

MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

**Estudos de caso sobre a eficaz gestão do conhecimento em PMEs
portuguesas**

Ricardo Filipe Oliveira da Costa

Relatório da Dissertação

Orientador na FEUP: Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2013-09-26

Resumo

Numa época em que a volatilidade dos mercados atuais obriga as empresas a criarem vantagens competitivas duradouras, uma das soluções passa pela criação de uma eficaz gestão do conhecimento (GC) que melhore as ações a desempenhar nas organizações. Uma eficaz GC fomenta ainda a inovação, que é essencial nos dias de hoje e no futuro. Dado que grande parte da literatura se dedica à GC nas grandes organizações, descurando as pequenas e médias empresas (PME) – que têm menos recursos, quer financeiros, quer humanos – são necessários mais estudos sobre a GC nas PME. Surge então a questão: “Estarão as PME Portuguesas a realizar uma eficaz gestão do conhecimento?”

Esta dissertação pretende dar resposta a essa questão e fornecer também indicações para melhorar os processos de gestão do conhecimento realizados, através da realização de três casos de estudo, envolvendo inquéritos e entrevistas aos quadros médios destas organizações. O objetivo deste estudo consiste ainda em responder às seguintes questões: “É efetuada uma eficaz GC a nível individual e/ou coletivo nas empresas em análise? As práticas de GC existentes são suficientes para dar resposta à volatilidade constante dos mercados e da economia global?”

Após a realização do estudo conclui-se que as empresas em análise ainda apresentam um longo percurso a percorrer para a implementação de processos de gestão do conhecimento. As soluções identificadas apontam, entre outras, a necessidade de maior envolvimento da gestão de topo e da criação de ferramentas, preferencialmente tecnológicas, para a absorção do conhecimento. Como pontos positivos, verificou-se o total envolvimento dos quadros médios perante iniciativas de gestão do conhecimento. É igualmente apresentado um modelo, cujas linhas gerais para a implementação de um programa de gestão do conhecimento são: definição de uma abordagem estratégica ao conhecimento; participação de todos na formulação de políticas de gestão; abertura para a envolvente externa; a existência de relações inter-organizacionais; a existência de estruturas e processos adequados; uma eficaz gestão dos recursos de informação; uma eficaz gestão da formação dos colaboradores; oportunidades de autodesenvolvimento; flexibilidade nas compensações; boa comunicação interna; clima de oportunidades para crescer.

De notar que as três empresas neste estudo, Alfa, Beta e Omega, têm tido um crescimento sustentado e significativo apesar da crise interna que se tem sentido em Portugal nos últimos anos. Apesar de mais pequenas, as PME podem revelar um ambiente interno complexo, com contradições. Essas contradições não escaparam a este estudo e poderão explicar por que motivo as PME são tão inovadoras, quando comparadas a empresas maiores. Da contradição nasce muitas vezes a inovação e o crescimento, pois se todos estiverem sempre em total acordo, pouco de original e / ou de inovador surgirá.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Competitividade; Inovação; Contradição; Micro, pequenas e médias empresas; PMEs

Abstract

At a time when the volatility of today's markets requires companies to create a lasting competitive advantage, one of the solutions is seen to be the creation of an effective knowledge management (KM) to improve the actions performed in organizations. KM also promotes an effective innovation which is vital in current (and future) markets. Since much of the literature is devoted to KM in large organizations, neglecting small and medium-sized enterprises (SMEs) – which have fewer resources, both financial and human - further studies are needed on KM in SMEs. The question then arises: "Are Portuguese SMEs conducting an effective knowledge management?"

This dissertation aims to answer that question and also to provide indications of how to improve knowledge management processes, by way of conducting three case studies, involving surveys and interviews with middle managers of those organizations. The objective of this study is also to respond to the following questions: "Is an effective KM performed at the individual and / or collective levels in the enterprises analyzed? Are the existing KM practices sufficient to respond to the constant volatility of markets and the global economy?"

The study allows us to conclude that the companies in question still have a long way to go to implement effective knowledge management processes. The solutions identified point, among others, to the need for greater involvement of senior management and the creation of tools, preferably technological, for absorbing knowledge. As positive aspects, we can point to the total involvement of middle managers as concerns knowledge management initiatives. A model is also presented, where general guidelines for the implementation of a knowledge management program are: the definition of a strategic approach to knowledge, participation of all in the formulation of management policies, openness to the external environment, the existence of inter-organizational relationships, the existence of adequate structures and processes, an effective management of information resources, an effective management of training activities for employees, opportunities for self-development, compensation flexibility, good internal communication and a climate where there are opportunities to grow.

The three companies in this study, Alfa, Beta and Omega, have had a sustained and significant growth despite the internal crisis that has been felt in Portugal in recent years. SMEs, despite their size, may reveal a complex internal environment with contradictions. These contradictions have not gone undetected in this study and may explain why SMEs are so innovative when compared to larger companies. From contradiction may arise innovation and growth – if everyone is always in total agreement, less original and / or innovative ideas and material will appear.

Keywords: Knowledge Management; Competitiveness; Innovation; Contradiction; Small and Medium-sized Enterprises; SME

Agradecimentos

É a minha vontade tornar expresso os meus sinceros agradecimentos e o meu profundo bem-haja às pessoas sem as quais não seria possível realizar e finalizar esta dissertação académica que contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, meu orientador, pelos conhecimentos transmitidos, motivação e disponibilidade demonstrada bem como por todas as críticas, correções e sugestões ao longo de todo o trabalho.

As organizações e aos colaboradores que aceitaram colaborar neste projeto de investigação.

Aos meus familiares e amigos que sempre me apoiaram, em especial aos meus pais pelos valores e educação que me transmitiram e que sem eles não teria chegado tão longe.

Por fim, à Filipa, pela dedicação, confiança, compreensão nos momentos mais difíceis e o amor sempre presentes dando-me a coragem e o apoio fulcral para conseguir finalizar esta etapa da minha vida.

A todos, o meu muito obrigado!

Índice de conteúdos

1. Introdução.....	1
1.1 Considerações Iniciais	1
1.2 Motivação	1
1.3 Objetivos.....	3
1.4 Estrutura da dissertação	3
2. Contextualização teórica	4
2.1 A diferença entre informação e conhecimento.....	4
2.2 O significado de gestão do conhecimento	6
2.3 Evolução da gestão do conhecimento	8
2.4 Teorias de criação e gestão do conhecimento	9
2.5 A Gestão do conhecimento como um fator de competitividade.....	11
2.6 A Gestão do conhecimento como um fator de inovação	14
2.7 A Gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas.....	16
3. Métodos.....	19
3.1 Casos de Estudo	21
3.1.1 Caso de estudo Alfa	22
3.1.2 Caso de Estudo Beta.....	23
3.1.3 Caso de Estudo Omega	24
4. Resultados.....	25
4.1 Caso de Estudo Alfa.....	25
4.2 Caso de Estudo Beta	30
4.3 Caso de Estudo Omega	32
5. Discussão	36
5.1 Soluções preconizadas para melhorar a gestão do conhecimento efetuada nas organizações	41
5.2 Implementação e avaliação das soluções propostas para o caso de estudo Alfa	47
6. Conclusões e limitações do estudo à luz da literatura	55
6.1 Trabalhos Futuros	57
7. Bibliografia.....	58

ANEXO A: Reprodução na íntegra de artigo científico apresentado e publicado nas atas do ENEGI 2013, e intitulado: Análise da gestão de conhecimento realizada numa PME Portuguesa (pp. 89-90)	69
ANEXO B: Inquérito aplicado	72
ANEXO C: Guião para as entrevistas semi-estruturadas	76

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Progressão da Aprendizagem (desde "dados" até ao "conhecimento") (adaptado de Bollinger and Smith (2001))	5
Figura 2: Árvore de GC: disciplinas, conteúdos e atividades (adaptado de Jashapara (2004))	7
Figura 3: Modelo da divergência e da inovação em PMEs.....	57

Índice de Tabelas

Tabela 1: Indicadores do tecido empresarial Português. Adaptado de INE (2013).....	16
Tabela 2: Classificação das PME. Adaptado de Comissão Europeia (2006)	16
Tabela 3: Caracterização das sociedades em Portugal por setor de atividade. Adaptado de INE (2013)	17
Tabela 4: Perfil das empresas que compõem os casos de estudo	22
Tabela 5: Síntese dos casos de estudo	40
Tabela 6: Medidas implementadas na empresa Alfa	54

1. Introdução

1.1 Considerações Iniciais

Esta dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), envolvendo o estudo da gestão do conhecimento (GC) em Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME) e inclui três componentes:

- Estudo da parte bibliográfica relevante sobre a gestão do conhecimento;
- Estudo de três casos de gestão do conhecimento em PME's portuguesas;
- Projeto de gestão do conhecimento numa das empresas selecionadas.

O estudo é baseado na experiência muito positiva do autor, de quase uma década, numa empresa PME.

“Permanecer pequeno ou tornar-se pequeno é aparentemente um caminho promissor para o futuro... Corporações grandes são negativas. Criam muitas demoras, burocracia, distância dos clientes, desencorajam a iniciativa dos colaboradores, e atraem o tipo de pessoas que sobrevivem nesse tipo de ambientes” (Simon, 1996), p. 246.

O autor publicou e apresentou, juntamente com o orientador desta dissertação, um artigo (Costa and Oliveira, 2013), com resultados preliminares do estudo, num encontro nacional científico (2º Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial - ENEGI 2013) realizado na Universidade de Aveiro (DEGEI), nos dias 17 e 18 de Maio de 2013 (ver Anexo A).

Por motivos de confidencialidade não serão divulgados os nomes das empresas que participaram neste estudo.

1.2 Motivação

A GC é um dos principais temas nas áreas de gestão e é encarado como fundamental para o crescimento e competitividade das empresas (Jashapara, 2004; Alavi and Leidner, 1999; Nonaka, 1994).

A GC começou a emergir como disciplina na economia pós industrial (Bell, 1973) e começou a ganhar enorme popularidade entre académicos e consultores. O conhecimento surgiu como substituto das competências tecnológicas ou pessoais e como elemento potenciador da performance competitiva das empresas (Jashapara, 2004). Nos últimos anos o aumento de publicações e estudos sobre este tema acentua a importância que o mesmo tem na sociedade atual (Yeşil et al., 2013; Sok et al., 2013; Zhen et al., 2013; Ravishankar and Pan, 2013; Xu and Bernard, 2013). A GC surge como facilitador do crescimento e da competitividade das empre-

sas, facilitando a sua expansão e solidificação nos mercados atuais, de forma a resistir às crises atuais (Martins, 2010; Evangelista et al., 2010).

De acordo com Porter (1991) *“a vantagem competitiva resulta da capacidade da empresa para desempenhar as atividades requeridas a custos globalmente mais baixos do que os rivais ou para desempenhar algumas atividades de forma única, de modo a criar mais valor para o cliente do que os rivais, permitindo-lhe assim praticar preços mais elevados”*. A GC poderá ser uma atividade que proporcionará uma vantagem competitiva. Segundo o mesmo autor (Porter, 1996) a eficácia e a estratégia são ambas essenciais para atingir um “desempenho superior”. A ligação entre a estratégia e a GC já foi alvo de estudo na literatura (Choi et al., 2008).

As PME's possuem uma elevada importância no crescimento económico, através da criação de emprego em todas as economias mundiais (Hessels and Parker, 2013). Na Europa, correspondem a 99,8% do número total de empresas (Wymenga et al., 2011), tendo esta percentagem assumido um comportamento constante ao longo dos anos (Wymenga et al., 2011). Na Europa, em 2010, as PME's garantiam 2/3 dos postos de trabalho de toda a economia não financeira e eram responsáveis por 59% do crescimento do produto interno bruto nesse ano (Wymenga et al., 2011).

Portugal tem vindo a descer ao longo dos últimos anos em todos os rankings de competitividade, encontrando-se atualmente no 49º lugar (em 144 países) (Schwab, 2013). Esta descida está intimamente relacionada com o programa de austeridade imposto pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e União Europeia (Schwab, 2013). Como positivo, realça-se a subida de um lugar no índice de inovação (31º) e no índice de qualidade das infraestruturas (11º). Torna-se por isso crucial combater o decréscimo verificado nos últimos anos, sendo que a GC é um parâmetro que pode fomentar o crescimento deste índice (Jashapara, 2004). Assim, torna-se fundamental avaliar a GC que é realizada em PME's portuguesas, avaliando se as mesmas são capazes de resistir à volatilidade dos mercados atuais.

O projeto de GC será realizado na empresa Alfa. Esta empresa é uma PME, da área dos cosméticos e higiene pessoal e encontra-se atualmente em acelerado crescimento nacional e internacional, tendo em cinco anos multiplicado por três o número de colaboradores e o volume de faturação anual. Em 2013, apresenta um número de quadros médios que representa 9% do total de trabalhadores, sendo que cada um destes acumula mais que um cargo na organização. Um dos potenciais problemas inerente ao atual e esperado crescimento futuro, advém da centralização desses diferentes conhecimentos em cada um dos quadros médios, o que poderá originar falta de resolução ou execução de determinada tarefa, aquando da ausência inesperada de determinado elemento. Por outro lado, a organização começa a estar sensibilizada para a inovação aberta, considerada como uma tendência de gestão a ter em conta nos modelos de negócio das organizações (Vrande et al., 2009; Chesbrough et al., 2006).

