados gerais da empresa/inquirido:

- Tipo de empresa
- Setor de atividade económica
- Posicionamento hierárquico
- Número de anos de atividade na empresa

Como variáveis qualitativas nominais temos todas as questões afirmativas do questionário relativas à Gestão do Conhecimento, integram 6 dimensões, definidas por seis fases que são as seguintes:

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Identificar e/ou criar	Armazenar	Partilhar	Usar	Aprender	Melhorar

6. Tipo de Investigação

O tipo de estudo “descreve a estrutura utilizada segundo a questão de investigação vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipótese de causalidade” (Fortin, 2009, p. 133). O nosso estudo compreende uma investigação de tipologia descritiva, quantitativa, transversal e correlacional.

É uma investigação quantitativa porque, segundo Fortin (2009, p.30), o investigador define as variáveis de forma operacional, recolhe ordenadamente dados verificáveis junto dos participantes e analisa-os com a ajuda de técnicas estatísticas, sendo o mais adequado para este tipo de estudo.

É um estudo transversal na medida em que o investigador pretende recolher a informação relativa à frequência de determinada situação no momento do inquérito (Fortin, 2009).

É correlacional porque a finalidade é explorar as relações entre variáveis e descrevê-las, de modo que seja possível determinar quais são as variáveis relacionadas com o estudo em causa, ou seja, o investigador procura explorar e determinar a existência de relações entre as variáveis a fim de as poder descrever através do uso de coeficientes de correlação (Fortin, 2009).

7. População e Amostra

Segundo Fortin (2009, p. 373), uma população é “um conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou mais características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação” sendo que uma amostra é um grupo de elementos retirados da população em causa.

No presente estudo consideramos como população de 80 inquiridos, sendo 51 elementos do sexo masculino e 29 do sexo feminino. Os 80 inquiridos, têm idades compreendidas entre os 22 e os 66 anos de idade. Na sua maioria, possuem uma licenciatura, trabalham em empresas de diferentes setores económicos há mais de 3 anos, e ocupam posições de gestores de topo, gestores intermédios e técnicos superiores.

Das 15 empresas contactadas apenas obtivemos 80 respostas, limitando a abrangência do presente trabalho.

7.1. Caracterização da Amostra

A amostra é, assim, constituída por um total de 80 indivíduos, inseridos em diversos setores empresariais, sendo 63,7% do género Masculino (51 elementos) e 36,3% (29 elementos) do género Feminino conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição dos inquiridos segundo o género

	Frequência	Percentagem
Masculino	51	63,7
Feminino	29	36,3
Total	80	100,0

Relativamente à idade, foi definida por intervalos de idade:

- ✓ Até aos 40 anos;
- ✓ Dos 41 aos 50 anos;
- ✓ Mais de 50 anos.

Tabela 2: Distribuição dos inquiridos por intervalos de idade

	Frequência	Percentagem
Até 40 anos	26	32,5
41 a 50 anos	37	46,3
Mais de 50 anos	17	21,3
Total	80	100,0

Min. = 22 Max. = 66 Md. = 43,80 Dp. = 9,617

Observamos (Tabela 2) que o intervalo com maior representatividade se verifica nos inquiridos com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos de idade, com 37 respondentes, representando 46,3% da população inquirida. Com alguma representação temos até aos 40 anos 32,5% dos inquiridos, podendo observar que os inquiridos com idades superiores a 50 anos, em número de 17, são os que se encontram em menor percentagem, totalizando 21,3% dos inquiridos, porém, tendo em conta a amostra, não

são uma minoria. Quanto à idade dos inquiridos, verificamos que esta varia entre um valor mínimo de 22 anos e um valor máximo de 66 anos, e corresponde a uma média de 43,80%, com um desvio padrão de 9,617.

Tabela 3: Distribuição dos inquiridos segundo as habilitações literárias

	Frequência	Percentagem
Ensino secundário	8	10,0
Ensino médio/profissional	12	15,0
Ensino superior	60	75,0
Total	80	100,0

Verificamos que os inquiridos (Tabela 3) apresentam as seguintes habilitações académicas: Ensino Secundário; Ensino Médio/Profissional; Ensino Superior.

Constatamos que existem 8 inquiridos, 10% da nossa amostra, com o Ensino Secundário e 15%, ou seja, 12 inquiridos com o Ensino Médio/Profissional. Observamos que a grande maioria dos inquiridos, em número de 60 colaboradores, possui o Ensino Superior, revelando 75% do total da amostra.

De seguida, procedemos à análise dos dados gerais da empresa, através da caracterização da amostra em função do tipo de empresa, da internacionalização e do setor de atividade económica.

Tabela 4: Tipo de Empresa

	Frequência	Percentagem
Pequena Empresa	20	25,0
Media Empresa	49	61,3
Grande Empresa	11	13,8
Total	80	100,0

Tabela 5: Internacionalização

	Frequência	Percentagem
Empresa Nacional	43	53,8
Empresa Internacional	37	46,7
Total	80	100,0

Observamos, pelas Tabelas 4 e 5, que a amostra integra Pequenas, Médias e Grandes Empresas. Temos uma amostra constituída por 61,3% de Médias Empresas, total de 49 inquiridos, 25% de Pequenas Empresas, com 20 inquiridos e 13,8%, de Grandes Empresas, onde trabalham 11 dos inquiridos. Na caracterização da amostra, verificamos que o fator internacionalização está presente em 46,7% das Empresas, sendo maioritariamente Empresas nacionais, com 53,8% da população.

Tabela 6: Distribuição dos inquiridos segundo o setor económico da empresa

	Frequência	Percentagem
Metalomecânica	8	10,0
Fabricação injeção de moldes plásticos	19	23,8
Cortiça	10	12,5
Fabrico e comercialização de louça metálica	11	13,8
Automação industrial	9	11,3
Indústria de Moldes	15	18,8
Indústria Alimentar	8	10,0
Total	80	100,0

De referir que a amostra (Tabela 6) também é caracterizada por diferentes setores de atividade económica onde as empresas se inserem no mercado, e verificamos que os inquiridos trabalham em 7 setores diferentes, onde o setor de maior abrangência é, no geral, o setor da indústria de Moldes, considerando os 23,8% da Fabricação e injeção de moldes plásticos e os 18,8% da Indústria de Moldes, onde totalizam 34 inquiridos.

Com alguma representação, temos o setor do Fabrico e Comercialização de Louça Metálica, com 13,8% da amostra, que equivale a 11 inquiridos, seguido do setor da Cortiça, com 12,5%, 10 inquiridos. Com número de participação idêntica, temos os setores da Metalomecânica, da Automação Industrial e da Indústria Alimentar, com uma representatividade de 10%, com 8 inquiridos, 11,3%, com 9 inquiridos e 10%, 8 inquiridos, respetivamente.

Relativamente ao posicionamento hierárquico (Tabela 7), a amostra encontra-se ordenada pelas posições de Gestor de Topo, Gestor Intermédio, Técnico Superior e Outro.

Considerando a idade e as habilitações, depreende-se um público jovem que se verifica pela análise da Tabela 7, onde 37,5% dos inquiridos, total de 30, desempenham funções de Técnicos Superiores e 27,5%, com 22 inquiridos, desempenham funções de Gestores Intermédios.

Constatamos a existência de outros cargos diversificados com 18,8%, com 15 inquiridos, nomeadamente, Comercial, Assistente Técnico, Chefe de Equipa, Administrativo, Tesoureiro, Estagiária Dep. Marketing Digital, Assistente de Marketing, Vendedor, Sócio Gerente, Chefe do Dep. de Produção, Técnico de Marketing.

Considerando a antiguidade, uma vez que grande percentagem dos inquiridos trabalha nas empresas há mais de 3 anos, verifica-se que 16,3% dos inquiridos, ou seja, 13 inquiridos, ocupam a posição de Gestor de topo.

Tabela 7: Distribuição dos inquiridos segundo a posição hierárquica

	Frequência	Percentagem
Gestor de topo	13	16,3
Gestor intermédio	22	27,5
Técnico superior	30	37,5
Outro. Qual?	15	18,8
Total	80	100,0

Em qualquer empresa a antiguidade é um fator importante, e nesta amostra o número de anos de atividade na empresa, pelos inquiridos, foi aferida mediante 3 intervalos de tempo que são:

- ✓ Menos de 1 ano;
- ✓ Entre 1 a 3 anos;
- ✓ Mais de 3 anos.

Tabela 8: Distribuição dos inquiridos segundo o número de anos na empresa

	Frequência	Percentagem
Menos de 1 ano	6	7,5
Entre 1 a 3 anos	7	8,8
Mais de 3 anos	67	83,8
Total	80	100,0

A amostra é claramente reveladora de alguma antiguidade, observando-se 83,8% dos inquiridos, em número de 67 inquiridos, que trabalham nas empresas há mais de 3

anos. Verificamos que apenas 7,5% dos inquiridos, sendo 6 elementos, trabalham há menos de 1 ano e 8,8%, com 7 inquiridos, trabalham nas empresas entre 1 a 3 anos. Com este resultado, podemos aferir uma equiparação da antiguidade dos inquiridos, com a faixa etária, que trabalham há mais de 3 anos, que é superior aos 40 e 50 anos de idade.

8. Instrumento de Recolha de Dados

Os instrumentos de recolha de dados em investigação são utilizados para recolher a informação pertinente e necessária. Existem diversos tipos de instrumentos de recolha de dados, porém “cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objetivo do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas” (Fortin, 2009, p. 133).

Neste sentido, a escolha é realizada em função das variáveis e da sua operacionalização e da estratégia de análise de estatística prevista (Fortin, 2009).

A opção incidiu sobre a aplicação de um questionário, que segundo Fortin, (2009), é um método de recolha de dados que objetiva recolher a informação relativa a acontecimentos, situações, atitudes, comportamentos entre outros, e neste caso exige dos inquiridos respostas assinaladas a um grupo de questões.

O questionário é organizado em formato afirmativo, para assegurar uma uniformidade na interpretação do texto por parte dos inquiridos. É composto por 32 questões afirmativas, divididas em 2 partes.

A primeira parte do diz respeito à identificação dos dados sociodemográficos do inquirido, nomeadamente, o género, a idade, e habilitações académicas; E, aos dados gerais da empresa/inquirido nomeadamente, o tipo de empresa, a internacionalização, setor de atividade económica, posicionamento hierárquico e o número de anos de atividade na empresa.

A segunda parte, já relativa ao tema da Gestão do Conhecimento, contém afirmações, no ponto 1, de âmbito geral. Do ponto 2 ao ponto 7, contem afirmações relativas a cada uma das fases que constituem o ciclo de vida da gestão do conhecimento.

Este questionário utilizado no presente estudo foi autorizado a ser aplicado e alterado pelo seu autor, António Gonçalves, Mestre em Gestão de Empresas na Universidade ISCTE BUSINESS SCHOOL - Instituto Universitário de Lisboa, e está estruturado sob a forma de uma escala de tipo Likert compreendendo quatro pontos de

opção: DT = “discordo totalmente”, DP = “discordo parcialmente”, CT = “concordo totalmente” e CP = “concordo parcialmente”.

8.1. Análise psicométrica da escala: Alfa de Cronbach

O instrumento utilizado para o presente estudo foi sujeito ao coeficiente *Alfa de Cronbach*, que é um método utilizado para avaliar a confiabilidade de um questionário aplicado num estudo de investigação. O coeficiente *Alfa de Cronbach* avalia a correlação entre as respostas obtidas pelo questionário através da análise das respostas dadas pelos inquiridos da pesquisa, apresentando uma correlação "média" entre as perguntas a fim de se verificar a sua consistência interna.

No entender de Fortin (2009), a fidelidade é um domínio dos instrumentos de medida e neste estudo, também se procurou verificar quais as propriedades psicométricas da escala ciclo de vida da gestão do conhecimento através da análise da consistência interna.