1.3 Objetivos

O objetivo desta dissertação é analisar e melhorar a criação e a gestão do conhecimento que é efetuada nas PME's. Identificam-se como objetivos específicos:

1. Avaliar a GC que é efetuada na empresa Alfa e propor melhorias aos processos existentes;
2. Identificar de que forma a tecnologia pode ser importante para uma correta realização da GC;
3. Comparar a GC realizada na empresa Alfa com outras PME's – nomeadamente as empresas Beta e Omega deste estudo.

Neste trabalho pretendeu-se igualmente responder às seguintes perguntas de pesquisa: É efetuada uma correta GC a nível individual e/ou coletivo nas empresas em análise? As práticas de GC existentes são suficientes para dar resposta à volatilidade constante dos mercados e da economia atual?

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em 7 capítulos, sendo este o capítulo introdutório onde se proporciona uma contextualização do estudo, bem como a motivação para a realização do mesmo.

No capítulo 2 são apresentados os fundamentos teóricos que suportam esta dissertação e que incluem entre outros os conceitos de informação, dados e conhecimento. É igualmente apresentado o conceito de GC, fazendo-se referência à sua evolução do longo do tempo, bem como à sua implicação na competitividade e inovação das PME's.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada no presente estudo, bem como a descrição e caracterização dos casos em estudo.

No capítulo 4 são apresentados os resultados dos inqueridos e entrevista efetuados.

No capítulo 5 são discutidos os resultados obtidos e sugeridas soluções com o intuito de melhorar a GC que é realizada em cada uma das organizações mencionadas, sendo realçado o caso de estudo Alfa no qual são implementadas e avaliadas algumas das soluções propostas.

No capítulo 6 são apresentadas as conclusões do trabalho desenvolvido. As principais limitações desta dissertação e algumas perspetivas de futuro também são expostas neste capítulo.

2. Contextualização teórica

“Cada vez mais a competitividade empresarial está baseada no conhecimento. O conhecimento está frequentemente associado à aprendizagem. E a aprendizagem é um processo de desenvolvimento das capacidades dos indivíduos de uma forma contínua” (Martins, 2010), pág. 9.

2.1 A diferença entre informação e conhecimento

No início da década de 90 o conceito de GC começou a tomar relevância no panorama da gestão das empresas (Davenport and Prusak, 1998; Ponzi, 2002), começando a ser considerado mais importante que a maquinaria, capital ou terras que estas possuísem (Drucker, 1993; Zach, 1999; Bollinger and Smith, 2001; Ponzi, 2002). Em 1994, a empresa seguradora Skandia foi a primeira empresa a incluir como anexo no relatório sobre o capital financeiro da empresa um relatório sobre o capital intelectual (Magalhães, 2005). Tornou-se então importante definir os diversos tipos de conhecimento existentes e quais os que deveriam ser geridos (Nonaka, 1994; Alavi and Leidner, 1999; Davenport et al., 1996).

A discussão sobre a diferença entre dados, informação e conhecimento é um debate epistemológico que dura desde a era grega clássica, e não tem conhecido grandes avanços (Ponzi, 2002), sendo estes termos muitas vezes confundidos e utilizados alternadamente (Martins, 2010; Nonaka, 1994), tornando-se por isso importante fazer uma distinção clara entre os mesmos.

Muitas organizações relegam o conhecimento para o nível da gestão da informação, sendo estes dois termos, apesar de interligados, diferentes. O conhecimento consiste na compreensão do significado da informação (Kluge et al., 2002). A informação corresponde ao processamento de dados (Azmi and Zairi, 2005) e pode ser realizado e estar presente em computadores (Bollinger and Smith, 2001). A informação costuma ser descrita como uma mensagem e normalmente apresenta-se sob a forma de documentos, comunicações visuais ou auditivas (Davenport and Prusak, 1998).

O conhecimento é um conceito muito mais amplo e com diversos significados, que motivou inclusivamente inúmeros debates epistemológicos da filosofia ocidental desde o período grego clássico (Nonaka, 1994; Alavi and Leidner, 1999). A história deste período pode inclusivamente ser definida como a busca incessante pelo significado do termo conhecimento (Nonaka, 1994).

O conhecimento está presente em todos os indivíduos e pode ser definido como o entendimento, consciência ou familiaridade adquirida através do estudo, investigação, observação ou experimentação, ao longo do tempo (Bollinger and Smith, 2001). Pode ser interpretado com base em experiências pessoais, habilidades ou competências (Bollinger and Smith, 2001; Zach, 1999). Segundo Davenport and Prusak (1998) este conceito representa uma mistura de experiências moldadas de acordo com valores, informações contextuais e conhecimento espe-

cializados fornecendo uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiencias e informações. Por outro lado, segundo Nonaka (1994), este pode ser definido como uma convicção pessoal, verdadeira e justificada. Alavi and Leidner (1999) acrescenta que este aumenta a capacidade de um individuo de tomar uma ação efetiva.

O conhecimento é disseminado pelas pessoas e não está apenas presente em documentos ou repositórios mas também em rotinas organizacionais, processos, praticas ou normas (Davenport and Prusak, 1998).

Todas estas definições demonstram o caracter amplo e diverso do conceito conhecimento (Davenport and Prusak, 1998).

Uma visão mais simplista considera que o conhecimento encontra-se no topo de uma hierarquia onde a informação está no meio e os dados no nível mais baixo (Davenport and Prusak, 1998; Earl, 2001). Na Figura 1 esta representado o modelo de progressão da aprendizagem desde os "dados" até ao "conhecimento".

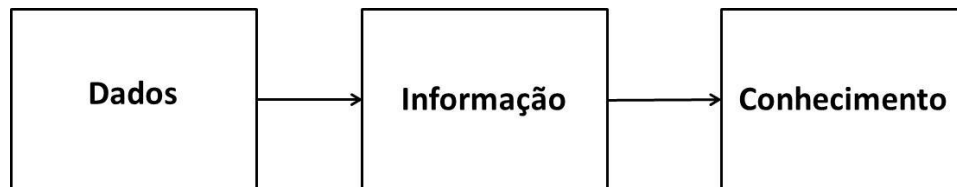


Figura 1: Modelo de Progressão da Aprendizagem (desde "dados" até ao "conhecimento") (adaptado de Bollinger and Smith (2001))

De acordo com esta visão o conhecimento é intrinsecamente similar à informação e aos dados, contudo é o mais completo dos três e consequentemente o mais importante. Segundo Bollinger and Smith (2001), a sabedoria deve ser incluída em todo o processo.

O conhecimento pode ser dividido em duas categorias, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro autor a desenvolver estes conceitos foi Polanyi (1966), sendo que Nonaka and Takeuchi (1995) acrescentaram o seguinte:

“Classificamos o conhecimento humano em dois tipos. Um é o conhecimento explícito que pode ser articulado em linguagem formal incluindo expressões gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc. Este tipo de conhecimento pode ser transmitido entre os indivíduos com facilidade e formalmente. O outro tipo de conhecimento é o mais importante e é classificado como conhecimento tácito, o qual é muito difícil de articular em linguagem formal. É um conhecimento que deriva das experiencias individuais de cada um e que envolve fatores intangíveis, como convicções pessoais, perspetivas e o sistema de valores” (pág. VIII).

A proposta de Nonaka and Takeuchi (1995) é a de que os processos de conversão do conhecimento tácito em explícito, estão no centro da criação do conhecimento. Esta conversão reduz significativamente a perda de conhecimento que pode ocorrer sempre que um trabalha-

dor abandone a organização. Essa codificação do conhecimento é uma importante componente da GC.

Fahey and Prusak (1998) argumentam que todo o conhecimento é tácito, considerando que o conhecimento explícito não passa de mera informação. Por outro lado, Tuomi (1999) refere que a estrutura hierárquica dos dados para o conhecimento está atualmente invertida e que o conhecimento deve existir antes de a informação ser formulada.

Para Davenport and Prusak (1998) se a informação se transforma em conhecimento, os indivíduos devem fazer o seguinte trabalho:

“Comparação: Como é que a informação sob uma determinada situação se compara a outras situações que conhecemos?”

Consequências: Que implicação a informação tem para futuras decisões e ações?

Conexões: Como é que este conhecimento se relaciona com o restante?

Conversação: O que é que as outras pessoas pensam sobre esta informação?”

A aquisição de conhecimento é o resultado de um processo de estruturação de informação e construção de relações entre a informação. Quanto maior forem as relações entre os dados e a informação mais profundo e rico se tornará o conhecimento (Ponzi, 2002).

2.2 O significado de gestão do conhecimento

Apesar da vasta literatura existente sobre GC, não existe uma definição aceite para GC (Earl, 2001).

Tal como o termo conhecimento, o termo GC não é de fácil definição, dado que engloba diferentes disciplinas e conteúdos (Jashapara, 2004; Newman and Conrad, 2000), podendo assumir diversas formas (Choy et al., 2006), das quais se podem destacar a economia, a filosofia, a informática e a sociologia (Figura 2).

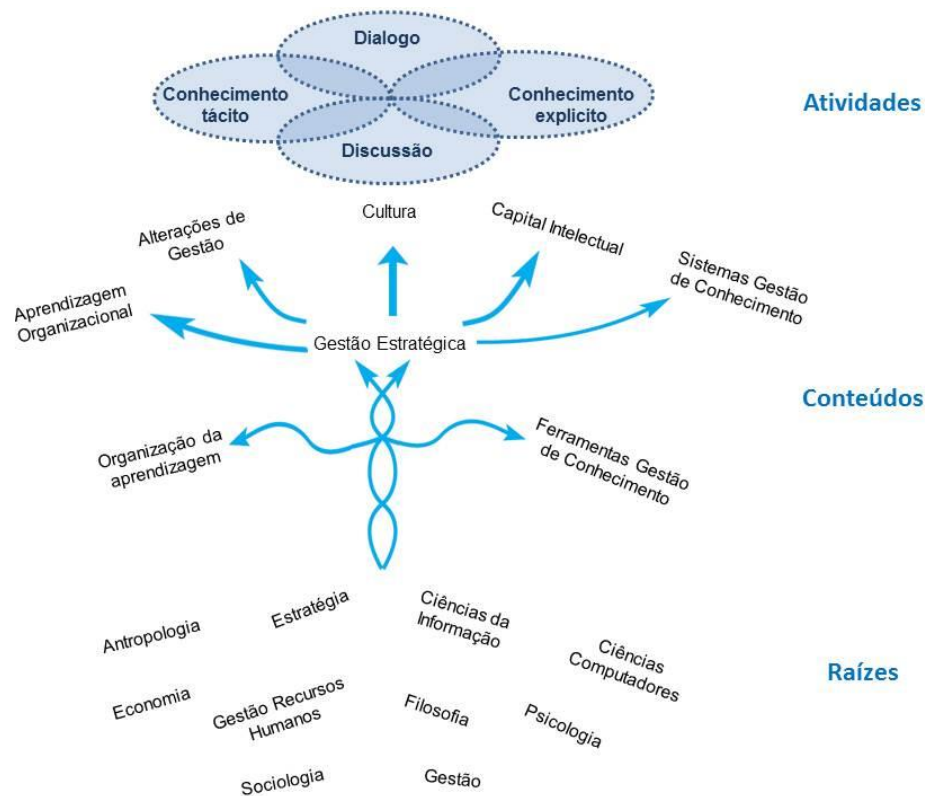


Figura 2: Árvore de GC: disciplinas, conteúdos e atividades (adaptado de Jashapara (2004))

Na economia pós-industrial, também conhecida como economia do conhecimento (Powell and Snellman, 2004; Drucker, 1992) a GC tornou-se uma disciplina emergente e ganhou enorme popularidade entre académicos e consultores (Jashapara, 2004; Hutchinson and Quintas, 2008), sendo definida por diversos autores refletindo diversas perspetivas (Jashapara, 2004; Earl, 2001).

Quintas et al. (1997) define a GC como um processo contínuo de gestão de todos os tipos de conhecimento para satisfazer todas as necessidades existentes e futuras, com o objetivo de identificar e explorar ativos de conhecimento existentes e adquiridos e ao mesmo tempo desenvolver novas oportunidades.

Segundo Davenport and Prusak (1998) a GC é uma mistura de experiências, valores e informação originando um quadro para incorporação e avaliação de novas experiências e informação. Nas organizações, a GC está muitas vezes em rotinas, processos organizacionais e normas internas para além de repositórios e documentos escritos. A GC é então feita a partir de recursos já existentes na organização (boas praticas de gestão de recursos humanos, informáticos, financeiros, etc.). Esta definição integra uma perspetiva de integração de diversos elementos.

Para Swan et al. (1999a) a GC é uma disciplina muito abrangente que engloba todos os processos e práticas relativas à criação, aquisição e partilha de conhecimentos, utilizando todo o conhecimento presente para potenciar a aprendizagem e o desempenho das organizações (Swan et al., 1999b). Esta perspetiva encontra-se focada nos recursos humanos das organizações.

Para Alavi and Leidner (1999) a GC refere-se a um processo sistémico e organizado para adquirir, organizar e comunicar o conhecimento a todos os colaboradores da organização, para que seja usado para aumentar a eficiência e produtividade no seu trabalho.

Segundo Liebowitz (1999), a GC é o processo de criação de valor através dos ativos intangíveis das organizações, através da fusão de conceitos de *software* de inteligência artificial, reengenharia de processos negociais, comportamentos organizacionais e tecnologias de informação.