Tabela 9: Análise psicométrica da escala ciclo de vida da gestão do conhecimento

Subescalas	Média	N	Desvio Padrão	N de Itens	Alfa
Fase 1: Identificar/criar	3,40	80	0,514	5	0,83
Fase 2: Armazenar	3,10	80	0,598	6	0,85
Fase 3: Partilhar	3,10	80	0,616	9	0,93
Fase 4: Usar	3,30	80	0,626	2	0,80
Fase 5: Aprender	3,30	80	0,535	4	0,80
Fase 6: Melhorar	3,10	80	0,559	4	0,80

Verificámos que para a escala, no geral, o valor do alfa é de 0,92 e corresponde ao valor do alfa padronizado, que é 0,92; o número de inquiridos, 80, corresponde ao número dos respondentes, o que significa dizer que todos os 80 inquiridos responderam às questões que foram colocadas, e como não se verificou nenhum caso excluído logo, considerámos 80 casos válidos (100%); o número de itens, que são 6 corresponde às 6 subescalas que constituem a escala.

Neste estudo também se procurou verificar (Tabela 9), quais as propriedades psicométricas das subescalas ciclo de vida da gestão do conhecimento através da análise

da consistência interna, e nos resultados para a subescala **identificar e/ou criar** o valor de consistência interna encontrado é de 0,83, para a subescala **armazenar** o valor é de 0,85; para a subescala de **partilhar** o valor é de 0,93; para a subescala de **usar** o valor é de 0,80; para a subescala **aprender** a consistência interna é de 0,80 e por fim, para a subescala **melhorar** o valor encontrado é de 0,80.

Sendo 0,80 ou mais, o valor de referência, os valores encontram-se acima do nível aceitável que é 0,70: o valor é superior, o que significa que a confiabilidade é boa, ou seja, na amostra, a escala apresenta uma boa consistência interna sendo que os itens que compõem cada subescala revelam-se como um todo homogêneo, podemos concluir que, na mostra, a escala apresenta uma boa consistência interna.

9. Procedimentos

A fim de compreender os objetivos a que nos propusemos atingir, elaborámos uma pesquisa baseada em diferentes fontes de pesquisas, documentais, manuais, e artigos de investigações científicas.

Para o referido estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema gestão do conhecimento, e no decurso desta pesquisa foi solicitada a autorização ao autor do questionário, que utilizamos, que prontamente respondeu e aceitou ao pedido (Anexo 1).

Depois de verificar e adaptar o questionário, no âmbito da gestão do conhecimento, procedemos à elaboração, impressão e envio pessoal, às empresas onde tínhamos algum conhecimento, mas perante a dificuldade de os receber, reformulamos e procedemos à realização do mesmo na plataforma do Google Forms.

De seguida, os questionários foram enviados (via email) e direcionados a empresas de diferentes setores de atividade económica, com o intuito de facilitar o preenchimento e chegar a mais pessoas, recorrendo a um diversificado posicionamento de cargos, com o propósito de recolher informação real, a fim de compreender o modo como a gestão e transferência do conhecimento é encarada pelas organizações no presente, e se visam fomentá-la no futuro.

No entanto, devido às consequências do Covid-19, muitas empresas e organizações foram obrigadas a fortes mudanças para se adaptarem ao contexto de crise e mesmo sobreviver, pelo que as respostas aos questionários foram deixadas para um plano secundário, o que é compreensível, porque muitas empresas interromperam as suas atividades, muitas chegaram mesmo a fechar as portas, sendo prioritário aprender a criar

novas formas de atuar face à pandemia, e por este motivo a amostra é menor que o desejado no entanto, obtivemos uma amostra de 80 respondentes.

Foi efetuada a caracterização da amostra, constituída por 80 indivíduos, sendo 63,7% do género Masculino (51 elementos) e 36,3% (29 elementos) do género Feminino. A amostra revela inquiridos com idades compreendidas entre os 22 e os 40 anos (32,5%), entre os 41 e 50 anos (46,3%) e com mais de 50 anos de idade (21,3%). Apresentam habilitações académicas ao nível do Ensino Secundário (10%), Ensino Médio Profissional (15%) e Ensino Superior (75%), com funções de Gestores de Topo (16,3), Gestores Intermédios (27,5), Técnicos Superiores (37,5) e Outros cargos (18,8), inseridos em Pequenas (25%), Médias (61,3%) e Grandes Empresas (13,8%), Nacionais (53,8%) e Internacionais (46,7%) de diversos setores empresariais.

O instrumento aplicado para a amostra, foi sujeito à avaliação do *Alfa de Cronbach*, a fim de se poder verificar a sua confiabilidade, verificando-se ainda as propriedades psicométricas das subescalas da escala da gestão do conhecimento, revelando uma boa consistência interna.

Assim, no capítulo seguinte apresentamos e analisamos os dados obtidos, considerando as questões, objetivos e hipóteses formulados.

CAPÍTULO IV - Apresentação e Análise dos Resultados

Sumário

1. Análise Descritiva
2. Análise Inferencial
3. Discussão dos Resultados

Para se proceder à apresentação e análise dos resultados obtidos, o investigador estuda os dados recolhidos de acordo com o tipo de estudo e o esquema de referência, tendo em conta a descrição e a verificação das relações existentes (Fortin, 2009). Apresentamos primeiro, a análise descritiva para cada uma das variáveis, relacionadas com a gestão do conhecimento. De seguida, apresenta-se a estatística inferencial com o objetivo de testar as hipóteses formuladas na investigação em curso.

1. Análise Descritiva

Apresentamos a análise geral dos resultados obtidos com base no questionário aplicado procedendo à análise descritiva dos dados recolhidos através das técnicas inerentes à estatística descritiva.

Tabela 10: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento - Âmbito Geral

	DT	DP	CP	CT
	%	%	%	%
1.1. O tema "Gestão e Transferência do Conhecimento" faz parte da atualidade da minha organização.	3,8%	7,5%	40,0%	48,8%
1.2. O conhecimento é valioso para o desenvolvimento da inovação na minha organização.	2,5%	2,5%	15,0%	80,0%

DT- Discordo Totalmente; DP- Discordo Parcialmente; CP- Concordo Parcialmente; CT- Concordo Totalmente.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 10, verificamos que, de um modo geral, o tema “Gestão e transferência do conhecimento” é predominante na quase totalidade das empresas, com 48,8% dos inquiridos que concordam totalmente e 40% que concorda parcialmente; com menos aceitação temos 7,5% dos inquiridos que discordam parcialmente e 3,8% que discorda totalmente. Ainda assim, é primordial acentuar que

80% dos inquiridos concordam totalmente e 15% que concordam parcialmente em que o conhecimento é um bem valioso para o desenvolvimento da inovação nas suas empresas.

Tabela 11: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento – Fase I: IDENTIFICAR e/ou CRIAR

	DT	DP	CP	CT
	%	%	%	%
2.1. Identifico o conhecimento da equipa e direciono-o para cada tipo de função.	1,3%	6,3%	42,5%	50,0%
2.2. Participo em/Realizo constantes reuniões de grupo e brainstorming no âmbito de cada negócio/projeto/resultado.	1,3%	15,0%	50,0%	33,8%
2.3. Na minha organização, as reuniões de equipa, permitem a criação de novas ideias, que bem analisadas poderão ajudar na resolução de problemas.	2,5%	6,3%	33,8%	57,5%
2.4. Identifico a informação extraída do conhecimento para tomadas de decisão que vão surgindo no decorrer dos trabalhos.		3,8%	40,0%	56,3%
2.5. Na minha organização, a qualidade e relevância da informação extraída do conhecimento contribui para o desenvolvimento de novos negócios/projetos/resultados.	1,3%	6,3%	51,3%	41,3%

DT- Discordo Totalmente; DP- Discordo Parcialmente; CP- Concordo Parcialmente; CT- Concordo Totalmente.

Na questão 2.1, observamos pela Tabela 11, que 50% dos inquiridos concorda totalmente e 42,5% concorda parcialmente que admite identificar o conhecimento da equipa e canalizá-lo para as diferentes funções que cada um desempenha, apenas 1,3% discorda totalmente; na questão 2.2, verifica-se que 33,8% dos inquiridos concorda totalmente que participam ou realizam reuniões de grupo e *brainstorming* no âmbito de cada negócio/projeto/resultado, 50% concorda parcialmente ainda assim, verificamos 15% de inquiridos que discorda parcialmente; na questão 2.3 verificamos, que 57,5% dos inquiridos, concorda totalmente que as reuniões de equipa, lhes proporcionam a criação de novas ideias que, bem analisadas, os podem ajudar na resolução de problemas, 33,8% concorda parcialmente e 6,3% discorda parcialmente.

Na questão 2.4, observamos que a maioria de inquiridos de 56,3% concorda totalmente sobre a identificação da informação que é extraída do conhecimento como contributo para a resolução dos problemas com que se deparam no decorrer dos trabalhos e 40% concordam parcialmente; na questão 2.5, 41,3% concorda totalmente em que a

qualidade de informação extraída do conhecimento contribui para o desenvolvimento de novos negócios, projetos ou resultados, porém, 6,3% discorda parcialmente.

Tabela 12: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento - Fase 2: ARMAZENAR

	DT	DP	CP	CT
	%	%	%	%
3.1. O armazenamento do conhecimento adquirido é fundamental para a minha organização.		6,3%	33,8%	60,0%
3.2. Na minha organização, o armazenamento do conhecimento é feito em forma de registo em papel e/ou formato digital.	1,3%	11,3%	52,5%	35,0%
3.3. Na minha organização, o conhecimento é bem armazenado, organizado, estruturado, avaliado e filtrado para que a informação seja utilizada.	6,3%	17,5%	41,3%	35,0%
3.4. Registo em base de dados o conhecimento como histórico da organização para uso em futuros negócios/projetos/resultados.	5,0%	10,0%	57,5%	27,5%
3.5. Registo e armazeno o conhecimento transferido pelos <i>Stakeholders</i> .	8,8%	11,3%	47,5%	32,5%
3.6. Existe um repositório na minha organização para consulta dos registos do conhecimento.	10,0%	17,5%	50,0%	22,5%

DT- Discordo Totalmente; DP- Discordo Parcialmente; CP- Concordo Parcialmente; CT- Concordo Totalmente.

Pelos resultados obtidos na Tabela 12, é claramente visível na questão 3.1, a importância que os inquiridos dão ao armazenamento do conhecimento adquirido, constatado por 60% com concordo totalmente e 33,8% com concordo parcialmente no entanto, temos 6,3% de discordo parcialmente; na questão 3.2, verifica-se que 35% dos inquiridos concorda totalmente e 52,5% concorda parcialmente em que o armazenamento do conhecimento é feito sob a forma de registo em papel ou formato digital, sendo valioso para a organização, 11,3% discorda parcialmente; na questão 3.3, 35% dos inquiridos concorda totalmente e 41,3% concorda parcialmente que na sua empresa o conhecimento é bem armazenado, organizado, estruturado, avaliado e filtrado, em algum repositório, para que a informação seja útil a quem dela precisar no entanto, 17,5% dos inquiridos discorda parcialmente e 6,3% discorda totalmente; na questão 3.4, verifica-se que 27,5% dos inquiridos concorda totalmente e 57,5% concorda parcialmente que regista o conhecimento em base de dados como histórico da empresa porém, 10% discorda

parcialmente e 5% discorda totalmente, podendo inferir que esta percentagem mais baixa poderá estar relacionada com a inexistência de algum dispositivo, nomeadamente uma base de dados própria para o armazenamento ou, muitos dos inquiridos não façam os seus registos; na questão 3.5, observa-se que 32,5% dos inquiridos concorda totalmente e 47,5% concorda parcialmente em registar e armazenar o conhecimento transferido pelos *stakeholders*, já 11,3% discorda parcialmente e 8,8% discorda totalmente; constatamos que nas empresas onde alguns dos inquiridos trabalham, existe algum repositório onde o conhecimento possa ser armazenado porque, na questão 3.6, verificamos que 22,5% dos inquiridos concorda totalmente e 50% concorda parcialmente com a existência de um repositório para consulta dos registos do conhecimento, no entanto, 17,5% discorda parcialmente e 10% discorda parcialmente.

Tabela 13: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento – Fase 3: PARTILHAR

	DT	DP	CP	CT
	%	%	%	%
4.1. Existe uma rede de partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos da minha organização de forma a enriquecer o seu desenvolvimento.	8,8%	17,5%	43,8%	30,0%
4.2. Partilho e transfiro o conhecimento entre o gestor e restantes colaboradores.		7,5%	47,5%	45,0%
4.3. A minha organização incentiva os seus colaboradores a partilhar e a transferir o seu conhecimento.	3,8%	7,5%	46,3%	42,5%
4.4. Na minha organização, os gestores e demais colaboradores são recetivos à transferência do conhecimento da sua equipa para o sucesso de um negócio/projeto/resultado.	1,3%	12,5%	45,0%	41,3%
4.5. Na minha organização, é comum identificar o conhecimento para que depois possa ser transferido e partilhado.	3,8%	22,5%	43,8%	30,0%
4.6. Na minha organização, é comum a captura e retenção do conhecimento para posterior partilha e transferência.	3,8%	15,0%	52,5%	28,8%
4.7. Na minha organização, é comum partilhar e transferir o conhecimento entre as equipas, departamentos e gestores.	3,8%	15,0%	57,5%	23,8%
4.8. Na minha organização, o conhecimento transferido é aplicado em benefício de novos negócios/projetos/resultados.	3,8%	7,5%	48,8%	40,0%
4.9. Na minha organização, é avaliado o benefício do conhecimento transferido para o sucesso de um negócio/projeto/resultado.	6,3%	15,0%	47,5%	31,3%

DT- Discordo Totalmente; DP- Discordo Parcialmente; CP- Concordo Parcialmente; CT- Concordo Totalmente.

Relativamente à partilha do conhecimento, verificamos que nas empresas dos inquiridos, questão 4.1, 30% concorda totalmente e 43,8% concorda parcialmente que existe uma rede de partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos da empresa, enriquecendo o seu conhecimento mas, verifica-se que 17,5% dos inquiridos discorda parcialmente; nestas empresas existe a partilha e transferência do conhecimento, questão 4.2 a avaliar pelos 45% de inquiridos que concordam totalmente e 47,5% que concordam parcialmente que partilham e transferem o conhecimento entre os gestores e os restantes colaboradores da empresa; na questão 4.3, constatamos que a maioria das empresas incentiva os seus colaboradores a partilhar e transferir o conhecimento que possuem em benefício dos bons resultados da equipa, observando-se 42,5% que concorda totalmente e 46,3% que concorda; também se verifica, questão 4.4, que a maioria dos inquiridos, com 41,3% concorda totalmente e 45% concorda parcialmente com uma receptividade à transferência do conhecimento entre gestores e outros colaboradores, embora 12,5% dos inquiridos discordam parcialmente; também se verifica, questão 4.5, que a maioria dos inquiridos, com 30% que concorda totalmente e 43,8% que concorda parcialmente admite que é comum identificar o conhecimento para que o seu essencial possa ser disseminado pela empresa embora 22,5% dos inquiridos discordam parcialmente; na questão 4.6, verifica-se que 28,8% dos inquiridos concorda totalmente e 52,5% concorda parcialmente com a captura e retenção do conhecimento, entendendo a captura e retenção do conhecimento, como uma prática comum, para posteriormente ser partilhado e transferido, embora 15% discorde parcialmente; constatamos que, questão 4.7, a maioria dos inquiridos entende que é comum partilhar e transferir o conhecimento entre as suas equipas, nota-se pelos 23,8% dos inquiridos que concordam totalmente e os 57,5% que concordam parcialmente mais, 15% discorda parcialmente e 3,8% discorda totalmente; já a seguir, questão, 4.8, os resultados revelam a existência dessa partilha e transferência através da aplicação do conhecimento para benefício de novos negócios, projetos ou resultados, verificável com 40% de inquiridos que concordam totalmente e 48,8% que concordam parcialmente; na resposta à questão 4.9, verifica-se que 31,3% dos inquiridos concorda totalmente e 47,5% concorda parcialmente que trabalha em empresas onde é avaliado o benefício do conhecimento transferido para resultados de produtividade da empresa, nota-se que existe 15% de inquiridos que discorda parcialmente e 6,3% que discorda totalmente.

Tabela 14: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento - Fase 4: USAR

	DT	DP	CP	CT
	%	%	%	%
5.1. Na minha organização, o conhecimento após ser identificado, armazenado e compartilhado, é usado na resolução de problemas e tomadas de decisão.	3,8%	8,8%	55,0%	32,5%
5.2. Na minha organização, a aplicação do conhecimento permite melhorar as competências dos gestores e equipas.		10,0%	46,3%	43,8%

DT- Discordo Totalmente; DP- Discordo Parcialmente; CP- Concordo Parcialmente; CT- Concordo Totalmente.

Relativamente ao uso do conhecimento após a sua identificação, observamos, questão 5.1, que 32,5% dos inquiridos concorda totalmente e 55% concorda parcialmente que, nas suas empresas, o conhecimento é identificado, e, posteriormente é armazenado e partilhado, observamos que é um fator importante na medida em que esse conhecimento é aproveitado para resolver problemas e tomar decisões porém, temos 8,8% que discorda parcialmente e 3,8% que discorda totalmente; na questão 5.2, verifica-se que a maioria dos inquiridos entende que a aplicação do conhecimento permite melhorar as competências dos gestores e equipas de trabalho, que é notado por 43,8% dos inquiridos que concordam totalmente e 46,3% que concordam parcialmente, ainda se verifica que 10% dos inquiridos discordam parcialmente.

Tabela 15: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento - Fase 5: APRENDER

	DT	DP	CP	CT
	%	%	%	%
6.1. Na minha organização, o conhecimento que foi usado e compartilhado, é posteriormente analisado e melhorado em benefício de novos negócios/projetos.	2,5%	13,8%	51,3%	32,5%
6.2. Na minha organização, o conhecimento aprendido leva os colaboradores a ganhar mais experiência e maturidade profissional.		3,8%	42,5%	53,8%
6.3. Na minha organização, a aprendizagem permite melhorar o conhecimento dos colaboradores em benefício de futuros projetos/resultados.		5,0%	42,5%	52,5%
6.4. Na minha organização, quando o conhecimento é insuficiente e imaturo é realizada nova identificação e captura de conhecimento.	2,5%	21,3%	52,5%	23,8%

DT- Discordo Totalmente; DP- Discordo Parcialmente; CP- Concordo Parcialmente; CT- Concordo Totalmente.

Pela análise da Tabela 15, constatamos, questão 6.1, que os inquiridos valorizam o conhecimento aplicado e compartilhado, sendo posteriormente analisado e melhorado para futura necessidade de consulta, é o reflexo do resultado obtido com 32,5% dos inquiridos que concordam totalmente e 51,3% que concordam parcialmente, verificamos ainda 13,8% discordam parcialmente e 2,5% discordam totalmente; o resultado obtido na questão 6.2, é francamente positivo, a avaliar pelos 53,8% dos inquiridos que concordam totalmente e 42,5% que concordam parcialmente e 5% discordam parcialmente, como podemos verificar, os inquiridos confirmam que o conhecimento aprendido leva os colaboradores a ganhar mais experiência e maturidade profissional. É um aspeto de grande importância tendo em conta que a maioria dos inquiridos trabalham nas empresas há bastante tempo, temos na amostra 83,6% com mais de 3 anos de atividade. Perante a análise da questão 6.3, é bastante positivo observar que mais de metade dos inquiridos, 52,5% concorda totalmente e 42,5% concorda parcialmente que a aprendizagem lhes possibilita o melhoramento de conhecimentos, beneficiando-os na realização de futuros trabalhos, embora se verifique 5% de inquiridos que discordam parcialmente; na questão 6.4, verifica-se que 23,8% dos inquiridos concordam totalmente e 52,5% concordam parcialmente que nas suas empresas é realizada uma nova identificação e captura de conhecimento quando este é insuficiente e imaturo, 21,3% discorda parcialmente e 2,5% discorda totalmente.

Tabela 16: Análise da subescala do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento – Fase 6: MELHORAR

	DT	DP	CP	CT
	%	%	%	%
7.1. Na minha organização, todo o conhecimento adquirido e refinado é melhorado.		22,5%	48,8%	28,8%
7.2. O melhoramento do conhecimento adquirido na execução de funções, bem como o seu registo, é vantajoso para a minha organização.		6,3%	52,5%	41,3%
7.3. Na minha organização é efetuado o registo das Lições Aprendidas para melhorar pontos positivos e minimizar/eliminar pontos negativos.	2,5%	25,0%	45,0%	27,5%
7.4. Na minha organização, existem ferramentas para o registo de todo o histórico das Lições Aprendidas na execução de funções/tarefas.	3,8%	26,3%	43,8%	26,3%

DT- Discordo Totalmente; DP- Discordo Parcialmente; CP- Concordo Parcialmente; CT- Concordo Totalmente.

Após a análise da questão 7.1 verifica-se que 28,8% dos inquiridos concorda totalmente e 48,8% concorda parcialmente, que as suas empresas refinam e melhoram o conhecimento, registando-o para futura aplicação, ainda a ter em conta que 22,5% dos inquiridos discordam parcialmente; no resultado obtido para a questão 7.2, observamos que 41,3% dos inquiridos concorda totalmente e 52,5% concorda parcialmente, em que o melhoramento do conhecimento adquirido na execução de funções, é vantajoso para a sua empresa e 6,3% discorda parcialmente; na questão 7.3, relativa à existência de ferramentas para registo das lições aprendidas para melhorar pontos positivos e minimizar ou eliminar pontos negativos, é possível constatar que 27,5% dos inquiridos que concorda totalmente e 45% que concorda parcialmente, regista efetivamente as lições aprendidas a fim de melhorar os pontos positivos e minimizar/eliminar os pontos negativos, mas verifica-se que 25% dos inquiridos discorda parcialmente e 2,5% discorda totalmente com o registo. Por fim, questão 7.4, constatamos que 26,3% concorda totalmente e 43,8% concorda parcialmente que nas suas empresas existem ferramentas para o registo do histórico das lições aprendidas na execução de funções, no entanto, verifica-se que 26,3% dos inquiridos concorda parcialmente com a existência dessas ferramentas, e 3,8% por algum motivo, não faz o registo das lições aprendidas.

É efetuada a análise descritiva do conjunto das seis dimensões ou subescalas que integram a gestão do conhecimento, através da média, desvio padrão, valores mínimo e máximo, tendo ainda realizado o valor do coeficiente de variação, que nos permite

comparar a variação de conjuntos de observações que diferem na média. Os resultados deverão ser interpretados do seguinte modo: 0% - 15% dispersão baixa; 16% - 30% dispersão moderada; >30% dispersão alta (Morais, 2005).

Tabela 17: Análise descritiva das variáveis da gestão do conhecimento

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV %
Identificar e/ou criar	80	1,60	4,00	3,37	0,514	15,22
Armazenar	80	1,50	4,00	3,12	0,598	19,13
Partilhar	80	1,22	4,00	3,13	0,616	19,65
Usar	80	1,50	4,00	3,25	0,626	19,27
Aprender	80	1,50	4,00	3,27	0,535	16,36
Melhorar	80	2,00	4,00	3,07	0,559	18,16

Após a análise da tabela, constatamos que em cada uma das variáveis da gestão do conhecimento, o número de inquiridos é 80, pelo que não existe exclusão de elementos.

Verifica-se que a média, mais elevada é relativa à fase *identificar* com 3,37, e com um desvio padrão de 0,514, com valor mínimo de 1,60 e máximo de 4,00, com um coeficiente de variação de 15,22, conclui-se que é superior às restantes fases, sendo a mais valorizada pelos inquiridos, significa que nesta fase existe maior homogeneidade de respostas obtidas; a seguir, com resultados semelhantes temos a fase *aprender*, com uma média de 3,27 e com desvio padrão de 0,535, com valor mínimo de 1,50 e máximo de 4,00, e um coeficiente de variação de 16,36, significa que é outra fase valorizada pelos inquiridos e com alguma homogeneidade nas respostas; por outro lado, verifica-se que na fase *usar*, com uma média de 3,25 e com o desvio padrão de 0,626, com valor mínimo de 1,50 e máximo de 4,00, e um coeficiente de variação de 19,28, é a que apresenta maior dispersão das respostas, revelando-se menos próxima da média; na fase *partilhar*, com uma média de 3,13 e com o desvio padrão de 0,616, com valor mínimo de 1,22 e máximo de 4,00, e um coeficiente de variação, verifica-se que há uma maior dispersão em torno das respostas obtidas, e menos proximidade da média; com um resultado mais centralizado verificamos que a fase *armazenar*, com uma média de 3,12 e com desvio padrão de 0,598, com valor mínimo de 1,50 e máximo de 4,00, um coeficiente de variação de 19,13, se aproxima mais das fases de maior dispersão e menor homogeneidade, e a fase *melhorar*, com uma média de 3,07 e um desvio padrão de 0,559, com valor mínimo de 2,00 e máximo 4,00, e um coeficiente de variação de 18,16, se aproxima das fases de

menor dispersão nas respostas obtidas pelos inquiridos, o que significa dizer que as respostas estão dentro da média.