Para Morse (2000), a GC foca-se em tentar perceber como é que o conhecimento é obtido, criado, armazenado e utilizado pelas organizações.

As definições de Liebowitz (1999) e Morse (2000) apresentam praticamente o mesmo significado, identificando os processos de criação, captura e distribuição de conhecimento como sendo os mais importantes para a criação de valor e aumento da produtividade das organizações.

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) define a GC como um processo presente na produção, mediação e uso do conhecimento (OCDE, 2000).

Mertins et al. (2000) dá mais realce aos sistemas de informação, evidenciando a GC como um método que envolve instrumentos e ferramentas, numa aproximação holística para a promoção dos processos de conhecimento.

Em suma, a gestão do conhecimento tornou-se uma das mais importantes armas estratégicas que uma organização pode ter para alcançar um crescimento de forma sustentável (Choi and Lee, 2012).

2.3 Evolução da gestão do conhecimento

Gamble and Blackwell (2001) e Tiwana (2002) identificaram marcos importantes na história da evolução da GC:

- A década de 50 representou a era do processamento eletrónico de dados, com uma gestão quantitativa, por objetivos, avaliação de programas e revisão de técnicas de diversificação;
- A década de 60 focou-se no efeito da descentralização ou centralização, como uma primeira tentativa de aproveitar o poder das pessoas que trabalham em comunidades;
- A década de 70 foi a década da gestão de *portfolios*, planeamento estratégico (Mintzberg, 1978), experiências (Porter, 1979) e automação.
- A década de 80 focou-se na competição. A gestão interessava-se por culturas corporativas, gestão da qualidade total e *downsizing*, tendo sempre em consideração a gestão da concorrência.
- A década de 90 interessou-se pelo potencial competitivo dos recursos humanos. Os gestores preocupavam-se mais com a aprendizagem organizacional, reengenharia, competência principais, avaliações de mercado e sistemas de informação estratégicas.

Ficava cada vez mais evidente que as organizações tradicionais, baseadas numa estrutura e estratégia por aproximação de sistemas, já não possuíam tanto sucesso como no passado. Os negócios focavam-se agora nos 3 P's – Pessoas, Processos e Propósitos (Bartlett and Ghoshal, 1998).

Em 1995, a GC tornou-se disciplina em diversas universidades e jornais académicos e surgiram profissionais dedicados a esse tema (Stankosky, 2005).

- A década de 2000 enfatizou a GC como um dos objetivos das organizações. A cultura de partilha do conhecimento, tornou-se essencial para o reconhecimento do capital intelectual e para compreender que a competição já não dependia apenas de ativos físicos, diferenciação ou mesmo informação, mas igualmente da habilidade de criar e absorver conhecimento.

Os princípios de GC foram estudados e implementados em todas as disciplinas organizacionais e ofícios (Kebede, 2010). Contudo, apesar de esta diversidade ter contribuído para o rápido avanço neste campo, levou também a que ocorressem falhas e vazios na terminologia utilizada e na integração de ideias (Clarke and Turner, 2004), existindo atualmente uma série de desafios para transformar a GC numa disciplina à parte (Kebede, 2010).

2.4 Teorias de criação e gestão do conhecimento

A criação de conhecimento tem sempre origem nas pessoas (Nonaka, 1991), sendo um processo contínuo onde os indivíduos ou grupos, dentro de uma organização ou entre organizações, partilham conhecimento tácito ou explícito (Bloodgood and Salisbury, 2001). A conversão de conhecimento individual em recursos que ficam disponíveis para utilização pelas organizações é o centro das empresas criadoras de conhecimento. Este processo ocorre em todos os níveis e hierarquias das organizações e pode assumir diversas formas (Nonaka, 1991).

Segundo Nonaka and Takeuchi (1995) existem quatro tipos possíveis de conversão do conhecimento ao nível epistemológico: de tácito para tácito (socialização); de tácito para explícito (exteriorização); de explícito para tácito (interiorização); e de explícito para explícito (combinação). Ao nível ontológico são considerados quatro níveis diferentes de criação do conhecimento: indivíduo, grupo, organização e interorganizações.

Os diferentes tipos de conversão e de processos estão intimamente ligados. Pode-se realçar os seguintes tipos de conversão:

- Socialização: situações de troca de ideias em reuniões de empresa onde os diversos atores trocam conhecimento tácito;
- Exteriorização: situações de inteligência competitiva, onde uma equipa de marketing tenta extrair informação sobre um novo produto ou serviço da concorrência, convertendo dessa forma conhecimento tácito em explícito;

- Interiorização: Situações de “aprender fazendo” onde duas ou mais pessoas convertem conhecimento explícito em conhecimento tácito;
- Combinação: Situações de desenvolvimento de novos produtos, onde uma equipa multidisciplinar converte o conhecimento explícito de técnicos especialistas num novo produto.

Segundo Nonaka et al. (2001) para que os sistemas de conhecimento organizacional funcionem adequadamente, tem que se estar na presença de um conjunto de condições, ou de um contexto facilitador, denominado por *Ba*. *Ba* é uma palavra japonesa que significa “um contexto que abarca significado” e “não apenas um espaço físico, mas um espaço e um tempo específicos, incluindo o espaço das relações interpessoais” (Nonaka et al., 2001), pág. 19. O *Ba* será então o espaço onde o conhecimento criado entre indivíduos é partilhado, recriado e amplificado através de interações entre os participantes.

A teoria de criação de conhecimento de Nonaka (1991) é ainda hoje respeitada (Gourlay, 2006) e considerada como um dos melhores, e mais influentes, modelos de estratégia de conhecimento (Esterhuizen et al., 2012). O número de vezes que a teoria foi citada em diversos jornais de especialidades diferentes é uma das melhores evidências para este facto (Gourlay, 2006).

Segundo Krogh et al. (2000) a criação de conhecimento envolve cinco etapas fundamentais:

1. Partilha do conhecimento tácito;
2. Criação de conceitos;
3. Justificação desses conceitos;
4. Construção de protótipos;
5. Partilha do conhecimento gerado por todas as partes interessadas (dentro ou fora das organizações).

A criação de conhecimento é comumente categorizada em duas vertentes: como “*stock*” ou como um processo (Samaddar and Kadiyala, 2006; Gray, 2000). A vertente *stock* sugere que a criação de conhecimento contribui para um *stock* de conhecimento corporativo e assume que a performance é tangível e pode ser medida (Samaddar and Kadiyala, 2006). Tal como os ativos físicos, a vertente *stock* ignora o facto que algum conhecimento se pode tornar redundante ou entrar em declínio de importância (Gray, 2000). A vertente processo define a criação de conhecimento como dinâmica, interativa e orientada para os processos, estando igualmente focada nas relações que estão envolvidas na criação de novo conhecimento (Samaddar and Kadiyala, 2006).

Ao longo dos anos alguns investigadores tentaram descobrir quais os fatores que promovem o conhecimento e a sua gestão (Nonaka et al., 2001; Teece, 2000), sendo que os fato-

res identificados incluem as pessoas, organizações e processos entre outros (Choi and Lee, 2012).

As estratégias de GC têm que estar intimamente ligadas aos processos de GC para que dessa forma seja melhorada a performance competitivas das organizações (Choi and Lee, 2012). Torna-se por isso fulcral identificar quais são os processos de conhecimento que representam capacidades únicas e valiosas para uma efetiva GC (Holsapple and Singh, 2001). De realçar que a implementação de processos de GC numa organização pode ter um custo elevado (Soliman and Spooner, 2000), sendo por este motivo que os processos de GC devem ter uma estratégia de GC bem consolidada e monitorizada, de forma a evitar desperdícios, quer económicos quer de recursos humanos.

O foco na GC é uma das considerações mais usadas, e mais importantes, na implementação de uma estratégia de conhecimento (Choi and Lee, 2012). As estratégias podem ser descritas através de duas dimensões (Zach, 1999) - uma das dimensões enfatiza a capacidade das organizações para criar, armazenar, partilhar e usar o conhecimento dentro das organizações e a outra enfatiza a partilha do conhecimento através das relações interpessoais, sendo o diálogo em redes sociais, grupos ocupacionais ou equipas o principal meio desta partilha (Choi and Lee, 2012). A primeira aplica o seu foco no conhecimento explícito, que é mais propício à sua reutilização e de acordo com Choi and Lee (2012) é referida como sendo uma "estratégia de sistema". Com a segunda dimensão o conhecimento é obtido através de pessoas experientes e qualificadas e é referido como sendo uma "estratégia humana" (Choi and Lee, 2012).

De acordo com Hansen et al. (1999) as empresas apenas se devem focar predominantemente numa estratégia. No entanto, outros investigadores referem que as empresas que aplicam as duas estratégias ao mesmo tempo têm mais sucesso e são mais rentáveis (Bierly and Chakrabarti, 1996; Jordan and Jones, 1997).

2.5 A Gestão do conhecimento como um fator de competitividade

Na era atual da informação, todas as organizações são desafiadas pela quantidade de informação que não é selecionada e que surge constantemente. As organizações que conseguem aceder à informação correta, no tempo certo e que conseguem usufruir dessa informação, conseguem ser mais competitivas (Zach, 1999). Muitas organizações são tão complexas que todo o seu conhecimento se encontra fragmentado, difícil de localizar e de partilhar e por conseguinte redundante, inconsistente e sem utilidade. No ambiente atual de rápidas mudanças e tecnologia a ser descontinuada a velocidades estonteantes, até o conhecimento que pode ser partilhado pode se tornar obsoleto rapidamente. O conhecimento assume-se assim como a base da competição entre empresas (Zach, 1999). O conhecimento tácito, como foi referido, pode ser uma grande vantagem competitiva devido ao facto de ser único, difícil de copiar e insubstituível. Contudo, o simples processamento do conhecimento não o torna numa vantagem competitiva, sendo necessário geri-lo de forma eficiente e eficaz (Zach, 2002).

Diversos gestores empresariais e académicos têm prestado bastante atenção ao tema GC (Li and Tsai, 2009; Wu and Lin, 2009) e procurado soluções para uma correta estratégia de implementação (Wong and Aspinwall, 2004; Lin and Tseng, 2005; Lee and Choi, 2003). De acordo com as principais conclusões destes estudos, para se efetuar uma correta GC devemos integrar ativos tangíveis das organizações com ativos intangíveis e ao mesmo tempo combinar os interesses dos colaboradores com os interesses das organizações (Li and Chang, 2009).

O conhecimento tornou-se no fator mais importante de uma empresa e a sua gestão deve ser cuidadosa (Chu et al., 2009). O conhecimento é um ativo estratégico que determina a competitividade das organizações (Chu et al., 2009; Li and Chang, 2009; Li and Tsai, 2009) e consequentemente o aumento do valor das mesmas, sendo que uma ligação estreita entre a GC e a estratégia das organizações contribui para a criação de uma vantagem competitiva (Duffy, 2000; McLoughlin, 2009). Walters et al. (2002) partilham desta ideia e sugerem que a ligação entre a GC e uma estratégia de operações providencia que uma organização possa tomar decisões mais conscientes e efetivas sobre como estruturar a sua cadeia valor, maximizando dessa forma a satisfação dos seus clientes. Contudo, a identificação do conhecimento que é fundamental para a tomada de decisões estratégicas é um desafio bastante importante (Hong and Nguyen, 2009; Kasper et al., 2010). A importância da GC para a cadeia de valor é igualmente realçada por Blumentritt and Johnston (1999), pág. 287, que afirmam que a *“capacidade de identificar, localizar, fornecer informações e conhecimento para aplicativos valiosos está a transformar as indústrias existentes e a facilitar o aparecimento de indústrias completamente novas”*. Os ativos de conhecimento encontram-se não apenas dentro das organizações, mas também nos seus fornecedores, clientes e outros parceiros, pelo que a integração de todo este conhecimento dentro das organizações deve ser tido em conta (Li and Tsai, 2009).

É necessário que a GC se inter-relacione com todas as outras atividades organizacionais, nomeadamente, a gestão empresarial, a gestão de processos e a proximidade ao cliente. Se esta inter-relação não acontecer, a GC tornar-se-á ineficaz (Davenport and Prusak, 1998).

A gestão do conhecimento organizacional tornou-se fundamental para uma performance efetiva. Um dos principais objetivos de qualquer organização é melhorar a sua performance e a GC é fulcral para o cumprimento desse objetivo, seja ao nível de estratégias de marketing, de inovação ou mesmo relacionado com a capacidade de aprendizagem (Sok et al., 2013).

De acordo com Barney (1991), para que os ativos de conhecimento sejam uma verdadeira vantagem competitiva sustentável, devem ter quatro características: serem valiosos, raros, inimitáveis e não terem um substituto estratégico equivalente.

Os ativos de uma empresa só fornecem uma verdadeira vantagem competitiva se forem valiosos, uma vez que nem todos os ativos são valiosos. Alguns, mesmo que sejam fundamentais, podem apenas fornecer uma pequena vantagem para as organizações (Li and Tsai, 2009). Para além de valiosos, devem igualmente ser raros, porque mesmo sendo valioso, se for possuído por toda a indústria acaba por não fornecer qualquer vantagem competitiva (Barney, 1991). As pessoas com conhecimento são um exemplo de um ativo raro (Bartlett and Ghoshal, 2002). A incapacidade de imitar os ativos por parte dos seus concorrentes é igualmente bas-

tante importante porque consegue garantir que a vantagem competitiva vai perdurar no tempo (Li and Tsai, 2009). Uma das formas de ultrapassar a incapacidade de imitação é a procura de ativos que possam substituir os existentes, sendo por isso importante garantir que os ativos são igualmente insubstituíveis. Se a substituição for acessível, seja pelo custo ou pela facilidade em encontrar, então a vantagem competitiva deixa de ser sustentável (Li and Tsai, 2009). Para avaliar se um determinado ativo de conhecimento fornece uma vantagem competitiva sustentável devemos perguntar: é o ativo de conhecimento valioso? É raro? É inimitável pela concorrência? O ativo de conhecimento dificilmente é substituído pela concorrência? Se a resposta a estas quatro questões for positiva, então estamos na presença de um ativo de conhecimento que fornece uma verdadeira vantagem competitiva.