2. Análise Inferencial

A fim de considerar a existência de uma distribuição normal entre todas as variáveis da presente amostra, constituída por 80 elementos, procedeu-se à análise das subescalas que integram a gestão do conhecimento na relação com as variáveis em análise. Considerando que a dimensão da nossa amostra é superior a 30, ainda que a distribuição entre elas não seja normal aplicámos primeiro o teste paramétrico – *t* de *Student* - que se adequa à dimensão da amostra. O objetivo é verificar se as médias entre duas amostras são ou não expressivas (Maroco, 2007). O teste de Levene ainda nos permite verificar a homogeneidade de variância e neste caso, as variáveis utilizadas com este teste foram as subescalas da escala da gestão do conhecimento, na relação com o género.

Uma vez que o teste *t de Student* só permite analisar dois grupos, tivemos de recorrer a outro teste paramétrico, o ANOVA. Este teste já nos permite a comparação de médias entre duas ou mais populações extraídas da amostra (Maroco, 2007).

Neste caso, as variáveis utilizadas foram a **idade**, as **habilitações académicas** e o **tipo de empresa** na relação com cada uma das subescalas da gestão do conhecimento.

O teste *t* é antecedido por um teste de hipóteses à igualdade das variâncias em cada um dos grupos, que é o teste *de Levene*, com as seguintes hipóteses:

- H0: a variância é igual para ambos os grupos da variável dicotómica.
- H1: a variância é diferente para os dois grupos da variável dicotómica.

O teste *t* coloca as seguintes hipóteses:

- H0: a média da variável é igual para os dois géneros.
- H1: a média da variável é diferente entre os dois géneros.

A regra de decisão relativamente ao valor de prova *p* é a seguinte:

- se $p \leq 5\% \Rightarrow$ Rejeitar H0 e aceitar H1
- se $p > 5\% \Rightarrow$ Não se rejeita H0

O teste preliminar, à igualdade entre as variâncias permite aceitar a hipótese de igualdade entre as variâncias porque $p > 0,05$ portanto, não se rejeita a hipótese nula, assumindo-se que as variâncias são iguais.

Com o objetivo de verificar se há relação entre o género, a idade, as habilitações académicas e o tipo de empresa com a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento procedemos à formulação das seguintes hipóteses, apresentando de seguida os resultados obtidos.

Relativamente à primeira hipótese **H1**: há relação entre o género e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento.

Tabela 18: Relação da gestão do conhecimento com a variável género: estatísticas descritivas e resultados test-t de Student

Subescalas	Género	N	Média	Desvio Padrão	Z	Sig.	Teste - t	p
Identificar e/ou Criar	masculino	51	3,37	0,510	1,614	0,208	-0,114	0,910
	feminino	29	3,38	0,528				
Armazenar	masculino	51	3,12	0,556	2,298	0,134	-0,121	0,904
	feminino	29	3,13	0,675				
Partilhar	masculino	51	3,12	0,626	0,145	0,704	-0,228	0,820
	feminino	29	3,15	0,609				
Usar	masculino	51	3,26	0,594	0,716	0,400	0,277	0,783
	feminino	29	3,22	0,689				
Aprender	masculino	51	3,25	0,537	0,856	0,358	-0,374	0,709
	feminino	29	3,30	0,540				
Melhorar	masculino	51	3,13	0,557	0,183	0,670	1,259	0,212
	feminino	29	2,97	0,556				

A primeira hipótese de investigação foi analisada com recurso ao teste paramétrico, teste – *t de Student*. Foi aplicado este teste porque as variáveis em estudo revelaram uma homogeneidade de variância onde $p > 0,05$. Face aos resultados verifica-se que, entre os géneros, não existem diferenças estatisticamente significativas. Entre as subescalas, existe uniformidade da média das respostas entre géneros, à exceção da fase *melhorar*, em que o masculino tem uma média claramente superior, o que significa dizer que tem uma maior perceção sobre esta fase da gestão do conhecimento. Verifica-se, porém, uma maior perceção do género masculino nas subescalas *usar* e *melhorar*, com uma média de 3,26, desvio padrão de 0,594 e média de 3,13 e desvio padrão de 0,557,

respetivamente. Nas restantes subescalas a perceção entre o género é semelhante, pelo que se rejeita a hipótese, uma vez que não apresentam diferenças significativas.

Para obtermos um resultado mais confiável, depois de obtermos os requisitos recorreremos à aplicação do teste paramétrico ANOVA e T2 Tamhane. Prosseguimos com a análise das variáveis e testámos as variáveis idade, habilitações e tipo de empresa. Verificando-se que as diferenças entre as classes (idade, habilitações, tipo de empresa) não são significativas porque ($p > 0,05$), não se prosseguiu com o teste T2 Tamhane.

A fim de analisarmos a relação entre a idade e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento, formulamos a hipótese **H2**: há relação entre a idade e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento.

Tabela 19: Relação da gestão do conhecimento com a variável idade: estatísticas descritivas e resultados teste ANOVA.

Subescalas	Idade	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA)	p	T2 Tamhane
Identificar e/ou criar	Até 40	26	3,36	0,556	$F_{2,77} = 0,079$	0,924	
	41 a 50	37	3,40	0,503			
	Mais de 50	17	3,34	0,498			
Armazenar	Até 40	26	3,09	0,558	$F_{2,77} = 0,057$	0,944	
	41 a 50	37	3,14	0,599			
	Mais de 50	17	3,12	0,685			
Partilhar	Até 40	26	3,12	0,541	$F_{2,77} = 0,046$	0,955	
	41 a 50	37	3,12	0,655			
	Mais de 50	17	3,17	0,670			
Usar	Até 40	26	3,19	0,549	$F_{2,77} = 0,165$	0,848	
	41 a 50	37	3,28	0,661			
	Mais de 50	17	3,26	0,687			
Aprender	Até 40	26	3,33	0,542	$F_{2,77} = 0,687$	0,506	
	41 a 50	37	3,19	0,530			
	Mais de 50	17	3,33	0,544			
Melhorar	Até 40	26	2,99	0,536	$F_{2,77} = 0,998$	0,373	
	41 a 50	37	3,06	0,614			
	Mais de 50	17	3,23	0,454			

Face aos resultados das classes da idade constatamos que existe uma maior perceção sobre a gestão do conhecimento na faixa etária de mais de 50 anos relativamente às subescalas armazenar, com média de 3,12 e desvio padrão de 0,685, partilhar com

média de 3,17 e desvio padrão de 0,670 e usar, com média de 3,26 e desvio padrão de 0,687. Tendo em conta as fases que são é de valorizar o fator idoneidade uma vez que são pessoas com bastante conhecimento adquirido pela experiência. Uma vez que não apresentam diferenças significativas, rejeita-se a hipótese.

A fim de analisarmos a relação entre as habilitações académicas e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento, formulamos a hipótese **H3**: há relação entre as habilitações académicas e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento.

Tabela 20: Relação da gestão do conhecimento com a variável habilitações académicas: estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA.

Subescalas	Habilitações	N	Média	Desvio Padrão	F	Z	P	T2
								Tamhane
Identificar e/ou criar	Ensino Sec.	8	3,35	0,450	$F_{2,77} = 0,643$		0,529	
	Médio Prof.	12	3,53	0,393				
	Ensino Sup.	60	3,35	0,543				
Armazenar	Ensino Sec.	8	3,10	0,377	$F_{2,77} = 0,089$		0,915	
	Médio Prof.	12	3,19	0,481				
	Ensino Sup.	60	3,11	0,646				
Partilhar	Ensino Sec.	8	3,12	0,421	$F_{2,77} = 1,117$		0,333	
	Médio Prof.	12	3,37	0,282				
	Ensino Sup.	60	3,08	0,677				
Usar	Ensino Sec.	8	3,25	0,377	$F_{2,77} = 0,281$		0,755	
	Médio Prof.	12	3,37	0,527				
	Ensino Sup.	60	3,22	0,672				
Aprender	Ensino Sec.	8	3,34	0,399	$F_{2,77} = 0,519$		0,506	
	Médio Prof.	12	3,41	0,443				
	Ensino Sup.	60	3,23	0,567				
Melhorar	Ensino Sec.	8	3,15	0,399	$F_{2,77} = 0,089$		0,915	
	Médio Prof.	12	3,08	0,514				
	Ensino Sup.	60	3,06	0,591				

Quanto às habilitações académicas verificamos que são os inquiridos com o ensino médio/profissional que revelam maior perceção sobre a gestão do conhecimento.

Com destaque para as fases identificar, com média de 3,53 desvio padrão de 0,393, e aprender com média de 3,41 com desvio padrão de 0,443. Verifica-se, porém, uma perceção semelhante nas fases usar e partilhar. Verifica-se que o ensino superior, em termos de igualdade com o ensino secundário detêm uma maior perceção sobre a fase de identificar, com média de 3,35 e desvio padrão de 0,543 e 3,35 com desvio padrão de

0,450, respetivamente. Os inquiridos com o ensino secundário revelam maior perceção para as fases aprender, com média de 3,34 e desvio padrão de 0,399, e usar com média de 3,25 com desvio padrão de 0,377 quando comparado com o ensino superior. Nas restantes subescalas a perceção dos inquiridos é homogénea, pelo que se rejeita a hipótese, uma vez que não apresentam diferenças significativas.

Analisa-se de seguida a hipótese **H4**: há relação entre o tipo de empresa e a perceção dos inquiridos sobre a gestão do conhecimento.

Tabela 21: Relação da gestão do conhecimento com a variável tipo de empresa: estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA.

Subescalas	Tipo de empresa	N	Média	Desvio Padrão	F	Z	P	T2 Tamhane
Identificar e/ou criar	P Empresa	20	3,43	0,512	$F_{2,77} = 1,540$		0,221	
	M empresa	49	3,41	0,447				
	G Empresa	11	3,12	0,739				
Armazenar	P Empresa	20	3,14	0,699	$F_{2,77} = 0,357$		0,701	
	M empresa	49	3,15	0,492				
	G Empresa	11	2,98	0,841				
Partilhar	P Empresa	20	3,28	0,581	$F_{2,77} = 0,946$		0,393	
	M empresa	49	3,10	0,597				
	G Empresa	11	3,00	0,756				
Usar	P Empresa	20	3,45	0,604	$F_{2,77} = 3,294$		* 0,042	P > G
	M empresa	49	3,25	0,569				
	G Empresa	11	2,86	0,777				
Aprender	P Empresa	20	3,37	0,641	$F_{2,77} = 0,561$		0,573	
	M empresa	49	3,25	0,464				
	G Empresa	11	3,18	0,643				
Melhorar	P Empresa	20	3,16	0,539	$F_{2,77} = 0,726$		0,487	
	M empresa	49	3,08	0,552				
	G Empresa	11	2,90	0,635				

De acordo com os resultados já apresentados na Tabela 20, relativamente ao tipo de empresa constatamos que a perceção que os inquiridos possuem sobre as dimensões da gestão do conhecimento não varia de forma significativa com a dimensão da empresa, tendo em conta as categorias das PME's e Grandes Empresas.

Verificamos que na dimensão “*Identificar e /ou criar*” o valor médio é superior nas pequenas empresas (M=3,43), intermédio para as médias empresas (M=3,41) e

inferior nas grandes empresas ($M=3,12$), significa dizer que a percepção que os inquiridos têm sobre esta dimensão diminui com a inversão na categoria das empresas por nº de trabalhadores, mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas, de acordo com os resultados do teste ANOVA ($F_{2,77} = 1,540$, $p=0,221$).

Na dimensão “*Armazenar*”, o valor médio é superior nas médias empresas ($M=3,15$), intermédio nas pequenas empresas ($M=3,14$) e inferior nas grandes empresas ($M=2,98$), ou seja, a percepção sobre esta dimensão diminui com a inversão na categoria das empresas por nº de trabalhadores, mas as diferenças não são significativas ($F_{2,77} = 0,357$, $p=0,701$).