Como principais ativos de conhecimento que fornecem vantagens competitivas, pode-se destacar as patentes, os segredos industriais, a cultura organizacional, os sistemas de gestão, as capacidades tecnológicas, entre outras (Li and Tsai, 2009). Todos estes ativos podem ser potenciados através da GC, contudo os registos de propriedade intelectual que são usados para criar mais-valias e para defender a competitividade de uma organização (Blomqvist et al., 2004) estão a assumir um papel cada vez mais fundamental, principalmente nas empresas inovadoras. Uma das razões para isto acontecer é a importância crescente que a GC está a assumir nas organizações (Candelin-Palmqvist et al., 2012).

Segundo Kalkan (2008), são seis os principais problemas relacionados com a GC com que são confrontadas as organizações atualmente: desenvolvimento de uma definição de trabalho de conhecimento; lidar com o conhecimento tácito e uso de tecnologias de informação; adaptação à complexidade cultural; desenvolvimento de novas estruturas organizacionais; lidar com o aumento da concorrência. Estes problemas correspondem a "sinais da morte" da GC que foram identificados por Fahey and Prusak (1998), que argumentam que as organizações devem tomar sempre parte da autorreflexão crítica e honesta sobre os seguintes fatores: o conhecimento não deve ser enfatizado como uma ação em detrimento do fluxo de conhecimento; o conhecimento não pode ser separado dos seus usos e contextos; a tecnologia raramente pode ser um substituto completo da interface humana.

A competitividade na economia mundial é cada vez mais agressiva e intensiva, sendo que esta pressão competitiva vai pressionar mais as PME's (Sidik, 2012), na medida em que também são estas a maioria das organizações a nível mundial (International Finance Corporation, 2010). Desta maneira a competição entre elas será mais intensa quando comparada com a competição entre as grandes empresas, que são normalmente, competições um contra um ou um contra poucos (Wong and Aspinwall, 2004), sendo que as PME's competem igualmente contra estas grandes organizações (organizações essas, conforme se disse, mais concentradas).

Em suma, as principais fontes de uma vantagem competitiva sustentável deixaram de ser os fatores de mercado, para passarem a ser os ativos de conhecimento que cada organização possui (Li and Tsai, 2009).

2.6 A Gestão do conhecimento como um fator de inovação

Na era atual, as empresas têm obrigatoriamente de adaptar e atualizar o seu conhecimento de forma a manterem a sua capacidade de inovação (Rademakers, 2005).

Segundo Dibrell et al. (2008), pág. 7, as *“inovações variam em complexidade e podem ir de pequenas alterações em produtos, processos ou serviços já existentes até grandes ruturas em produtos, processos ou serviços introduzindo características únicas ou obtendo performances excecionais”*. Para Palmberg (2004), pág. 186, inovação pode ser definida como *“um produto tecnologicamente novo ou significativamente melhorado em relação ao seu predecessor na organização e que já se encontrava em comercialização nos mercados”*. Apesar de não existir uma única definição e consenso em torno da definição de inovação (Edison et al., 2013; Gloet and Terziovski, 2004), a maioria das definições têm em comum o termo conhecimento.

A importância da inovação nas organizações tem sido enfatizada em diversas publicações (Oliveira and Ferreira, 2012a), sendo que idealmente a inovação tem a capacidade de melhorar a performance das empresas, resolver problemas, criar valor e fornecer uma vantagem competitiva às organizações (Gloet and Terziovski, 2004). Por outro lado, as inovações tecnológicas tendem a melhorar a vida das pessoas através do crescimento do produto interno bruto dos países (Schwab, 2010), sendo a GC organizacional um dos principais contributos para essa inovação (López-Nicolás and Meroño-Cerdán, 2011; Liao and Wu, 2010) e um pré-requisito para as organizações globais (Oliveira and Ferreira, 2012a), que pretendem obter com sucesso um crescimento sustentável (Christensen and Raynor, 2003). Este é um dos motivos pelos quais a partilha e gestão do conhecimento devem ser promovidas. Contudo, verifica-se que o efeito entre programas de GC e a inovação, e conseqüentemente a performance organizacional, ainda se encontra pouco abordado na literatura (Choi et al., 2008) e as conclusões a retirar da relação entre estes dois pontos ainda se encontra em debate (Darroch, 2005). A falta de conclusões deve-se ao facto de ser muito difícil medir e quantificar o valor do conhecimento (Choi et al., 2008).

Atualmente, dado que os negócios têm que se adaptar rapidamente às novas tendências, a inovação tornou-se no pilar principal das organizações (Plessis, 2007), sendo que estas estão constantemente sob pressão para fornecer coisas novas e com valor acrescentado para os consumidores e mercados (Johansson, 2008). O crescimento da economia global está dependente da velocidade da inovação em todas as áreas, que só se torna possível devido ao rápido desenvolvimento de tecnologias, ciclos de produtos bastante pequenos e taxas elevadas de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nos dias de hoje, o lema das empresas é *“inovar ou desaparecer”* (Moreira, 2011).

Os esforços relacionados com a inovação incluem a pesquisa, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, produtos, serviços, processos e estruturas organizacionais (López-Nicolás and Meroño-Cerdán, 2011). Surge assim necessidade de as organizações se adaptarem a mudanças repentinas apostando nos processos de investigação e desenvolvimento. Apenas dessa forma, conseguirão criar vantagens

competitivas perante os seus concorrentes. A existência de uma capacidade de interoperabilidade, que pode ser definida como “a capacidade que um sistema ou organização apresentam para colaborar na perfeição com outros sistemas ou organizações sem qualquer esforço extra” (Mertins et al., 2008), pág. V, e também como “a capacidade de pessoas, organizações ou sistemas partilharem e usarem com eficiência e eficácia a informação disponível” (Tsilas, 2007), pág. 55, pode ser um fator de diferenciação na inovação relativamente aos seus concorrentes (Oliveira and Ferreira, 2012a). Por outro lado, pode levar ao crescimento económico e à criação de emprego (Li et al., 2006). A proximidade geográfica entre parceiros e agentes organizacionais, é igualmente um fator que favorece a interoperabilidade e consequentemente os processos de inovação de produtos e/ou serviços (Tzeng, 2009).

Os processos de inovação dependem fortemente do conhecimento (Gloet and Terziowski, 2004) e em especial do conhecimento tácito (Leonard and Sensiper, 1998; Howells, 2002). Todo o conhecimento novo e valioso que é gerado, é convertido em novos produtos, serviços ou processos (Choy et al., 2006), através da transformação de conhecimento generalista em conhecimento específico. Segundo Nonaka (1994), o conhecimento é o requisito principal para a inovação, sendo que um dos principais objetivos da GC é potenciar a inovação (Meso and Smith, 2000) através da criação de um ambiente propício ao seu desenvolvimento (Plessis, 2007). Segundo Harkema (2003), a inovação é um processo de conhecimento com o objetivo de criar novo conhecimento orientado para o desenvolvimento de soluções viáveis e comerciais.

Uma correta GC possibilita ainda um aumento da criatividade, que por sua vez se vai refletir na inovação em produtos e serviços (Darroch, 2005). Este é um dos motivos pelo qual a inovação é vista atualmente como a área que proporciona o maior retorno do investimento em programas de GC (Majchrzak et al., 2004), sendo que Darroch (2005) apresenta evidências empíricas que sustentam esta teoria.

A capacidade para inovar está fortemente dependente do conhecimento organizacional que é gerado (Borghini, 2005; Weerawardena et al., 2006; Calantone et al., 2002), sendo que a GC afeta positivamente o conhecimento organizacional (Su et al., 2004). Diversos estudos (Liao and Wu, 2010; Pilar et al., 2005; Lin and Lee, 2004) demonstram que o conhecimento organizacional criado é diretamente proporcional à GC que é realizada nas organizações, sendo que, por outro lado, quanto maior o conhecimento organizacional, mais capacidade de inovação apresentam as empresas (Weerawardena et al., 2006; Liao et al., 2008). Com base nisto podemos facilmente concluir que o conhecimento organizacional é um mediador entre a GC e a inovação (Liao and Wu, 2010).

Em suma, existe a nível mundial um consenso relativamente à importância do conhecimento e da inovação como sendo forças necessárias para que as organizações alcancem a competitividade e sucesso desejados (Johannessen, 2008).

2.7 A Gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas

Segundo o INE (2013) em 2011 existiam em Portugal 300.923 empresas das quais 299.828 eram PME's (Tabela 1).

De acordo com Comissão Europeia (2006) as PME's podem ser definidas como empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume anual de negócios não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros, conforme se pode verificar na Tabela 2.

Indicador		PME	Total
Sociedades Não Financeiras	Nº Total	299.828	300.923
	%	99,6	100,0%
Pessoas ao serviço	Nº Total	1.982.953	2.786.563
	%	71,2%	100%
Volume de Negócios (10³ €)	Nº Total	186.749.659	329.919.518
	%	56,6%	100%

Tabela 1: Indicadores do tecido empresarial Português. Adaptado de INE (2013)

O relatório do INE (2013) refere ainda que as PME's são responsáveis por 71,2% dos postos de trabalho e têm um volume de negócios que corresponde a 56,6% do total das empresas em Portugal (Tabela 1).

Categoria da Empresas	Nº de Colaboradores	Volume de Negócios anual	< ou >	Balanço total anual
Média	< 250	<= 50M€	< ou >	<= 43M€
Pequena	< 50	<= 10M€	< ou >	<= 10M€
Micro	< 10	<= 2M€	< ou >	<= 2M€

Tabela 2: Classificação das PME's. Adaptado de Comissão Europeia (2006)

De acordo com o INE (2013), o setor de atividade com maior número de empresas é o setor do comércio, seguido pelo setor da indústria e energia e depois pelo setor da construção (setor muito afetado pela crise interna em Portugal nos últimos anos) e das indústrias transformadoras. O setor do comércio é responsável por cerca de 36,4% do volume de negócios, 21,5% das pessoas ao serviço e 28,5% do total de empresas (Tabela 3).

Setor de Atividade	Empresas (nº)	Pessoal ao serviço (nº)	Volume de Negócio (10³ €)
Total	300.923	2.786.563	329.919.518
Agricultura e Pesca	8.091	46.662	3.377.229
Indústria e Energia	37.034	678.096	102.101.383
Construção	35.347	316.563	27.993.559
Comércio	85.760	599.492	119.987.664
Transportes e Armazenagem	17.009	154.531	17.986.859
Alojamento e Restauração	28.033	207.111	7.810.466
Atividades de Informação e Comunicação	6.738	72.025	12.458.303
Outras atividades e serviços	82.884	711.483	38.204.055

Tabela 3: Caracterização das sociedades em Portugal por setor de atividade. Adaptado de INE (2013)

Apesar do elevado número de PME's, apenas uma pequena fração alcança com sucesso uma performance excepcional e um crescimento sustentável (Sidik, 2012), sendo que a GC contribui para o alcance dessa performance e crescimento (Sidik, 2012; Yeşil et al., 2013; Darroch, 2005). De acordo com Stewart (1997) a GC e o capital humano devem ser elementos essenciais na gestão de qualquer negócio. Sendo assim, a GC tornou-se num imperativo de gestão (Choi et al., 2008), levando as organizações a fazerem surgir na sua hierarquia novas posições, e cujos títulos incluem o termo “conhecimento” – este é o caso do gestor de conhecimento e do diretor de conhecimento (Ponzi, 2002). A primeira referência ao cargo diretor de conhecimento surgiu em 1994 (Davenport, 1994).

As organizações que seguem uma estratégia de GC conseguem maximizar a competência dos seus colaboradores bem como aumentar o seu nível de conhecimento da organização (Dunford, 2000). Existem numerosas vantagens que advêm do uso de uma correta e eficaz GC, como por exemplo o ganho de uma vantagem competitiva perante os seus competidores e a maximização da eficiência dentro da organização. Existem também algumas barreiras à GC, sendo talvez a mais problemática de todas o instinto individual que cada um tem para proteger informação para seu próprio benefício, acreditando ser essa uma vantagem para ultrapassar

outros colaboradores pelo facto de reterem o conhecimento (Dunford, 2000). Para evitar esta situação, as organizações devem promover incentivos e recompensas de forma a fomentar a partilha da informação entre profissionais (Dunford, 2000).

Grande parte da literatura sobre GC foca-se nas grandes multinacionais e organizações globais (Almeida and Phene, 2004; Birkinshaw et al., 2010; de Faria and Sofka, 2010; Kasper et al., 2012). As PME's têm características muito especiais e limitações que fazem com que as práticas e processos de GC que praticam sejam diferentes das existentes nas grandes organizações (Supyuenyong et al., 2009). As grandes organizações conseguem dedicar mais recursos, sejam financeiros ou humanos, à GC, do que as PME's. Nas PME's torna-se importante perceber como é que gerem o conhecimento devido ao seu menor potencial financeiro (Albino and Pimentel, 2009). Dado que as características das PMES e das grandes empresas são diferentes, as práticas de GC devem ser distintas (Lim and Klobas, 2000; Wong and Aspinwall, 2004).

A competitividade das PME's vai depender em grande medida da qualidade do conhecimento que é aplicado nos seus negócios, e na capacidade que têm para adquirir, partilhar e utilizar conhecimento (Wong and Aspinwall, 2004).

Atualmente, os crescentes problemas económicos pressionam os orçamentos das PME's que acabam por os ver reduzidos de forma significativa (Hung et al., 2010). Assim, o investimento em *softwares* e práticas de GC torna-se não prioritário. Contudo, segundo Hung et al. (2010), o investimento em sistemas de GC pode ser um passo lucrativo desde que seja corretamente implementado, analisado e identificadas as suas principais falhas, sendo que a utilização de sistemas de apoio à decisão é a melhor resposta para as identificar (Powell and Baker, 2007). A implementação de sistemas de GC assume-se como um investimento que necessita de recursos e esforços para avaliar os seus resultados (Choy et al., 2006).

Por outro lado, apesar de todas as evidências empíricas e teóricas que provam que a GC é fundamental para a criação de uma vantagem competitiva e conseqüentemente potenciar o crescimento das organizações, muitas organizações apesar de terem implementado sistemas de GC, não estão a retirar o devido proveito desses sistemas (Choy et al., 2006). Os principais motivos apontados são a pouca compreensão dos gestores perante o propósito da GC e por outro lado as falhas na medição do valor e da performance dos ativos de conhecimento (Dyer and McDonough, 2001).

A maioria dos investigadores adota uma abordagem que se foca em indicadores financeiros (custo, lucro, etc.) para justificar o investimento neste tipo de sistemas de gestão, ignorando os indicadores não financeiros como a aprendizagem, a criatividade, novos métodos de produção, entre outros (Arora, 2002). De acordo com Carneiro (2001), as organizações devem usar ambos os indicadores para avaliar os seus sistemas de GC e quantificar as vantagens dos sistemas implementados.

Em suma, podemos afirmar que a garantia de sucesso das PME's passa não apenas pelos seus produtos, colaboradores ou recursos financeiros e físicos, mas também pela eficaz implementação e aplicação de programas de GC.

3. Métodos

De forma a responder ao propósito deste estudo analisaram-se três empresas com vista a avaliar a GC que é realizada nas mesmas. As empresas em estudo são PME's Portuguesas de áreas de atuação distinta e localizadas na região Norte de Portugal.

Segundo Yin (2008) todos os estudos exploratórios devem ter uma finalidade e apresentar os critérios para que se possa concluir se o mesmo foi bem-sucedido ou não. Este estudo não parte de nenhuma hipótese, propondo-se a analisar a GC que é efetuada em PME's Portuguesas. A investigação será considerada bem-sucedida se no final tiver analisado a GC que é efetuada nas empresas em estudo e indicadas sugestões de melhoria. Existem diversas metodologias qualitativas de pesquisa em ciências sociais (Yang et al., 2006), contudo os casos de estudo são atualmente os que prevalecem (Pauwels and Matthyssens, 2004; Welch et al., 2011) e a estratégia de pesquisa qualitativa mais popular nos últimos dez anos (Piekkari et al., 2009). A utilização de casos de estudo é a melhor estratégia quando o objetivo é dar resposta a questões "como" e "porquê", quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco do estudo são fenómenos contemporâneos num contexto real, tais como processos organizacionais e de gestão (Yin, 2008; Hartley, 1994), uma vez que conseguem compreender as descrições empíricas de uma situação particular relativamente a um fenómeno (Yin, 2008). A definição das fronteiras entre os fenómenos e os contextos são importantes devido ao facto das condições contextuais serem fundamentais e pertinentes para os fenómenos em estudo (Yin and Davis, 2007), uma vez que os casos de estudo valorizam o contexto real onde o fenómeno acontece (Eisenhardt and Graebner, 2007). Ao contrário de outro tipo de estratégias de pesquisa, os casos de estudo não têm requisitos guia específicos para a pesquisa (Meyer, 2001), contudo diversos autores (Yin, 2008; Eisenhardt, 1989) forneceram dicas para a utilização de casos de estudo como metodologia de pesquisa, mas deixando a maioria das decisões para o investigador.

A utilização de múltiplos casos de estudo torna as investigações mais convincentes e robustas (Yin, 2008). Segundo Yin (2008) as conclusões que surjam da análise de dois ou mais casos de estudo poderão originar conclusões generalizadas, de uma forma mais sustentável, quando comparadas a conclusões originárias de apenas um caso de estudo. Estas generalizações acontecem porque se tenta estabelecer semelhanças entre os casos, o que justifica as generalizações entre os diversos casos (Vilelas, 2009).

Segundo Siggelkow (2007), sempre que sejam usados casos de estudo deve-se ter o cuidado de ser sobre situações importantes e devemos evitar uma simples descrição dos acontecimentos. Deve-se originar uma discussão sobre um tema e formas de o melhorar, que neste caso será sobre GC.

Os casos de estudo devem por outro lado, proporcionar conclusões que possam ser escritas explicitamente e não devendo por isso suscitar dúvidas, levando a sua compreensão na totalidade (Vilelas, 2009). Por outro lado, as suas conclusões devem fornecer informações novas (Hamel et al., 1993).

O presente estudo integra uma metodologia de pesquisa quantitativa e qualitativa através da realização de inquéritos (Anexo B), com perguntas mistas (um total de 44 perguntas sendo 2 de resposta aberta) e da realização de entrevistas a colaboradores da empresa Alfa, seguindo o processo de investigação delineado por Vilelas (2009). Segundo este autor um processo de investigação deve seguir o seguinte modelo: 1) definição da área temática ou problemática; 2) Planeamento do problema; 3) Delimitação da investigação; 4) Definição dos objetivos; 5) Construção de um referencial teórico; 6) Estudo concreto; 7) Operacionalização; 8) Recolha de dados; 9) Análise e interpretação dos resultados; 10) Conclusões; 11) Síntese (Vilelas, 2009). A todos os participantes no estudo foi garantido o total anonimato. Para além dos inquéritos e das entrevistas foram usadas outras fontes de informação, nomeadamente visitas às empresas, conversas informais com os colaboradores, consulta do *website* das empresas em estudo, análise de documentos internos, leitura de artigos na imprensa e observações diretas. O uso de fontes múltiplas de informação fornece uma maior credibilidade ao estudo (Yin, 2008) e contribuem para o aumento da eficácia e abrangência do mesmo (Woodside, 2010).

A definição de questões de pesquisa é um fator fundamental, uma vez que proporciona ao autor do estudo um enquadramento da investigação para a compreensão do fenómeno em causa, evitando dessa forma a tentação de apenas fazer uma descrição teórica (Tsang, 2012).

Um dos critérios mais importantes depois de se definir o tipo de pesquisa é a definição das fronteiras do estudo, uma vez que as mesmas são críticas e relevantes para o estudo (Meyer, 2001). O presente estudo apenas se focou na parte administrativa (quadros médios) das organizações (porque muitas vezes os armazéns de informação são dirigidos e usados pela gestão intermédia (Jashapara, 2004)).

A definição da unidade correta de análise é crítica e se for mal escolhida pode inviabilizar o estudo ou torna-lo demasiado vago (Yin, 2008). Neste estudo a unidade de análise serão as organizações, através dos dados obtidos.

Todas as empresas apresentadas nesta investigação terão nomes fictícios, por motivos de confidencialidade. A escolha destas empresas foi por conveniência e pela facilidade em obter colaboração. De acordo com Siggelkow (2007) este facto não é limitativo uma vez que as empresas seleccionadas para os casos de estudo podem ser escolhidas de forma não aleatória.

Neste contexto, o estudo decorreu entre Outubro de 2012 e Setembro de 2013, sendo que a colheita de dados aconteceu entre Março e Agosto de 2013. Cada um dos casos de estudo é tratado de forma independente.

Os inquéritos foram distribuídos aos quadros médios das três empresas em estudo, sendo que as entrevistas apenas foram realizadas na empresa Alfa.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e apenas após o preenchimento do inquérito fornecido pelo autor. O inquérito serviu de guião para os temas tratados em entrevista permitindo dessa forma um aprofundamento de todas as questões relacionadas com o tema em análise. Todas as entrevistas foram realizadas dentro do horário de trabalho e nas instalações da organização. Das três empresas seleccionadas para o estudo, apenas uma foi

visitada pelo autor. Para minimizar o viés do entrevistador, as mesmas foram realizadas por um único entrevistador (Bell, 2005), o autor do estudo, que utilizou um guião para realizar entrevistas semiestruturadas (Anexo C), que de acordo com Eisenhardt (1989) permite uma maior flexibilidade ao entrevistador. Foi incentivada a interação entre o entrevistador e o entrevistado (Bouma and Atkinson, 1995). Foram tomadas notas sobre o que os entrevistados iam dizendo. As entrevistas não foram gravadas nem em áudio nem em vídeo.

Os resultados do estudo são inerentes aos inquéritos e entrevistas realizadas aos quadros médios das três empresas selecionadas. A análise dos resultados terá uma abordagem holística, dado que se pretende fazer uma abordagem global ao fenómeno da GC (Yin, 2008; Meyer, 2001).

Adotando a postura de pesquisador qualitativo, interpretaram-se os dados recolhidos que foram analisados com um espírito aberto e que levou a uma posterior e sucessiva análise da literatura. Assim, houve uma contribuição para a linha de pesquisa (teoria) seguindo-se o *grounded theory* (podemos definir “teoria” como conhecimento organizado, aplicável em muitas circunstâncias, que ajuda a prever e a explicar fenómenos da melhor forma possível, pelo menos naquele momento no tempo (Remenyi, 2013)) onde o investigador escuta “as vozes nos dados” para ver se descobre algo de novo (Elharidy et al., 2008). O processo de pesquisa qualitativa é assim um caminho de descoberta em que à partida se desconhece o lugar para onde nos encaminhamos.

Na construção dos casos foi usada uma triangulação entre os “dados falados” (entrevistas), os “dados escritos” (relatórios, notícias de jornais, e-mails, etc.) e os “dados observados” (visitas às organizações). Esta triangulação permitiu olhar e trabalhar os dados de uma perspetiva diferente, tornando-os mais robustos e sólidos.

3.1 Casos de Estudo

Foram analisadas três empresas com vista a avaliar a GC que é realizada nas mesmas. As empresas são PME's Portuguesas de áreas de atuação distinta e localizadas na região Norte de Portugal.

O resumo do perfil das empresas analisadas é apresentado na Tabela 4. A empresa Alfa é uma empresa com cerca de 15 anos, a empresa Beta tem 21 anos e a empresa Omega tem 8 anos. De acordo com a definição de (Comissão Europeia, 2006) a empresa Beta e Omega são pequenas empresas, enquanto a Alfa é considerada como média empresa.

	Caso de Estudo Alfa	Caso de Estudo Beta	Caso de Estudo Omega
Nome da empresa	Alfa	Beta	Omega
Classificação	Média Empresa	Pequena Empresa	Pequena Empresa
Ano de fundação	1999	1992	2005
Setor de Atividade	Cosméticos	Litografia	Emissões gasosas, calibrações, entre outros
Nº de Colaboradores (início atividade)	10	5	2
Nº de Colaboradores (atualmente)	55	20	12
Crescimento (nos últimos 5 anos)	3x	2x	Ligeira melhoria

Tabela 4: Perfil das empresas que compõem os casos de estudo

3.1.1 Caso de estudo Alfa

A Alfa é uma média empresa Portuguesa dedicada a “*conceber e comercializar produtos perfumados da melhor qualidade para a casa e para o corpo, combinando um design de excelência, as melhores fragrâncias e as mais cuidadas formulações*”. Atualmente dedica-se ao fabrico e comercialização de sabonetes e outros produtos de luxo perfumados para a casa (velas, saquetas e papéis perfumados, difusores e vaporizadores de fragrância) e para o corpo (loções corporais, geles de duche, cremes de mãos, sabonetes de barbear).

É uma empresa privada fundada em 1999 e sediada na região Norte de Portugal. No início de 2000, a Alfa começou a exportar mercadoria para o seu único cliente, situado nos Estados Unidos. No entanto, devido aos acontecimentos ocorridos no 11 de Setembro de 2001, esse cliente retirou todas as encomendas que tinha em carteira, deixando a Alfa numa situação complicada do ponto de vista económico. Apesar de 2003 se ter mostrado um ano complicado de ultrapassar seguiu-se um período de forte expansão com a entrada em novos mercados (Austrália, Inglaterra e Estados Unidos) e com a conquista de clientes internacionais importantes (Grupo Inditex), bem como clientes nacionais como foi o caso da cadeia de lojas Perfumes e Companhia®.

Nos primeiros anos de atividade, a empresa faturou cerca de 350mil euros/ano, empregando 10 colaboradores. Em 2005, a Alfa duplicou as vendas e o número de trabalhadores. No final desse ano, a entrada de um sócio inglês veio dar à empresa um impulso comercial importante. Sendo um técnico com grandes conhecimentos e com tradição no mundo da cosmética fez com que a Alfa se desenvolvesse de forma muito significativa através de investimentos

importantes ao nível de promoção da empresa nos mercados estrangeiros, na imagem da empresa, nos seus equipamentos e nas suas pessoas.