Na dimensão “*Partilhar*”, o valor médio é superior nas pequenas empresas ($M=3,28$), intermédio nas médias empresas ($M=3,10$) e inferior nas grandes empresas ($M=3,00$), ou seja, a percepção que os inquiridos têm sobre esta dimensão diminui com a inversão na categoria das empresas por nº de trabalhadores. As diferenças não são significativas ($F_{2,77} = 0,946$, $p=0,393$).

Para a dimensão “*Usar*”, o valor médio é superior nas pequenas empresas ($M=3,45$), intermédio para as médias empresas ($M=3,25$) e inferior para as grandes empresas ($M=2,86$), o que significa dizer que a percepção que os inquiridos têm sobre esta dimensão diminui com a inversão na categoria das empresas por nº de trabalhadores, sendo as diferenças significativas ($F_{2,77} = 3,294$, $p=0,042$) entre as pequenas e as grandes empresas.

Para a dimensão “*Aprender*”, o valor médio é superior nas pequenas empresas ($M=3,37$), intermédio para as médias empresas ($M=3,25$) e inferior nas grandes empresas ($M=3,18$), ou seja, a percepção que os inquiridos têm sobre esta dimensão diminui com a inversão na categoria das empresas por nº de trabalhadores, mas as diferenças não são significativas ($F_{2,77} = 0,561$, $p=0,573$).

Na dimensão “*Melhorar*” verificamos que o valor médio é superior nas pequenas empresas ($M=3,16$), intermédio nas médias empresas ($M=3,08$) e inferior nas grandes empresas, significa dizer que a percepção que os inquiridos têm sobre esta dimensão diminui com a inversão na categoria das empresas por nº de trabalhadores, com as diferenças a não serem significativas ($F_{2,77} = 0,726$, $p=0,487$).

Relativamente ao tipo de empresa, conclui-se que o número de inquiridos se encontra distribuído pelas PME's e Grandes Empresas nas diferentes fases da gestão do conhecimento. Apenas se verifica a hipótese para a dimensão “*Usar*”, em que a percepção dos inquiridos sobre esta dimensão diminui com o aumento da dimensão da empresa. Para

as restantes dimensões, rejeita-se sempre a hipótese, uma vez que não apresentam diferenças significativas.

Para este trabalho de investigação propomos como objetivos gerais os seguintes:

- Avaliar em que medida as empresas de diferentes setores gerem, partilham e transferem o conhecimento, de modo a obterem um melhor desempenho e eficácia no seu desenvolvimento, potenciando a inovação e a satisfação dos seus clientes.
- Reconhecer a importância do conhecimento pela forma como ele é adquirido, usado e partilhado, como promotor da produtividade.

Para complementar os objetivos gerais, foi necessário colocar questões com os respetivos objetivos específicos a atingir e definir hipóteses de investigação que irão ser apresentados a seguir:

- Questão 1: Sendo um tema atual, a gestão do conhecimento está instituída nas empresas em estudo?

Tabela 22: Análise descritiva das variáveis da gestão do conhecimento.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV %
Fase 1: Identificar e/ou criar	80	1,60	4,00	3,37	0,514	15,22
Fase 2: Armazenar	80	1,50	4,00	3,12	0,598	19,13
Fase 3: Partilhar	80	1,22	4,00	3,13	0,616	19,65
Fase 4: Usar	80	1,50	4,00	3,25	0,626	19,27
Fase 5: Aprender	80	1,50	4,00	3,27	0,535	16,36
Fase 6: Melhorar	80	2,00	4,00	3,07	0,559	18,16

Face aos resultados das dimensões da gestão do conhecimento, constatamos que os inquiridos denotam maior perceção sobre as dimensões “*Identificar*” (M=3,27) e “*Aprender*” (M=3,27). Revelam uma perceção intermédia na dimensão “*Usar*” (3,25) e uma menor perceção sobre as dimensões “*Partilhar*” (M=3,13), “*Armazenar*” (M=3,12), verifica-se uma perceção ainda mais baixa sobre a dimensão “*Melhorar*” (M=3,07).

- Objetivo: Relacionar a gestão e transferência do conhecimento com o posicionamento hierárquico e o tempo de atividade do inquirido na empresa.

Tabela 23: Relação da gestão do conhecimento com a variável posição hierárquica: estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA.

Subescalas	P. hierárquica	N	Média	Desvio Padrão	F	Z	P	T2 Tamhane			
Identificar e/ou criar	Gest. Topo	13	3,27	0,465							
	Gest. Inter	22	3,39	0,357							
	Téc. Sup	30	3,48	0,586	$F_{3,76} = 0,923$		0,434				
	Outro.	15	3,24	0,591							
Armazenar	Gest. Topo	13	3,03	0,656							
	Gest. Inter	22	3,11	0,504							
	Téc. Sup	30	3,24	0,641	$F_{3,76} = 0,743$		0,530				
	Outro.	15	2,98	0,599							
Partilhar	Gest. Topo	13	3,08	0,544							
	Gest. Inter	22	3,00	0,590							
	Téc. Sup	30	3,28	0,650	$F_{3,76} = 1,011$		0,393				
	Outro.	15	3,08	0,638							
Usar	Gest. Topo	13	3,00	0,456							
	Gest. Inter	22	3,18	0,501							
	Téc. Sup	30	3,45	0,735	$F_{3,76} = 1,953$		0,128				
	Outro.	15	3,16	0,617							
Aprender	Gest. Topo	13	3,03	0,593							
	Gest. Inter	22	3,25	0,449							
	Téc. Sup	30	3,40	0,531	$F_{3,76} = 1,542$		0,210				
	Outro.	15	3,23	0,578							
Melhorar	Gest. Topo	13	3,00	0,520							
	Gest. Inter	22	3,20	0,600							
	Téc. Sup	30	3,10	0,600	$F_{3,76} = 0,996$		0,399				
	Outro.	15	2,90	0,420							

Face aos resultados da posição hierárquica, na amostra, constatamos que a perceção que os inquiridos possuem sobre as dimensões da gestão do conhecimento difere em relação à posição que ocupam. Verificamos que o valor médio da dimensão “Identificar e/ou criar” é superior para os técnicos superiores ($M=3,48$), intermédio para os gestores intermédios ($M=3,39$) e inferior para os gestores de topo ($M=3,27$), ou seja, a perceção sobre esta dimensão diminui com o aumento da posição hierárquica, mas as diferenças não são significativas ($F_{3,76} = 0,923$, $p=0,434$). Na dimensão “Armazenar”, o valor médio é superior para os técnicos superiores ($M=3,24$), intermédio para os gestores intermédios ($M=3,11$) e inferior para os gestores de topo, ou seja, a perceção sobre esta dimensão diminui com o aumento da posição hierárquica, mas as diferenças não são

significativas ($F_{3,76} = 0,743$, $p=0,530$). Na dimensão “*Partilhar*”, o valor médio é superior para os técnicos superiores ($M=3,28$) intermédio para os gestores de topo ($M=3,08$) e inferior para os gestores intermédios ($M=3,00$), ou seja, a perceção sobre esta dimensão diminui com a inversão da posição hierárquica, com diferenças não significativas ($F_{3,76} = 1,011$, $p=0,393$).

O valor médio da dimensão “*Usar*”, é superior para os técnicos superiores ($M=3,45$), intermédio para os gestores intermédios ($M=3,18$) e inferior para Outro ($M=3,16$), o que significa dizer que a perceção sobre esta dimensão diminui com a inversão da posição hierárquica, sem diferenças significativas ($F_{3,76} = 1,953$, $p=0,128$). Na dimensão “*Aprender*”, o valor médio é superior para os técnicos superiores ($M=3,40$), intermédio para os gestores intermédios ($M=3,25$) e inferior para os gestores de topo, ou seja, a perceção sobre esta dimensão diminui com a inversão da posição hierárquica, mas as diferenças não são significativas ($F_{3,76} = 1,542$, $p=0,210$).

Na dimensão “*Melhorar*”, verificamos que o seu valor médio é superior para os gestores intermédios ($M= 3,20$), intermédio para os técnicos superiores ($M=3,10$) e inferior para os gestores de topo ($M=3,00$), o que significa dizer que a perceção sobre esta dimensão diminui com a inversão da posição hierárquica, sem diferenças significativas ($F_{3,76} = 0,996$, $p=0,399$).

Tabela 24: Relação da gestão do conhecimento com a variável nº de anos na empresa: estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA.

Subescalas	Nº anos na empresa	N	Média	Desvio Padrão	F	Z	P	T2 Tamhane
Identificar e/ou criar	Menos de 1 ano	6	3,50	0,414	$F_{2,77} = 2,963$		0,058	
	Entre 1 a 3 anos	7	2,94	0,797				
	Mais de 3 anos	67	3,41	0,472				
Armazenar	Menos de 1 ano	6	3,36	0,305	$F_{2,77} = 3,253$		* 0,044	“<1” > “1-3”
	Entre 1 a 3 anos	7	2,61	0,541				
	Mais de 3 anos	67	3,15	0,601				
Partilhar	Menos de 1 ano	6	3,31	0,550	$F_{2,77} = 1,613$		0,206	
	Entre 1 a 3 anos	7	2,76	0,490				
	Mais de 3 anos	67	3,15	0,625				
Usar	Menos de 1 ano	6	3,33	0,605	$F_{2,77} = 1,034$		0,361	
	Entre 1 a 3 anos	7	2,92	0,672				
	Mais de 3 anos	67	3,27	0,623				
Aprender	Menos de 1 ano	6	3,20	0,367	$F_{2,77} = 0,283$		0,754	
	Entre 1 a 3 anos	7	3,14	0,775				
	Mais de 3 anos	67	3,29	0,525				
Melhorar	Menos de 1 ano	6	3,00	0,651	$F_{2,77} = 1,172$		0,315	
	Entre 1 a 3 anos	7	2,78	0,487				
	Mais de 3 anos	67	3,11	0,556				

*p<0,05

Quanto ao nº de anos de trabalho nas empresas, definido por classes por ordem crescente, verificamos que o valor médio para a dimensão “Identificar” é superior para os inquiridos que trabalham nas empresas há menos de 1 ano (M=3,50), intermédio para os que trabalham há mais de 3 anos (M=3,41) e inferior para os que trabalham entre 1 a 3 anos (M=2,94), ou seja, a perceção sobre esta dimensão diminui com a inversão intercalada das classes definidas, mas as diferenças observadas não são significativas ($F_{2,77} = 2,963$, $p=0,058$). Na dimensão “Armazenar”, o valor médio é superior nos inquiridos com menos de 1 ano (M=3,36), intermédio nos que trabalham entre 1 a 3 anos (M=2,61) e inferior nos que trabalham há mais de 3 anos (M=3,15), significa dizer que a perceção sobre esta dimensão diminui com a inversão das classes definidas, sendo as diferenças observadas significativas ($F_{2,77} = 3,253$, $p=0,044$) entre as categorias com menos de 1 ano e entre 1 a 3 anos. Na dimensão “Partilhar”, o valor médio é superior para os inquiridos que trabalham nas empresas há menos de 1 ano (M=3,31), intermédio para os que trabalham há mais de 3 anos (M=3,41) e inferior para os que trabalham entre

1 a 3 anos ($M=2,76$), ou seja, a percepção sobre esta dimensão diminui com a inversão intercalada das classes definidas, mas as diferenças não são significativas ($F_{2,77} = 1,613$, $p=0,206$).

Na dimensão “*Usar*”, verificamos que o valor médio é superior nos inquiridos com menos de 1 ano ($M=3,33$), intermédio nos que trabalham há mais de 3 anos ($M=3,27$) e inferior nos que trabalham entre 1 a 3 anos ($M=2,92$), ou seja, a percepção sobre esta dimensão diminui com a inversão intercalada das classes definidas, mas as diferenças não são significativas ($F_{2,77} = 1,034$, $p=0,361$). Verificamos na dimensão “*Aprender*” que o valor médio é superior para os inquiridos que trabalham há mais de 3 anos ($M=3,29$), intermédio para os inquiridos com menos de 1 ano ($M=3,20$), e inferior para os inquiridos que trabalham entre 1 a 3 anos ($M=3,14$), ou seja, a percepção sobre esta dimensão diminui com a inversão intercalada das classes definidas, sem ser significativa ($F_{2,77} = 0,283$, $P=0,754$). Na dimensão “*Melhorar*” verifica-se que o valor médio é superior para os inquiridos que trabalham há mais de 3 anos ($M=3,11$), intermédio para os que trabalham há menos de 1 ano ($M=2,78$) e inferior para os que trabalham entre 1 a 3 anos ($M=3,00$), significa dizer que a percepção dos inquiridos sobre esta dimensão diminui com a inversão intercalada das classes definidas, novamente não significativa ($F_{2,77} = 1,172$, $p=0,315$).