Em 2006, a Alfa teve necessidade de mudar de instalações passando de uma área de 800m² para 2000m². Neste período as vendas continuaram a crescer (1.4 milhões de euros em 2006, 1.7 milhões de euros em 2007 e 2 milhões de euros em 2008), assim como o número de trabalhadores que aumenta para 37. Este crescimento foi motivado pela criação de linhas/marcas próprias e a forte aposta nos mercados internacionais (concretamente os Estados Unidos, Austrália e Reino Unido).

No ano de 2008 a Alfa decidiu apostar igualmente no mercado interno e conseguiu aumentar as suas vendas, nesse ano, de 5% para 15% (quota de mercado nacional).

Atualmente, este desenvolvimento continua a verificar-se sendo que em 2011, com um total de 55 trabalhadores a tempo inteiro, a empresa apresentou um volume de negócio de 3,7 milhões de euros. À data deste projeto, a Alfa possui 66 colaboradores. Dos 66 colaboradores, 5 são quadros médios e 2 administradores. Os restantes colaboradores estão distribuídos pela parte produtiva. A idade média dos quadros médios e administração da empresa é de 37 anos.

Atualmente a Alfa está presente nos mercados africano (Angola, Africa do Sul), asiático (Arabia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Japão, Filipinas, China, Taiwan, Hong Kong, entre outros), Oceânia (Austrália e Nova Zelândia), europeu (EU-27, exceto Malta e Chipre) e americano (Canada, Estados Unidos, Brasil, Chile, Colômbia, etc.).

3.1.2 Caso de Estudo Beta

A Beta é uma empresa Portuguesa, de capital 100% privado, sediada no Norte de Portugal, dedicada ao fornecimento de produtos do segmento dos produtos gráficos. A gama de produtos inclui embalagens, livros, economato, sacos, expositores, panfletos, catálogos, brochuras, blisters, caixas e pastas. Opera essencialmente em Portugal.

Fundada em 1992 com apenas 5 colaboradores e operando num armazém de 350m², possui atualmente 20 colaboradores, dos quais 5 são quadros médios e superiores, estando instalada num armazém de 900m². Para 2014 está prevista a mudança para um armazém de 1.100m². Estas mudanças pretendem dar resposta à evolução da organização e ao crescimento dos mercados onde opera.

A faturação tem evoluído ao longo dos anos, tendo passado de 125.000€ em 1992 para 600.000€ em 2003 e 1.000.000€ no ano transato. De realçar que 40% do volume de faturação de 2012 foi realizado em serviços, tornando-se a empresa numa fornecedora de soluções integradas (tal como preconizado por (Kumar, 2006).

Em 2012/2013 fez investimentos em investigação e desenvolvimento no valor global de 1.000.000€ (apoiados por fundos da União Europeia). Estes investimentos foram feitos essencialmente ao nível dos equipamentos industriais de produção.

3.1.3 Caso de Estudo Omega

A Omega é uma empresa Portuguesa dedicada a serviços nas áreas de emissões gasosas, calibrações, olfatosmetria e serviços analíticos para a indústria. Apesar de fazer parte de um grupo internacional que conta com mais de 180 laboratórios, distribuídos por 35 países e com cerca de 14.000 colaboradores, tem total autonomia na sua gestão. Os clientes da Omega são empresas da indústria farmacêutica, centrais de incineração de resíduos sólidos urbanos, centrais termelétricas, incineradoras de resíduos hospitalares, indústria química, indústria cimenteira, indústria petroquímica e centrais de compostagem e aterros.

A política da empresa é manter o elevado padrão de qualidade no qual foram criados, recorrendo ao desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, bem como um acompanhamento personalizado aos seus clientes.

É uma empresa com capital 100% privado, fundada em 2005, com 2 funcionários e com sede na região Norte de Portugal, que apesar de estar presente em mercados internacionais, opera essencialmente em Portugal. Atualmente conta nos seus quadros com 12 colaboradores, sendo metade deles quadros médios e superiores.

Na sua fundação, a Omega estava localizada num escritório com 20m², sendo que a evolução da organização e o crescimento dos mercados onde opera levou a que se mudassem para as instalações atuais, com cerca de 500m².

Nos últimos cinco anos, apesar da crise económica que enfrenta, consequência da redução do número de empresas que contratam os seus serviços, a faturação tem-se mantido estável, devido em grande medida ao alargar do leque de serviços disponíveis, incluindo por exemplo olfatosmetria (medição da intensidade de odores, nomeadamente a sensibilidade das pessoas para um odor (www.oxforddictionaries.com, acedido em 6-9-2013)).

Atualmente não faz qualquer investimento em atividades de investigação e desenvolvimento.

4. Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados dos inquéritos distribuídos pelas três empresas que compõem os casos de estudo em análise e das entrevistas que foram efetuadas na empresa Alfa.

Os resultados do estudo empírico foram divididos em grupos, de acordo com a área que se pretendia analisar. Assim sendo, foram definidos os seguintes grupos: missão, valores e cultura organizacional; administração; equipa; organização; comunicação interna; ativos estratégicos (vantagens competitivas); tecnologias de informação; estratégias de gestão do conhecimento.

As partes mais importantes das entrevistas foram transcritas a texto em itálico.

4.1 Caso de Estudo Alfa

O inquérito foi distribuído presencialmente a 5 colaboradores, sendo que posteriormente foi realizada uma entrevista a 4 desses colaboradores. A um dos trabalhadores esta não foi efetuada porque este se ausentou da organização, sem data prevista de regresso. Por motivos de confidencialidade serão mantidos anónimos os autores das afirmações transcritas.

Missão, Valores e Cultura Organizacional

A Alfa tem como missão *“Conceber e comercializar produtos perfumados da melhor qualidade para a casa e para o corpo, combinando um design de excelência, as melhores fragrâncias e as mais cuidadas formulações”*. A visão da organização é *“disponibilizar um conjunto de produtos e serviços, ao nível das mais avançadas empresas do sector, apostando na qualidade, diversificação e inovação do produto, de forma a atingir as exigências dos mercados”*.

De acordo com os inquiridos, o conhecimento e a sua gestão são cruciais para o sucesso de uma organização sendo que para os mesmos, a cultura organizacional da Alfa incentiva a comunicação e a partilha do conhecimento.

Um dos pontos fracos da cultura organizacional da organização é o facto de não serem definidos objetivos claros e um planeamento para que os mesmos sejam atingidos. A ausência desta comunicação de objetivos leva a que os colaboradores não tenham conhecimento dos resultados que a organização espera atingir nos próximos 5 anos. Para os inquiridos, a ausência desta perspetiva a longo prazo não os beneficia. De acordo com um dos entrevistados, *“era importante termos uma ideia dos objetivos a longo prazo da empresa, até para que nos sentíssemos incluídos na tomada de decisões e futuro da organização (...)”*. Penso que todos os colaboradores deveriam ter acesso aos objetivos da organização”, já para outro dos entrevistados, *“a existência de um planeamento para o cumprimento dos objetivos, permitiria atuar caso ocorresse algum desvio às metas a que a organização se propôs a atingir”*.

Administração

Na opinião de todos os inquiridos, os administradores da Alfa conseguem combinar um perfil empreendedor e inovador com um perfil mais de coordenador, organizador. Por outro lado, estes mesmos inquiridos referem que no seu entender não existe um compromisso forte com iniciativas de GC.

A administração “faz com que a empresa seja a extensão da família, existe sempre uma preocupação com os assuntos extra empresa (...). Este ambiente favorece o dia-a-dia na organização e na criação de laços dentro e fora da empresa.”

Um dos entrevistados referiu igualmente que *“a administração da Alfa apesar de ser bastante disponível, nota-se por vezes alguma falta de decisão com iniciativas que incentivem a aquisição e partilha de conhecimento”*, verificando-se igualmente que *“o processo de tomada de decisão é muitas vezes adiado eternamente”*. Esta falta de decisão *“acaba por desmotivar os colaboradores de darem novas ideias, ou sugerirem melhorias para os diversos processos”* da Alfa.

Equipa

Os quadros médios da organização consideram que a experiencia da equipa é a chave para a aquisição de conhecimento, considerando que a organização beneficiava se os seus quadros se mantivessem na organização à medida que o seu conhecimento cresce.

Desde o início da fundação da empresa, *“todos os quadros médios que entraram para a organização ainda se mantêm (...), esse é um facto muito importante porque garante que o conhecimento não sai da organização (...) isto acontece porque as condições oferecidas pela organização são boas e todos os colaboradores ainda se encontram motivados”*.

Como pontos negativos da equipa os inquiridos realçam:

- O facto da formação dos colaboradores não ser valorizada pela administração da empresa;
- Ausência da reeducação dos colaboradores em novos métodos de trabalho como forma de responder às mudanças constantes que se verificam nos mercados atualmente.

“A formação devia ser vista como um fator essencial para o desenvolvimento da organização e atualmente cabe a cada colaborador a decisão de melhorar ou não a sua formação. Penso que devia haver uma reeducação em novos métodos de trabalho, para que nos possamos atualizar tendo em conta as mudanças que os mercados sofrem quase instantaneamente.”

Como pontos positivos os inquiridos realçam:

- As condições oferecidas aos quadros da organização são suficientes para os mesmos não mudarem de organização, mantendo dessa forma todo o conhecimento adquirido dentro da organização;

- Os quadros médios possuírem um forte compromisso com as iniciativas de GC;
- A transformação da empresa passar por todos os colaboradores e não apenas pela administração;
- As sugestões dos colaboradores serem tidas em conta nos processos de decisão;
- Todos os novos colaboradores terem sempre um mentor nos primeiros tempos na organização;
- Os quadros médios da Alfa serem bastante jovens, apresentando uma média de idades que ronda os 31 anos. Verifica-se que são colaboradores bastante abertos a programas de GC e os considerar fundamentais para a evolução e crescimento da organização.

De acordo com um dos entrevistados *“os programas de GC devem ser fomentados para que sempre que alguém se ausenta da organização, o seu trabalho possa ser realizado por outros com o mínimo de perturbação possível (...). Muitas vezes quando me ausento do trabalho, seja por férias ou ausências forçadas, noto que os meus colegas têm algum dificuldade em realizar algumas das tarefas pelo qual sou responsável e acho que os programas de GC podem melhorar este aspeto”*.

A existência de uma equipa sempre disponível é outro dos aspetos que foi valorizado por um dos entrevistados.

“Sempre que é necessário estamos 100% disponíveis para ajudar a empresa (...), a disponibilidade é de todos na organização e não apenas de alguns. Nunca nenhuma encomenda deixou de ser enviada por falta de disponibilidade”.

Organização

A Alfa apesar de apresentar uma estrutura organizacional simples e cujo desenho pode ser facilmente representada numa folha de papel, apresenta uma organização onde os departamentos não são autónomos e as áreas de competência e responsabilidades não estão bem definidas. O facto de cada quadro médio/superior ter necessidade de assumir mais que um cargo não ajuda na definição das autonomias e responsabilidades.

Um dos colaboradores referiu que *“a estrutura da Alfa é muito simples e quem a visualizar de fora vai ter a sensação que todas as responsabilidades e autonomias estão bem definidas, mas na prática não é isso que se verifica (...) existe uma mistura de funções e verifica-se que responsabilidades semelhantes estão divididas em diversas pessoas”*.

A organização é considerada como sendo muito “pessoal”, funcionando como uma extensão da família, onde os colaboradores partilham mais do que o trabalho. Por outro lado, é igualmente considerada pelos inquiridos, como sendo muito orientada para a produção, em que a maior preocupação acaba por ser a realização dos trabalhos com o mínimo de recursos possíveis.

“Atualmente todas as empresas têm que estar focadas na produção, contudo a Alfa também tem algum cuidado com o lado pessoal dos colaboradores” referiu um dos entrevistados.

Para os inquiridos, a Alfa como organização, não tem capacidade para absorver e aceder a fontes externas de conhecimento e informação e esse é talvez um dos factos mais relevantes no que respeita à organização em estudo, tendo um dos colaboradores reconhecido que *“a ausência de ferramentas é um dos principais motivos para que o conhecimento não seja absorvido”* pela organização. Outro dos entrevistados realçou que *“o uso de fontes de conhecimento externos à organização é importante, mas é difícil converter isso em conhecimento para uso de todos na empresa”*. A falta desta capacidade leva a que os colaboradores não tenham consciência dos *drivers* de conhecimento que afetam o negócio da organização (conhecimento sobre os mercados, tecnologias, concorrentes, legislação, etc.).

Para todos os inquiridos, toda a organização (administração, quadros superiores, quadros médios e colaboradores) tem que estar envolvida no processo de gestão e criação de conhecimento.

Comunicação Interna

Na Alfa, de acordo com os inquiridos, não existem barreiras de comunicação entre os diversos departamentos. A ausência de barreiras *“deve-se às boas relações que existem entre os quadros médios da organização”*.

Ativos estratégicos (vantagens competitivas)

Para os inquiridos, a principal vantagem competitiva da Alfa são os seus produtos e serviços, seguido pelos colaboradores, em terceiro lugar a criação e gestão do conhecimento e por fim os recursos financeiros e físicos. De acordo com um dos colaboradores aquilo que faz a Alfa crescer e ser sustentável *“são os produtos magníficos que produz”* ou como refere outro dos colaboradores, *“(...) na maioria das vezes nem apetece abrir os produtos para que as embalagens não se estraguem”* (a embalagem, ou *packaging*, é indicado como sendo um 5º ‘P’ do marketing, para além de produto, preço, promoção e distribuição/*place* (Goi, 2009; Kunle and Ganiyu, 2013)). De acordo com os recentes inquéritos que a organização efetuou aos seus clientes, este sentimento e perceção da qualidade dos produtos é transversal.