- Questão 2: As empresas fazem a gestão das lições aprendidas no âmbito da gestão do conhecimento?

Tabela 25: Análise descritiva da subescala âmbito geral da gestão do conhecimento por itens.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV %
Âmbito Geral 1.1	80	1	4	3,34	0,779	23,32
Âmbito Geral 1.2	80	1	4	3,72	0,636	17,09

Relativamente às duas questões de âmbito geral, constatamos que todos os inquiridos responderam, pelo que não existe exclusão de elementos. Verifica-se que a média mais alta, e por conseguinte, a mais valorizada pelos inquiridos, é relativa ao item 1.2, onde se coloca a questão “*o conhecimento é valioso para o desenvolvimento da inovação na minha organização*”, com média de 3,72, desvio padrão de 0,639 e com um coeficiente de variação de 17,09. No item 1.1, na questão “*o tema gestão e transferência do conhecimento faz parte da atualidade da minha organização*”, verificamos uma média

de 3,34, com desvio padrão de 0,779 e um coeficiente de variação de 23,32. Verifica-se, porém, uma maior dispersão em torno das respostas obtidas e menor homogeneidade relativamente ao item 1.2.

3. Discussão dos Resultados

Os resultados que atingimos neste trabalho apontam no sentido da sustentação empírica da influência que a gestão do conhecimento tem nos colaboradores dos diferentes setores empresariais.

Definiu-se como objetivos gerais para a presente investigação, avaliar em que medida as empresas de diferentes setores gerem, partilham e transferem o conhecimento, de modo a obterem um melhor desempenho e eficácia no seu desenvolvimento, potenciando a inovação e a satisfação dos seus clientes, e reconhecer a importância do conhecimento pela forma como ele é adquirido, usado e partilhado, como promotor da produtividade.

Iniciou-se com a análise de cada uma das variáveis relacionadas com a gestão do conhecimento, através dos resultados dos testes e metodologias aplicados, bem como a sua análise e interpretação.

Pela caracterização sociodemográfica da amostra, observamos uma heterogeneidade relativamente ao género (36,3% feminino e masculino 63,7%), onde a idade média é de 32,5%, variando entre os 22 e os 66 anos de idade. Quanto às habilitações académicas, a maioria possui o ensino superior, revelando 75% do total da amostra. Quanto ao tipo de empresa, verifica-se que a maioria dos inquiridos é proveniente das médias empresas com um total de 61,3%, empresas nacionais e com o fator internacionalização presente, onde o setor de maior abrangência é o setor da indústria de moldes.

A predominância do setor dos moldes deve-se ao elevado peso que este tem nos concelhos de Oliveira de Azeméis, sendo um dos maiores centros de produção nacional de moldes e um dos concelhos exportadores da região norte do país. Tem a ver com o facto de terem sido enviados questionários a empresas da região de EDV (Entre Douro e Vouga), através da colaboração de pessoas que trabalham em empresas de diferentes setores de atividade, nos concelhos de Vale de Cambra, Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis.

Foi ainda solicitado aos inquiridos que indicassem o seu posicionamento hierárquico e o número de anos de atividade, verificando-se em maioria (37,5%) a posição de Técnicos Superiores e a seguir Gestores Intermédios, com 27,5%. Refira-se que 83,8% dos inquiridos fazem parte das empresas há mais de 3 anos, pelo que a antiguidade e experiência são fatores relevantes para a gestão do conhecimento.

De acordo com os resultados obtidos, podemos concluir que a gestão do conhecimento está instituída na maior parte das empresas estudadas, considerando o conhecimento valioso para o desenvolvimento da inovação (80% da amostra), verifica-se, porém, que as empresas concordam que a gestão e transferência do conhecimento é parte integrante da cultura da empresa (48,8% da amostra concorda totalmente e 40% concorda parcialmente).

Em média, as empresas (M=3,37) efetuam a identificação do conhecimento, através da prática de reuniões de grupo, reuniões de equipa e da verificação dos resultados que surgem no decorrer dos trabalhos, realizam inclusive sessões de *brainstorming*, permitindo a criação de novas ideias, conseguem identificar o conhecimento da equipa e direcioná-lo para os colaboradores mais adequados à função.

Nesta fase de *identificar e/ou criar*, verifica-se o conhecimento tácito mantido através dos registos de reuniões, análises ou sessões de *brainstorming*, relaciona-se com a fase do *armazenamento*, ou seja, é um conhecimento que foi retirado do conjunto de registos, revisto e analisado como um conhecimento potencial (Wiig, 1993, citado por José et al., 2018).

Verifica-se que as empresas (M=3,27), na fase de *aprender*, beneficiam do conhecimento que é *usado e partilhado*, na medida em que depois de analisado e aperfeiçoado, a aprendizagem permite melhorar o conhecimento dos colaboradores e proporciona-lhes mais experiência e maturidade. Esta fase vai ao encontro do que Evans, Dalkir e Bidian (2014) defendem, quando referem que os ativos de conhecimento, partilhados e usados nas fases de *identificar e melhorar*, devem ser usados como base para criar e melhorar novos conhecimentos já existentes, porque esta fase proporciona a interiorização de conhecimentos, promovendo a aprendizagem.

Observou-se que estas empresas fazem *uso* do conhecimento (M=3,25), verificando-se que este depois de ser identificado, aperfeiçoado e partilhado permite-lhes solucionar problemas e tomar decisões, contribuindo para melhorar as competências dos gestores e equipas de trabalho.

De acordo com o relatório *PMI-Pulse of the profession* (2015), o conhecimento quando bem *usado* é vital para as empresas, sendo entendido como um fator de produção extremamente importante, e com o auxílio das tecnologias possibilita o maior desenvolvimento e disseminação do conhecimento dentro das empresas, que podem ver melhorados os seus resultados, quer em termos de poupança, quer na redução de tarefas e decisões inovadoras.

Para Ozaki e Avona (2016), o uso do conhecimento é demonstrado quando se verifica alteração de comportamentos e de decisões. Mais, o uso do conhecimento tem sido referido como um fator estratégico de sucesso, cabendo aos líderes saber gerir esse conhecimento por forma a torná-lo útil (Serrano & Fialho, 2003).

Verificou-se que a *partilha* (M=3,13) de conhecimentos faz parte das empresas estudadas, identificando-se a mesma entre os gestores e restantes colaboradores.

Verificou-se que existe uma rede de *partilha* entre os diferentes departamentos, enriquecendo o desenvolvimento dos seus colaboradores. As empresas incentivam os seus colaboradores a partilhar e a transferir o seu conhecimento, ou seja, é atribuída uma grande importância à transferência e à partilha do conhecimento que existe no interior da própria empresa, seja o conhecimento tácito ou explícito (Sveiby, 1998).

Verificou-se, igualmente, que existe uma receptividade à transferência do conhecimento, porque depois de disseminado pelas empresas, é avaliado o seu benefício para o sucesso de novos projetos. Esta fase é defendida por vários autores, porque é através dela que se processa a transferência do conhecimento que, segundo Davenport e Prusak (2003), é uma das metodologias da gestão do conhecimento. Também Lemos et al. (2012) entendem que quando o conhecimento essencial é devidamente capturado e partilhado proporciona às organizações melhores resultados.

Na fase de *armazenamento*, verificou-se que as empresas estudadas (M=3,12) valorizam o armazenamento do conhecimento adquirido, atribuindo importância à existência de um repositório para armazenamento do conhecimento. Realça-se que esse armazenamento é feito sob a forma de registo em papel ou formato digital para que depois de avaliado possa ser consultado e utilizado. De referir que estas empresas também fazem o registo do conhecimento transferido pelos clientes externos, pelos *stakeholders*. De acordo com Evans, Dalkir e Bidian (2014), depois de bem analisado e avaliado, o conhecimento ficará armazenado como um elemento ativo da memória organizacional, porque é considerado valioso para a organização sendo que, qualquer organização possui

um depósito de conhecimento acumulado cabendo aos gestores um papel fundamental na forma de aplicar e distribuir esse conhecimento.

Verificou-se que as empresas implementam algumas estratégias para o *melhoramento* (M=3,07) do conhecimento, através das lições aprendidas, porque consideram vantajoso o seu registo com o objetivo de melhorar o conhecimento adquirido e refinado, bem como aperfeiçoar pontos positivos e minimizar/eliminar pontos negativos. De acordo com Vargas (2005), o registo e a forma de estruturar as lições aprendidas podem ser realizados de diversas formas realçando, contudo, que as lições aprendidas devem ser informações simples, claras, relevantes, contextualizadas, rastreáveis e de fácil localização, porque se for feito um registo num documento de mil páginas dificilmente será lido ou utilizado.

Refira-se que, embora as dimensões acima tratadas não sigam uma ordem sequencial, no conjunto, integram as fases do ciclo da gestão do conhecimento. Procurámos apresentá-las de acordo com a importância atribuída pelas empresas estudadas.

Face aos objetivos definidos, verificamos, quanto ao primeiro, relacionar a gestão e transferência do conhecimento com o posicionamento hierárquico e o tempo de atividade na empresa, que as perceções que os inquiridos possuem sobre as dimensões da gestão do conhecimento diferem em relação à posição hierárquica que ocupam, apesar de não terem sido encontradas diferenças estatisticamente significativas. Ou seja, quanto mais se sobe na hierarquia menos capacidade ou compromisso há para *identificar e/ou criar e armazenar* o conhecimento. Já para as dimensões *partilhar, usar, aprender e melhorar*, verificou-se que, à medida que se sobe na hierarquia, há maior comprometimento e motivação para a consecução de projetos relacionados com a gestão e transferência do conhecimento.

Quanto ao número de anos de trabalho nas empresas, definido por classes por ordem crescente, podemos concluir que, quanto menos tempo de trabalho os inquiridos possuem, maior dificuldade há para gerir e transferir conhecimento, contudo não foram novamente encontradas diferenças significativas.

Verificamos que a perceção que os inquiridos revelam sobre a dimensão *armazenar* diminui com a inversão das classes definidas, sendo as diferenças observadas significativas entre as categorias com menos de 1 ano e entre 1 a 3 anos.

Conclui-se que há maior dificuldade no armazenamento do conhecimento, sendo necessário, eventualmente, a utilização de ferramentas simples e eficazes bem como redes de partilha para que todos os colaboradores possam aceder e efetuar os registos ou, a não existência de um repositório para consulta dos registos do conhecimento.

Conclui-se que para se ultrapassar a questão da hierarquia, segundo Lemos et al. (2012), é necessário que as pessoas, independentemente dos cargos que ocupem, estejam disponíveis para transferir o conhecimento que possuem, quando for preciso. Além disso, de acordo com Davenport e Prusak (2003), é necessário que haja uma confiança mútua, e que possa existir um relacionamento, social e cultural, de confiança entre as pessoas para que a transferência do conhecimento tácito seja eficaz.

No que se refere à idade, Lemos et al. (2012) reforçam a ideia de que o conhecimento prático ou *know-how* dos colaboradores experientes é intensivo em conhecimento, ainda que, muitas vezes, revele níveis de complexidade e risco, contudo, ambos poderiam ser minimizados através da transferência de conhecimento dos colaboradores com alto desempenho e mais experientes, para outros com menos experiência, e por conseguinte, com menos tempo de trabalho.

Considerando o segundo objetivo, verificar se as empresas estudadas fazem a gestão das lições aprendidas no âmbito da gestão do conhecimento, constatamos, de acordo com os resultados obtidos, que a gestão do conhecimento está instituída na maior parte das empresas estudadas, considerando o conhecimento valioso para o desenvolvimento da inovação (80% da amostra). Reforçando estes resultados, verificamos que o conhecimento passou a ser visto e entendido como um recurso extremamente importante, favorecendo a inovação e criando vantagem, ou seja, o conhecimento passou a ser caracterizado como um ativo intangível, atribuindo-lhe, desta forma, um poder estratégico (Davenport & Prusak, 2003).

Mais se confirma, na ótica de Martins (2015), quando refere que a gestão do conhecimento é um importante recurso estratégico para qualquer organização, na medida em que possibilita transformar em riqueza o valor gerado pelo conhecimento explícito ou tácito, incentivando a inovação como garante da competitividade. Verifica-se, porém, que uma percentagem de empresas (48,8% da amostra concorda totalmente e 40% concorda parcialmente) concorda com a integração da gestão e transferência do conhecimento na sua cultura.

Para confirmar estes resultados, compreende-se que Davenport e Prusak (2003) digam que o objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade de uma organização para que ela possa realizar as suas atividades, aumentar o seu valor, em termos de produtividade e competência porque, a transferência do conhecimento é feita nas organizações, quer possamos gerir ou não esse processo.

Kluge et al. (2002) estabelecem a relação da transferência do conhecimento com o ambiente cultural, porque é o que permite criar e alimentar a confiança, estimular e incentivar a abertura e a cooperação do desejo do conhecimento junto dos colaboradores, sendo fundamental saber disseminar o conhecimento para melhor gestão do mesmo e, neste sentido, Sveiby (1998) refere a comunicação e a empatia como fatores de extrema importância para partilhar e transferir o conhecimento nas interações de uma cultura organizacional.

Considerando o terceiro objetivo, verificar características de incentivo e partilha do conhecimento entre os colaboradores de modo a enriquecer o desenvolvimento das suas competências, verificamos que 67,5% das empresas estudadas incentivam os seus colaboradores a partilhar e transferir os seus conhecimentos entre gestores, equipas e demais colaboradores existindo, para o efeito, uma rede de partilhas entre os diferentes departamentos de forma a enriquecer o seu desenvolvimento. Em complemento, Davenport e Prusak (2003) entendem, quanto ao reconhecimento e recompensa, que é importante a aplicação de gratificações como a promoção, o aumento de salário entre outras, como também referem que deve ser feita a avaliação de desempenho depois de algum tempo do processamento da partilha do conhecimento.

No que concerne às hipóteses formuladas, verificamos que: Relativamente à primeira Hipótese (**H1**), verificamos que, entre os géneros não existem diferenças estatisticamente significativas na gestão do conhecimento. Refira-se que um aspeto importante, na ótica de Nonaka e Takeuchi (1997, citados por Braga et al., 2014), é a existência de uma cultura organizacional adequada à promoção do conhecimento, reforçando que para a criação de novos conhecimentos deve existir uma diversidade de informações, sendo importantes equipas heterogéneas e multifuncionais. O conhecimento está exatamente onde ele deve estar, no centro da estratégia de recursos humanos de uma organização (Nonaka, 1991).

Relativamente à segunda Hipótese (**H2**), constatamos que existe uma maior percepção sobre a gestão do conhecimento na faixa etária de mais de 50 anos relativamente às subescalas *armazenar*, *partilhar* e *usar*. Tendo em conta as fases que são é de valorizar o fator idoneidade, uma vez que são pessoas com significativos conhecimentos adquiridos pela experiência. Uma vez que não apresentam diferenças significativas, **rejeita-se a hipótese**. Neste contexto, é importante referir a opinião de Cooke-Davies, (2002), quando afirma que em qualquer ciclo de processo de gestão do conhecimento, a transferência é importante porque é uma forma de transmissão que se processa a partir da experiência dos colaboradores, e é um dos fatores que leva a que qualquer organização possa criar uma vantagem competitiva.

Relativamente à terceira Hipótese (**H3**), verificamos que são os inquiridos com o ensino médio/profissional que revelam maior percepção sobre a gestão do conhecimento, com destaque para as fases *identificar* e *aprender*, *usar* e *partilhar*. Verifica-se que o ensino superior e o ensino secundário detêm uma maior percepção sobre a fase *identificar* e, quando comparados os inquiridos do ensino superior com os do ensino secundário, estes últimos revelam maior percepção sobre as fases *aprender* e *usar*. Nas restantes subescalas as percepções dos inquiridos são homogêneas, pelo que se **rejeita a hipótese**, uma vez que não apresentam diferenças significativas.

No sentido de corroborar esta hipótese, Sveiby (1998) salienta que as novas organizações do conhecimento se focam mais nos seus ativos intangíveis, sendo mais valiosos, cujos colaboradores são qualificados e com alto grau de escolaridade. Também Cartoni (2015) refere que a sociedade do conhecimento difere da sociedade industrial devido às mudanças da economia, atribuindo maior valor ao conhecimento e ao perfil exigido dos colaboradores e da sua empregabilidade.

Relativamente à quarta Hipótese (**H4**), verificamos que as percepções que os inquiridos possuem sobre as dimensões da gestão do conhecimento não variam de forma significativa com a dimensão da empresa, tendo em conta as categorias das PME's e Grandes Empresas.

Conclui-se que o número de inquiridos se encontra distribuído pelas PME's e Grandes Empresas nas diferentes fases da gestão do conhecimento. Apenas se **confirma a hipótese** para a dimensão *Usar*, em que a percepção dos inquiridos sobre esta dimensão diminui com o aumento da dimensão da empresa.

Para as restantes dimensões, **rejeita-se a hipótese**, uma vez que não apresentam diferenças significativas. Ou seja, não há diferenças entre o tipo de empresa e a percepção

da gestão do conhecimento porque o objetivo é disseminar o conhecimento por meio de uma liderança que gera um comprometimento, melhorando os resultados das organizações, porque a competitividade organizacional está relacionada com as pessoas e com a capacidade que as empresas, sejam pequenas, médias ou grandes, possuem para disseminar a aplicação contínua da gestão do conhecimento (Girardi, Souza, & Freitas, 2012). Também para Vasconcelos (2001), a gestão do conhecimento determina o que uma empresa sabe ou deveria saber para atingir os seus objetivos estratégicos, independentemente de ser pequena, média ou grande empresa.

CONCLUSÕES

O presente estudo foi realizado em empresas de diferentes setores empresariais, nacionais e com o fator internacionalização presente na sua maioria.

Verificou-se que as empresas estudadas consideram o conhecimento como um bem valioso para o seu desenvolvimento, bem como para o processo de inovação, demonstrando uma prática operacional da gestão e transferência do conhecimento.

Revelaram-se capacitadas para identificar o conhecimento e direcioná-lo para os colaboradores com as funções devidas. São empresas onde a busca pelo conhecimento é observada, na realização de constantes reuniões de equipa, revelando práticas de diálogo, como por exemplo, *brainstorming*, para obterem novas ideias que as ajudam na resolução de problemas e/ou tomadas de decisão.

Constatou-se a importância do armazenamento do conhecimento adquirido, uma vez que este permite auxiliar os colaboradores quando enfrentam a necessidade de solucionar algum problema no decorrer dos seus trabalhos. Registam o conhecimento transferido pelos seus clientes, o que é importante para estas empresas, uma vez que as auxilia para um melhor posicionamento no mercado, respondendo às necessidades emergentes.

Considerando que uma das fases importantes da transferência do conhecimento é a partilha, verificou-se que as empresas consideram a existência de uma rede de partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos e demais colaboradores, contribuindo para o seu desenvolvimento, favorecendo a captura e retenção do conhecimento.

Verificou-se, igualmente, que estas empresas, de várias maneiras, incentivam os seus colaboradores a partilharem e transferirem os seus conhecimentos criando sinergias face à inovação e competitividade.

É importante referir que estas empresas fazem uso do conhecimento para resolver problemas ou projetos de melhoria, permitindo aperfeiçoar as competências dos gestores e das suas equipas e dar mais experiência e maturidade aos demais colaboradores, sendo uma mais valia no ganho de competências, por isso, vários autores como Serrano e Fialho, (2003); Von Krogh et al. (2001), citados por Francisco, (2005); Kluge, Stein, e Licht, (2002); Serrano e Fialho (2003) e Sveiby (1998), veem na liderança um fator importante para que seja possível criar valor, porque qualquer estratégia inovadora tem de ter um propósito agregado que é a criação de valor, e para isso é importante o papel dos líderes, e como foi observado no trabalho, a maioria faz parte da gestão intermédia.

Por fim, foi possível constatar, que embora as empresas percorressem, em geral, as fases que constituem o ciclo da gestão da transferência do conhecimento, notou-se que havia maior envolvimento com determinadas fases do que com outras, nomeadamente, com as fases identificar e/ou criar, aprender, usar e partilhar, determinantes na transferência do conhecimento. Por outro lado, não ficou demonstrado se era feita alguma avaliação para aferir o benefício do conhecimento transferido.

Foi ainda possível constatar que estas empresas procuram utilizar e otimizar os resultados das lições aprendidas através do melhoramento da aprendizagem, verificando-se que a posição hierárquica não interfere de forma significativa na perceção que os colaboradores têm sobre a gestão do conhecimento, o conhecimento é transversal a todos.

O mesmo sucede com a tipologia das empresas, onde foi possível observar que são os colaboradores das médias empresas aqueles que possuem uma maior perceção sobre a gestão do conhecimento, portanto, na nossa amostra, são as consideradas médias empresas, as que mais utilizam as estratégias de gestão do conhecimento.

No decorrer do estudo, deparamo-nos com algumas limitações, nomeadamente, a dificuldade de contactar as empresas, porque face à situação de pandemia que se instalou, as respostas aos questionários foram relegadas para um plano secundário. Daí que a nossa amostra tenha sido mais reduzida do que inicialmente foi perspectivado. Sentimos também alguma dificuldade na seleção do material de pesquisa para não nos dispersarmos do tema central, já que existe muita informação sobre a gestão e transferência do conhecimento relacionando uma multiplicidade de outros temas.

Contudo, apesar das limitações evidenciadas, foi possível constatar com o estudo efetuado, que as empresas, em geral, implementam estratégias para a gestão do conhecimento e face à situação atual, procuraram se adaptar e desenvolver os seus produtos com recurso a novas tecnologias às quais não estavam habituados, notando-se aqui uma transferência e partilha de conhecimento. Neste sentido, sugerimos para futuros estudos, que se considere a gestão da transferência do conhecimento ligada ao conceito de liderança, como impulsionador emergente da inovação e competitividade sem esquecer a motivação intrínseca de cada colaborador

Referências Bibliográficas

- Alvarenga R. (2005). Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Doctoral dissertation. <http://hdl.handle.net/1843/EARM-6ZGNE6>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Baptista, C. e Sousa, M. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, (4ª Ed.). Lisboa: Pactor
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão e Produção, São Carlos*, 24(1), 2-14.
- Braga, A., Vasconcelos, L., & Neves, R. (2014). Os capacitadores do conhecimento e suas contribuições para a criação do conhecimento numa organização do terceiro setor: estudo de caso da junior achievement de minas gerais. *Anais do II SINGEP e I S2IS – SP. Brasil.* – 07 e 08/11/2013. <http://hdl.handle.net/123456789/408>
- Branco, F. (2014). *Motivação para a transferência de conhecimento tácito: o caso das orientadoras que vivem vigiando o peso.* Anais do II SINGEP e I S2IS – São Paulo – SP – Brasil – 07 e 08/11/2013
- Camara, P. Guerra, B., & Rodrigues, J. (2013). Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, L., & Cardoso, P. (2007). Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi. *Revista portuguesa de pedagogia*, 41-54. https://doi.org/10.14195/1647-8614_41-1_3
- Cartoni, D. (2015). Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional. *Revista de Ciências Gerenciais*, 10(12), 96-105.
- Carvalho, L. (2016). Sebenta de apoio: metodologias e técnicas de investigação.
- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas.* Editora RH, Lda - Edição 1-2004
- Castells, M. (1991). *A era da informação: economia, sociedade e cultura* (Vol. 1). Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas.
- Choo, C. (2003). *The Knowing organization.* (E. Rocha, Trad.) São Paulo: Cenac São Paulo.

- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. *Academia. Edu.*
- Cortes, V. (2019). Estruturação da memória organizacional por meio da gestão do conhecimento: entre o tácito e o explícito. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - *Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2019.*
- Davenport, T., & Prusak, L. (1991). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*: Rio de Janeiro: Campus, 1998. DAVIDOW, WH Serviço total ao cliente: a arma decisiva. Rio de Janeiro: Campus.
- Devenport, H., (2003) *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Dorow, F., Calle, D., & Rados, V. (2015). Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. *Revista Espacios, Vol. 36 (Nº 12)*.
- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 148–160.
- Fidalgo, F. (2012). *Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito*. Doctoral dissertation. Universidade Fernando Pessoa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10284/3589>
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização*. (5ªEd). Loures: Lusociência.
- Francisco, A. (2005). A Criação e a Transferência do Conhecimento no Estágio Curricular Supervisionado: um estudo de caso. In *Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. Campina Grande*.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. (3ªEd). Lisboa: Instituto Piaget.
- Girardi, D., Souza, I., & Freitas, J. (2012). O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 65-76.
- Grotta, D. (2001). Um olhar sobre a gestão do conhecimento. *Ciências da Administração*, 3(6), 31-38. ISSN-e 2175-8077, 31-38 -Universidade Federal de Santa Catarina.
- Gutiérrez, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis. *Tese de doutoramento, DOI: 10.3145/epi.2008.ene.16*

- Guzzo, C., Maccari, E., & Quoniam, L. (2014). Indicadores da produção científica sobre lições aprendidas em gestão de projetos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(2), 05-24.
- José M., Martins H., & Tatto, L. (2018). ciclos de gestão do conhecimento: um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52).
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2002). *Gestão do conhecimento*. Cascais: Ed. Pricipia.
- Lage, A. (2011). O conhecimento tácito. *Epistemologia, Construção e Difusão do Conhecimento: Perspectivas em Ação*. Salvador: EDUNEB, 1, 301-321.
- Lemos, B., & Joia, L. (2012). (S. C.-2. Gest. Prod., Ed.) *Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório*. 19(2), 233-246
- Maia, V. (2011). *Gestão do conhecimento* (Doctoral dissertation, Intituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Martins, R. (2015). *Gestão do conhecimento: práticas adotadas para divulgação e uso do conhecimento científico na Pró-Reitoria de Extensão da UFMG. Pedro Leopoldo*.
- Morais, C. (2005). Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística. <http://hdl.handle.net/10198/7325>
- Nonaka, I. (1991). *A empresa criadora de conhecimento*. Harvard Business Review, 11. Academia.Edu.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). *The knowledge-creating company*. Harvard business review, 85(7/8), 162. Academia.Edu.
- Ozaki, Y., & Avona, M. (2016). *Gestão do Conhecimento*. Editora e Distribuidora Educacional S.A. ISBN 978-85-8482-424-3.
- PMI. (2015). Capturing the Value of Project Management Through Knowledge Transfer. *Pulse of the Profession*, 32. Retrieved from <http://www.pmi.org/learning/thoughtleadership/pulse/capture-value-knowledge-transfer>
- Polanyi, M. (2010) *A Dimensão Tácita* - Tradução de Eduardo Beira. Escola de Engenharia. Universidade do Minho. Inovatec
- Santos, A. (2001). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Editora Universitária Champagnat.

- Sato, K., Silva, N., & Drago, I. (2013). A gestão do conhecimento sob a perspectiva das sete dimensões: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria. *Informacao & Informacao*, 18(1), 142-168.
- Serrano, S., & Fialho, F. (2003). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações*. Editora: FCA
- Stefano, N., Casarotto N., Freitas, D., & Martinez, T. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, 4(1), 22-37, jan./jun. 2014
- Stewart, A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, 9-11. Ediciones Granica SA.
- Strauhs, R., Pietrovski, F., Santos, D., Carvalho, D., Pimenta, B., & Penteado, S. (2012). Gestão do conhecimento nas organizações. *repositorio.utfpr.edu.br. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. — (Série UTFinova)*.
- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Trevisan, C., & Damian, I. (2018). Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. *Ciência da Informação*, 47(2).
- Vargas, R. (2005). *Gerenciamento de Projetos* (6ª Ed.). Rio de Janeiro. Brasport.
- Vasconcelos, F. (2001). Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 98-102.
- Wiig, K. (1991). *Knowledge Management Methods Practical Approaches to Managing Knowledge*. Schema Press, Ltd. Arlington.

ANEXOS

Anexo A – Pedido e autorização do uso e alteração do questionário

14/10/2020 Gmail - Inquérito de clima organizacional

 Fátima Caiado <fcaiado01@gmail.com>

Inquérito de clima organizacional
1 mensagem

Fátima Caiado <fcaiado01@gmail.com> 2 de agosto de 2019 02:11
Para: agoncalves.email@gmail.com

Boa noite Dr. António Gonçalves!
Chamo-me Fátima Caiado, sou Licenciada em História e Ciências Sociais pela UM, e estou a fazer o mestrado em Gestão na Universidade Católica - Pólo de Viseu, acabei o 1º ano e agora resta-me trabalhar a tese porém, numa pesquisa encontrei a sua tese, justamente sobre a gestão do conhecimento, parte do tema que vou integrar no meu projecto, gostaria que me autorizasse a utilizar o seu inquérito de clima organizacional. Se o permitir, peço-lhe que mo envie por email para que o possa ver, e se eu entender aplicar, terá com certeza, a sua autoria, pois essa é a regra.

Cumprimentos,
Fátima Caiado

14/10/2020 Gmail - Trabalho de tese

 Fátima Caiado <fcaiado01@gmail.com>

Trabalho de tese

Fátima Caiado <fcaiado01@gmail.com> 19 de agosto de 2019 15:02
Para: agoncalves.email@gmail.com

Boa tarde Dr. António Gonçalves.
Na sequência de um email que lhe enviei, a 2 de ago de 2019 02:11, gostaria de obter a sua aprovação para a utilização/alteração do seu Inquérito de Clima Organizacional.

Cumprimentos,
Fátima Caiado

14/10/2020 Gmail - Trabalho de tese

 Fátima Caiado <fcaiado01@gmail.com>

Trabalho de tese

António Gonçalves <agoncalves.email@gmail.com> 19 de agosto de 2019 15:38
Para: Fátima Caiado <fcaiado01@gmail.com>

Boa tarde Fátima Caiado, é com muito gosto que autorizo a utilização do respetivo inquérito organizacional, e apresento o meu agrado pelo interesse no mesmo.
Diga apenas o que necessita em concreto e em que poderei ajudar.

Melhores cumprimentos.
António Gonçalves
[Texto das mensagens anteriores oculto]

14/10/2020

Gmail - Trabalho de tese



Fátima Caiado <fcaiado01@gmail.com>

Trabalho de tese

Antonio Goncalves <agoncalves.email@gmail.com>

21 de agosto de 2019 11:01

Para: Fátima Caiado <fcaiado01@gmail.com>

Bom dia Fátima Caiado, na minha opinião o seu tema do trabalho de Tese é muito atual e importante no âmbito das organizações, poderá ter um feed back de resultados real e bastante interessante.

Respondendo às suas questões(apenas a minha opinião) :


1. O clima organizacional será muito importante para compreender a realidade das organizações.
2. Questionario está em anexo. O meu foi feito e apresentado no Google Forms, porque potência de uma forma simples e rápida a sua divulgação e fornece automaticamente tratamento de dados estatísticos e grafismo.

Desejo que o desenvolvimento da sua tese corra pelo melhor.

Cumprimentos

António Gonçalves

[Texto das mensagens anteriores oculto]

 **Inquérito no âmbito da _Gestão do Conhecimento em Projetos_.pdf**
322K

Anexo B – Procedimento metodológico

Inquérito no âmbito da “Gestão do Conhecimento”

I PARTE	
1	Dados sociodemográficos
1.1	Género
1.2	Idade
1.3	Habilitações Académicas
1.4	Tipo de empresa
1.5	Setor de atividade económica
1.6	Posicionamento hierárquico
1.7	Número de anos de atividade na empresa
II PARTE	
2	Ciclo de Vida da Gestão do Conhecimento – Âmbito Geral
2.1	O tema “Gestão e Transferência do Conhecimento” faz parte da atualidade da minha organização.
2.2	O conhecimento é valioso para o desenvolvimento da inovação na minha organização.
III PARTE	
3	Ciclo Vida Gestão do Conhecimento-Fase 1: DENTIFICAR e/ou CRIAR
3.1	Identifico o conhecimento da equipa e direciono-o para cada tipo de função.
3.2	Participo em/Realizo constantes reuniões de grupo e brainstorming no âmbito de cada negócio/projeto/resultado.
3.3	Na minha organização, as reuniões de equipa, permitem a criação de novas ideias, que bem analisadas poderão ajudar na resolução de problemas.
3.4	Identifico a informação extraída do conhecimento para tomadas de decisão que vão surgindo no decorrer dos trabalhos.
3.5	Na minha organização, a qualidade e relevância da informação extraída do conhecimento contribui para o desenvolvimento de novos negócios/projetos/resultados.
4	Ciclo Vida Gestão do Conhecimento - Fase 2: ARMAZENAR
4.1	O armazenamento do conhecimento adquirido é fundamental para a minha organização.
4.2	Na minha organização, o armazenamento do conhecimento é feito em forma de registo em papel e/ou formato digital.
4.3	Na minha organização, o conhecimento é bem armazenado, organizado, estruturado, avaliado e filtrado para que a informação seja utilizada.
4.4	Registo em base de dados o conhecimento como histórico da organização para uso em futuros negócios/projetos/resultados.
4.5	Registo e armazeno o conhecimento transferido pelos Stakeholders.
4.6	Existe um repositório na minha organização para consulta dos registos do conhecimento.
5	Ciclo Vida Gestão do Conhecimento - Fase 3: PARTILHAR
5.1	Existe uma rede de partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos da minha organização de forma a enriquecer o seu desenvolvimento.
5.2	Partilho e transfiro o conhecimento entre o gestor e restantes colaboradores.
5.3	A minha organização incentiva os seus colaboradores a partilhar e a transferir o seu conhecimento.
5.4	Na minha organização, os gestores e demais colaboradores são recetivos à transferência do conhecimento da sua equipa para o sucesso de um negócio/projeto/resultado.

5.5	Na minha organização, é comum identificar o conhecimento para que possa ser transferido e partilhado.	depois
5.6	Na minha organização, é comum a captura e retenção do conhecimento para posterior partilha e transferência.	
5.7	Na minha organização, é comum partilhar e transferir o conhecimento entre as equipas, departamentos e gestores.	
5.8	Na minha organização, o conhecimento transferido é aplicado em benefício de novos negócios/projetos/resultados.	
5.9	Na minha organização, é avaliado o benefício do conhecimento transferido para o sucesso de um negócio/projeto/resultado.	
6	Ciclo Vida Gestão do Conhecimento - Fase 4: USAR	
6.1	Na minha organização, o conhecimento após ser identificado, armazenado e partilhado, é usado na resolução de problemas e tomadas de decisão.	
6.2	Na minha organização, a aplicação do conhecimento permite melhorar as competências dos gestores e equipas.	
7	Ciclo Vida Gestão do Conhecimento - Fase 5: APRENDER	
7.1	Na minha organização, o conhecimento que foi usado e partilhado, é posteriormente analisado e melhorado em benefício de novos negócios/projetos.	
7.2	Na minha organização, o conhecimento aprendido leva os colaboradores a ganhar mais experiência e maturidade profissional.	
7.3	Na minha organização, a aprendizagem permite melhorar o conhecimento dos colaboradores em benefício de futuros projetos/resultados.	
7.4	Na minha organização, quando o conhecimento é insuficiente e imaturo é realizada nova identificação e captura de conhecimento.	
8	Ciclo Vida Gestão do Conhecimento - Fase 6: MELHORAR	
8.1	Na minha organização, todo o conhecimento adquirido e refinado é melhorado.	
8.2	O melhoramento do conhecimento adquirido na execução de funções, bem como o seu registo, é vantajoso para a minha organização.	
8.3	Na minha organização é efetuado o registo das Lições Aprendidas para melhorar pontos positivos e minimizar/eliminar pontos negativos.	
8.4	Na minha organização, existem ferramentas para o registo de todo o histórico das Lições Aprendidas na execução de funções/tarefas.	

O seguinte questionário foi adaptado e autorizado por António Gonçalves, Mestre em Gestão de Empresas na Universidade ISCTE BUSINESS SCHOOL - Instituto Universitário de Lisboa.