Segundo os inquiridos, a organização está constantemente a fazer inovações de produto, facto que se comprova quando esses colaboradores consideram que os produtos são a principal vantagem competitiva, conseguindo responder às necessidades dos mercados.

A existência de um sistema de gestão de qualidade, certificado por entidades independentes é igualmente visto como um ativo estratégico por parte da organização.

“A certificação em qualidade obtida em 2011 é uma vantagem competitiva, uma vez que é uma garantia para os nossos clientes que os nossos produtos são fabricados de acordo com os mais elevados padrões de qualidade (...) para 2014 está previsto a implementação de um sistema de qualidade em boas práticas de fabrico, que irá reforçar ainda mais a confiança dos nossos clientes relativamente aos produtos.”

Tecnologias de Informação

O uso de tecnologias de informação faz parte do quotidiano dos colaboradores da Alfa. O uso de tecnologias como Skype®, Sistemas informáticos de gestão e o uso da internet em geral, é constante entre os colaboradores e todos consideram que o seu uso ajuda à partilha e gestão do conhecimento. Os conhecimentos bastante avançados que todos os colaboradores inquiridos demonstram ter em tecnologias de informação na ótica do utilizador, é um dos pontos fulcrais da organização.

A organização tem instalado internamente um sistema tecnológico de gestão, contudo *“não é utilizado na sua plenitude (...), existem inúmeras vantagens e potencialidades que não são utilizadas”*. Tendo em conta o custo que o sistema de gestão representa anualmente, *“deverá ser utilizado ao máximo (...) e tentar adapta-lo para que possa ser usado em processos de GC”*.

A organização tem instalado no servidor uma rede de partilha interna (“partilha geral”). Esta rede interna funciona como um repositório de informação e onde sob o qual todos trabalham. A maioria dos colaboradores utilizam a “partilha geral” como o seu disco local, estando a informação disponível para todos e segura, uma vez que são realizados *backups* diários de toda a informação lá armazenada. Os backups realizados diariamente são guardados no local de trabalho, sendo que semanalmente é efetuada uma cópia que é armazenada fora das instalações da organização.

“A partilha geral é fundamental, porque para além de termos toda a nossa informação e dados seguros, a informação está disponível para todos dentro da organização”

Estratégias de Gestão do conhecimento

Os colaboradores inquiridos realçam o facto de atualmente usarem fontes de conhecimento externas à organização, contudo consideram que a organização em si não consegue absorver e utilizar esse conhecimento com eficiência, apesar de incentivar a comunicação e partilha do mesmo.

“Sinto que todo o conhecimento que absorvo de fontes externas à organização não fica na organização (...). A comunicação e partilha do conhecimento são incentivadas mas no fim acaba por não se conseguir armazenar esse conhecimento. Sinto que esse conhecimento fica apenas comigo e que um dia que eu saia da organização, esse conhecimento desaparece da empresa (...). Era importante conseguir, de alguma forma, armazenar esse conhecimento.”

Na organização não existem comunidades de prática (rede de pessoas que partilham conhecimento, resolvem problemas e trocam histórias mediante o cruzamento de fronteiras e de planos intra e inter-organizacionais), sendo que a maioria dos inquiridos refere que a implementação deste tipo de comunidades pode melhorar a GC que é realizada dentro da organização.

“Esse tipo de grupos podem ajudar, e muito, a resolução de problemas e a troca de conhecimento (...) penso que é algo que deverá ser implementado o mais rápido possível”, por

outro lado “*essas reuniões devem ser calendarizadas com antecipação para que tenham mesmo que ocorrer*”.

De acordo com os resultados dos inquéritos, os quadros da organização não circulam por diferentes áreas da organização, dificultando a partilha do conhecimento que cada um possui.

Verifica-se também que todas as iniciativas de GC que são realizadas não são recompensadas e por esse motivo, de acordo com um dos entrevistados, “*existe alguma desmotivação em realizar atividades que promovam a gestão do conhecimento*”, referindo que a recompensa “*não precisa de ser em dinheiro, pode ser através do reconhecimento dentro da organização*”.

A maioria dos inquiridos refere estar consciente que os processos de GC são muitas vezes informais e que a tentativa de os tornar formais pode levar ao seu fracasso. Conforme referiu um dos entrevistados, “*os processos de GC têm que ser adaptados à nossa realidade (...), a maioria dos processos que existem na empresa são informais*”.

Apenas 40% dos colaboradores afirma realizar GC, contudo esses mesmos colaboradores consideram que as áreas onde fazem a GC podem ser melhoradas.

Todas as medidas e análises efetuadas têm em conta a sua relação custo-benefício. Conforme referiu um dos entrevistados, “*no momento atual não pode ser de outra forma. É fundamental avaliar qual o custo-benefício de todas as medidas e análises. Apenas as que têm uma boa relação são aprovadas pela direção*”.

4.2 Caso de Estudo Beta

Os inquéritos foram distribuídos presencialmente e recolhidos posteriormente a 3 colaboradores da empresa.

Missão, Valores e Cultura Organizacional

A Beta não tem uma missão e valores documentados e isso é um dos aspetos negativos mais relevante, identificado por este estudo.

Em termos de cultura organizacional, e de acordo com os inquiridos, a organização incentiva a comunicação e partilha de conhecimento, sendo que os mesmos inquiridos consideram que o conhecimento e a sua gestão são cruciais para o sucesso da organização. Por outro lado, verifica-se que os objetivos são claros e perfeitamente planeados para que sejam alcançados. Um dos pontos positivos, que merece realce, é o facto de os colaboradores terem uma ideia bastante clara dos resultados que a empresa espera atingir nos próximos 5 anos.

Administração

Para os inquiridos, os administradores da Beta são principalmente técnicos. Apenas para uma minoria, são considerados coordenadores e organizadores.

É uma administração que não possui um compromisso forte com iniciativas de GC.

Equipa

A equipa da Beta é estável e os seus colaboradores não têm a tendência de sair para outras organizações, levando com eles o conhecimento adquirido. Isto acontece, principalmente, por causa das condições oferecidas pela organização, que são boas.

Ao contrário da administração, e de acordo com os inquiridos, os quadros médios possuem um compromisso bastante forte com iniciativas de GC.

A equipa é regularmente reeducada em novos métodos de trabalho, estando aberta a novas tecnologias e métodos de trabalho.

Como pontos negativos realça-se:

- A formação académica dos colaboradores não ser valorizada na organização;
- Cada colaborador apenas conseguir executar as suas funções, não conseguindo substituir, sem limitações, o trabalho de outro colaborador (num nível hierárquico igual ou superior), aquando de ausências forçadas do mesmo;
- Os colaboradores não estarem conscientes dos *drivers* de conhecimento que afetam o negócio da empresa (conhecimento sobre mercados, tecnologias, concorrentes, legislação, etc.).

Organização

A Beta é uma organização muito orientada para a produção, sendo que a sua maior preocupação como organização é produzir o máximo possível com o mínimo de recursos e onde a direção de produção tem bastante mais poder que os diretores de marketing e vendas.

De notar que esta empresa opera numa indústria onde tem havido muitas falências nos anos recentes e que esta empresa tem conseguido absorver cliente e quota de mercado que tem ficado disponível.

É uma organização com uma estrutura pouco clara e que não é facilmente desenhada num papel. Por outro lado, os diversos departamentos da empresa não são autónomos, sendo que as responsabilidades e áreas de competência não estão claramente definidas.

Outro dos pontos negativos advém do facto de o reconhecimento que a empresa faz de cada um dos colaboradores não ser baseado no conhecimento que cada um possui, mas sim no esforço aparente despendido por cada colaborador no âmbito das suas funções, sem mensuração objetiva. Este aspeto específico foi referido nestes termos num dos inquéritos.

Como pontos positivos, realça-se o facto dos inquiridos estarem conscientes que toda a organização (administração, quadros superiores, quadros médios e colaboradores) deve estar envolvida nos processos de criação e GC.

Comunicação Interna

A comunicação entre os diversos departamentos da organização é realizada sem barreiras de comunicação.

Ativos estratégicos (vantagens competitivas)

Como principal vantagem competitiva identificada pelos inquiridos surgem os produtos comercializados pela organização, ficando para segundo plano os recursos financeiros e físicos da organização assim como a criação de conhecimento e a sua gestão. Os colaboradores foram referidos em último lugar.

Relativamente à inovação, os colaboradores não têm uma visão clara dos processos existentes na organização.

Tecnologias de Informação

Os colaboradores da Beta estão conscientes que a utilização de tecnologias de informação pode ajudar à partilha do conhecimento. No que respeita à utilização de tecnologias de informação e comunicação, verifica-se que não é algo corrente no dia-a-dia da organização e apenas alguns fazem uso desses meios.

Estratégias de Gestão do conhecimento

Apesar de os processos de gestão e criação de conhecimento não estarem de forma evidente implementados na organização, verifica-se que quer a organização quer os colaboradores acabam por realizar alguma absorção de conhecimento externo à organização. As iniciativas de GC não são recompensadas na organização.

Na organização não existem comunidades de prática, sendo que os colaboradores também não compreendem quais as principais vantagens da existência deste tipo de grupos.

No campo das estratégias de GC verifica-se alguma falta de conhecimento relativamente a estratégias e quais as suas vantagens e desvantagens, evidenciado de na maioria das questões deste campo, as respostas terem sido maioritariamente “não concordo, nem discordo”.

4.3 Caso de Estudo Omega

O inquérito foi distribuído a 4 colaboradores da empresa. Os inquéritos foram enviados e rececionados via correio eletrónico.

Missão, Valores e Cultura Organizacional

A cultura organizacional da Omega incentiva a comunicação e a partilha de conhecimento, uma vez que no entender dos inquiridos são considerados cruciais para o sucesso da organização. Esta cultura organizacional permite que os colaboradores tenham uma perspetiva a longo prazo do negócio da organização, tendo uma ideia bastante clara dos resultados que esta se propõe a atingir nos próximos 5 anos. A definição de objetivos é bastante clara e existe sempre um planeamento do que fazer para que esses sejam atingidos.

A missão e os valores da empresa estão focados no conhecimento e na sua gestão, garantindo sempre a total satisfação dos seus clientes e colaboradores, o aperfeiçoamento ou modificação de processos no sentido de melhoria contínua, o cumprimento das mais recentes normas e legislação portuguesa e europeia e por fim uma análise rigorosa de potenciais problemas.

Administração

A administração da Omega consegue combinar um perfil de técnicos com um espírito inovador, empreendedor e de alguém que gosta de correr riscos. Ao mesmo tempo, são considerados pelos inquiridos, como mentores, sábios, mas também como organizadores e administradores. É uma administração versátil e que consegue assumir diversas posturas tendo em conta as situações que se afiguram perante eles.

Para os inquiridos, não existe da parte da administração da Omega um forte compromisso com iniciativas de GC.

Equipa

A equipa da Omega é bastante estável e não tem tendência a sair da organização, contudo este facto não decorre das condições oferecidas pela organização, uma vez que, de acordo com os inquiridos, as condições oferecidas não são consideradas justas de acordo com as funções que desempenham. A crise interna em Portugal acaba por dificultar a mobilidade de funcionários, o que beneficia as empresas - todos os inquiridos realçam que a experiência é chave para a aquisição do conhecimento e por esse motivo a organização beneficia da manutenção dos seus colaboradores à medida que o seu conhecimento vai crescendo.

A equipa é continuamente reeducada em novos métodos de trabalho, sendo que todos os quadros médios possuem um nível de formação avançado. Conforme realçam os inquiridos, a formação é bastante valorizada pela organização.

Como pontos negativos relacionados com a equipa de trabalho pode-se realçar:

- Ausência de recompensas pelas sugestões dadas pelos colaboradores;
- Os colaboradores não são envolvidos na realização da transformação da empresa.

Organização

A organização da Omega é bastante versátil e consegue combinar diferentes tipos de organização. É uma organização muito "pessoal", funcionando como uma extensão da família em que todos os colaboradores partilham imensas coisas, sendo igualmente uma organização bastante dinâmica e empreendedora. Algumas pessoas parecem preparadas para correr riscos. Contudo, dado tratar-se de uma empresa certificada, é igualmente bastante formal, onde os procedimentos estão estabelecidos e devem ser seguidos. Por fim, e como as duas restan-

tes empresas estudadas, tem também o seu foco na produção, tentando com o mínimo de recursos possível produzir o máximo.

Segundo os inquiridos, a organização tem total capacidade para aceder e absorver fontes de conhecimento externas e todos os seus colaboradores, fruto dessa capacidade, estão totalmente conscientes dos *drivers* de conhecimento que afetam o negócio da organização.

A estrutura organizacional seria facilmente representada uma vez que todos os departamentos da empresa são autónomos, estando as responsabilidades, funções e áreas de competência individual perfeitamente definidas.

Por fim, o reconhecimento que a organização faz dos colaboradores, é baseado no conhecimento que cada um possui.

Comunicação Interna

A comunicação entre os diversos departamentos da organização é realizada sem barreiras de comunicação.

Ativos estratégicos (vantagens competitivas)

O ativo estratégico referido como mais importante pelos funcionários da Omega é a GC, de seguida os colaboradores, recursos financeiros e físicos e por fim os produtos ou serviços fornecidos.

De acordo com os inquiridos, a organização consegue ter uma boa performance de inovação, em grande parte devido à GC que realizam.

Tecnologias de Informação

As tecnologias de informação fazem parte do quotidiano dos colaboradores da Omega e todos consideram que o uso das mesmas é crucial para a GC. De acordo com os inquiridos, a criação de ferramentas (fóruns, entre outros) de forma a fomentar a partilha do conhecimento seria uma medida importante de forma a potenciar ainda mais a GC que já é realizada atualmente.

Estratégias de Gestão do conhecimento

A Omega faz uso de fontes de conhecimento e informação externas à organização e os seus colaboradores utilizam esse conhecimento absorvido na execução das suas tarefas. Contudo, e de acordo com os inquiridos, a GC podia ser mais eficaz e mais encorajada se fossem introduzidas revisões pós-projetos.

A existência de comunidades de prática é uma realidade da organização (reuniões realizadas com um fim específico e em que participam aqueles colaboradores tidos como relevantes no processo) e todos os colaboradores estão conscientes da sua existência dentro da organização. No entanto, referem que é possível melhorar o funcionamento das mesmas, otimizando o suporte que é dado dentro das comunidades.

Os colaboradores inquiridos demonstram ter bastante conhecimento sobre o tema GC e conseguem inclusivamente indicar áreas onde já a efetuam.

O facto de não existirem recompensas pelas iniciativas que cada colaborador apresenta, é um ponto negativo da estratégia de GC referido pelos colaboradores.

5. Discussão

Analisando o envolvimento das administrações nos processos de GC, verifica-se que nos casos Alfa e Beta existe uma ausência do compromisso com as iniciativas de GC, enquanto no caso Omega a administração está envolvida com as iniciativas de GC. Conforme é referido por Bartlett and Ghoshal (2002) o envolvimento das administrações é fulcral para o sucesso dos processos de GC e como tal tem de existir uma mudança de comportamento das administrações atuais, abrindo as suas organizações aos processos de GC. Por outro lado, as administrações dos três casos de estudo são consideradas coordenadoras e organizadoras, contudo no caso de estudo Alfa são igualmente considerados como sendo empreendedoras e inovadoras, enquanto no caso de estudo Omega, os administradores englobam todas as características analisadas nos inquéritos, como sendo mentores, sábios, inovadores e técnicos. De acordo com Deshpande et al. (1993) as administrações empreendedoras e inovadoras (o caso da empresa Alfa) são mais flexíveis e espontâneas, sendo o foco dessas empresas virada para o exterior. Estas características favorecem a absorção e aquisição de conhecimento externo às organizações, potenciando os processos e iniciativas de GC.

Relativamente à equipa, verifica-se que são colaboradores com bastante conhecimento sobre a importância da GC e comprometidos em levar para as organizações as melhores iniciativas na área. Este facto é bastante importante e tal como demonstrado por Martins (2010) os gestores intermédios são os verdadeiros “engenheiros do conhecimento”, uma vez que transportam para toda a organização os padrões de conhecimento definidos pela administração. O facto de serem quadros jovens, favorece este envolvimento e entusiasmo, na medida em que estão mais disponíveis para mudar formas e métodos de trabalho. Um dos pontos mais negativos na equipa do estudo de caso Alfa é o facto de a organização não valorizar a sua formação, o que pode causar que as áreas de formação dos trabalhadores não sejam rentabilizadas pela empresa ou que os mesmos evitem a reciclagem de conhecimentos que não vão ser valorizados pela organização. A ausência na reeducação em novos métodos de trabalho como forma de responder às constantes mudanças que se verificam nos mercados é igualmente um ponto fraco e que deverá ser analisado, uma vez que a empresa poderá estar a perder alguma da competitividade que tenha adquirido pelo facto dos métodos de trabalho não serem atualizados. De acordo com Martins (2010) a formação deve estar instituída na organização, dado que os colaboradores não conseguem evoluir apenas lendo manuais de instrução ou através do contacto com os outros colaboradores.

Um dos pontos positivos em todos os casos de estudo resulta do facto das equipas serem bastante estáveis e não saírem para outras organizações. No entanto, enquanto nos casos de estudo Alfa e Beta esta estabilidade resulta das condições oferecidas pelas organizações, no caso Omega esse facto não se verifica o que nos leva a inferir que a estabilidade que se verifica possa apenas ser motivada pelas dificuldades em arranjar colocação em empresas semelhantes no mercado de trabalho. Este facto, deverá ser estudado pela organização para evitar que num futuro próximo possa acontecer uma transferência de quadros médios qualifica-

dos para outras empresas que atuem no mesmo, ou mercados diferentes. A fuga de conhecimento das organizações através da saída dos colaboradores para outras é problemática conforme é salientado Bartlett and Ghoshal (2002), uma vez que a reposição de conhecimento que sai da organização é uma tarefa complicada. De acordo com Bartlett and Ghoshal (2002) as organizações não devem apenas proporcionar condições financeiras, uma vez que bastará uma empresa propor uma oferta mais vantajosa financeiramente, que esse colaborador acabará por aceitar e levar com ele todo o conhecimento que possui.

Em todos os casos em estudo, a transformação da empresa passa por toda a equipa e não apenas pela administração, verificando-se que todas as sugestões são tidas em conta no processo de decisão. Este envolvimento é bastante positivo e pode potenciar todas as iniciativas de GC, porque conforme refere Martins (2010), a criação de conhecimento é da responsabilidade de todos os colaboradores da organização, não de um único departamento ou grupo de especialistas.

Relativamente à organização, verifica-se que no caso de estudo Alfa esta é bastante pessoal, uma extensão da família, ao mesmo tempo que está virada para a produção com o mínimo de recursos possível. No caso Beta estamos perante uma organização exclusivamente virada para a produção, enquanto no caso Omega não existe uma estrutura definida. No que respeita à estrutura, nos casos de estudo Alfa e Beta não existem responsabilidades e funções claramente definidas, resultando desse facto a pouca autonomia que os departamentos têm entre si. No lado oposto, encontra-se o caso de estudo Omega onde todas as responsabilidades e funções estão perfeitamente definidas e onde todos os departamentos têm autonomia entre si. De acordo com Chen and Huang (2007), a ausência de autonomia entre os diversos departamentos e colaboradores, ou seja, a centralização das decisões, cria um ambiente não participativo que reduz a comunicação, o envolvimento e o compromisso nas organizações. Para evitar isto, as organizações devem prover os seus colaboradores de mais autonomia e autocontrolo para que consigam dar resposta à crescente dinâmica e ambiente competitivo que se verifica nos mercados atuais (Chen and Huang, 2007).

A capacidade que uma empresa tem de absorver conhecimento externo é importante (Martins, 2010). Existem acontecimentos, como sendo mudanças tecnológicas, alterações de políticas governamentais ou inovações radicais que obrigam as organizações a se adaptarem, sendo que muitas vezes esta adaptação exige um tipo de conhecimento que não existe no interior da organização, obrigando-as a investir em fontes externas (Martins, 2010). Nos casos em estudo, o caso Omega apresenta uma boa capacidade de aceder e absorver conhecimento externo à organização, ao contrário dos casos Alfa e Beta, onde não existe essa capacidade. Nos casos Alfa e Beta, apesar dos colaboradores referirem usar fontes externas de conhecimento, referem igualmente que esse conhecimento não fica na empresa, dado que as organizações não têm capacidade para guardar esse conhecimento. A ausência de ferramentas tecnológicas que permitam guardar esse conhecimento pode em certa parte justificar esta situação. Para que tal aconteça terá que haver um total envolvimento da gestão de topo com as iniciativas de GC. De acordo com alguns autores (Vaccaro et al., 2010; Štemberger et al., 2011;

Liu, 2011) o uso de ferramentas tecnológicas tem uma influência bastante positiva nos processos de gestão do conhecimento, contudo, o envolvimento da gestão de topo é considerado fundamental para o sucesso dos mesmos (Štemberger et al., 2011; Zheng et al., 2010).

Os casos Alfa e Omega apresentam uma missão e visão definida, contudo, apenas o caso Omega reflete o conhecimento e a sua gestão na missão. A missão e a visão sendo maioritariamente tácitas refletem o compromisso da gestão de topo perante todos os seus parceiros, sendo por isso fundamental refletir os processos de conhecimento nesses elementos (Martins, 2010). Relativamente à cultura organizacional verifica-se em todos os casos que a comunicação e a partilha do conhecimento são incentivadas dentro das organizações. A existência de uma cultura organizacional que incentive a comunicação e a partilha de conhecimento são essências para o sucesso de programas de GC (Zheng et al., 2010). No que diz respeito à definição de objetivos claros e planeados, de acordo com a informação recolhida, apenas os casos Beta e Omega o fazem com clareza. No caso Alfa, verifica-se que os seus colaboradores não sabem qual o rumo que a empresa está a tomar e onde estará daqui a 5 anos no que diz respeito ao seu posicionamento de mercado, entre outros aspetos. A definição de objetivos e a existência de uma visão de futuro nas organizações é fundamental e não deve ser delegada para segundo plano (O'Sullivan and Dooley, 2009).

Em todos os casos se verifica que não existem barreiras de comunicação, quer físicas quer mentais, entre os diversos departamentos. Conforme é referido por Magalhães (2005) as organizações devem ter altos níveis de troca de informação para que exista criação e manutenção de conhecimento nas organizações. A comunicação garante a transferência de informação e conhecimento e por esse motivo deve ser fomentada no seio das organizações (Magalhães, 2005).

No que diz respeito aos ativos estratégicos verifica-se que nos casos Alfa e Beta, os principais ativos são os seus produtos e serviços, enquanto a GC é apenas o 3º ativo estratégico no caso Alfa e o 2º no caso Beta. O caso Omega apresenta como principal vantagem competitiva referida a GC. Nos casos Alfa e Omega a perceção dos colaboradores é que as organizações estão constantemente a inovar e a lançar novos produtos, serviços ou processos. No caso Beta os colaboradores não têm uma visão clara dos processos de inovação da organização.

O uso de tecnologias de informação é visto como importante nas organizações pelos três casos em estudo, considerando todos os casos que este tipo de tecnologias pode favorecer os processos de GC. O uso de sistemas de gestão está generalizado pelas empresas em geral, e deverá ser potenciado ao máximo das suas potencialidades. De acordo com Vaccaro et al. (2010) o uso de tecnologias de informação e comunicação são cruciais nos processos de GC para que as organizações atinjam a performance desejada (Štemberger et al., 2011). No caso Alfa verifica-se que o sistema de gestão instalado não está a ser utilizado na sua plenitude.

A existência de comunidades de prática pode ser uma grande alavanca aos processos de GC. Conforme é referido por Collinson and Parcell (2004), o conhecimento que necessitamos existe algures na organização, mesmo que não esteja difundido. Este tipo de comunida-

des, onde grupos de pessoas se reúnem para benefício mútuo dentro da estrutura organizacional da empresa, podem ajudar a resolver problemas detetados com o seu próprio conhecimento. Os casos de estudo Alfa e Beta deveriam repensar a implementação deste tipo de comunidades, e seguir o exemplo do caso Omega, onde este tipo de comunidades já está implementado e tem bons resultados.

Globalmente, relativamente às estratégias de GC nos casos de estudo, verifica-se que nos casos Alfa e Beta não existe nenhuma estratégia implementada e global. No caso Omega existe uma estratégia definida de GC, contudo a mesma precisa de ser aplicada globalmente na organização. A existência de uma estratégia de GC definida e divulgada permite a criação de uma vantagem competitiva duradoura e por isso mesmo é fundamental para as organizações (Wu and Lee, 2007). A definição de uma estratégia de GC deve por isso, fazer parte da estratégia atual das organizações (Choi et al., 2008). Verifica-se que em todos os casos os colaboradores absorvem o conhecimento externo e o usam nas suas atividades e funções. Contudo, verifica-se que apenas a organização Omega rentabiliza o conhecimento dos seus colaboradores. De acordo com Martins (2010) a única fonte de vantagem competitiva durável é o conhecimento e por esse motivo podemos afirmar que a empresa Omega ao estimular a aquisição e a criação do conhecimento no seu ambiente está a garantir dessa forma a sustentação das suas vantagens competitivas. As organizações Alfa e Beta, aparentemente por falta de compromisso da parte da gestão de topo não têm estratégia e capacidades para absorver o conhecimento, ao contrário do caso Omega. O mais importante em qualquer estratégia de GC é o total envolvimento da administração e da gestão de topo.

Na Tabela 5 é apresentada uma síntese dos três casos de estudo em análise.

	Caso de Estudo Alfa	Caso de Estudo Beta	Caso de Estudo Omega
Administração	Empreendedor, Inovador, Coordenador, Organizador. Ausência de compromisso com iniciativas de GC.	Técnicos, coordenadores e organizadores. Ausência de compromisso com iniciativas de GC.	Mentor; sábio; inovador; técnico; coordenador. Existe compromisso com iniciativas de GC.
Equipa	Formação não valorizada pela organização. Equipa estável. Quadros médios com um forte compromisso com a GC.	Equipa estável. Quadros médios com um forte compromisso com a GC. Incapacidade de executar funções que não as suas. Ausência de conhecimento dos "drivers" da organização.	Equipa estável. Quadros médios com um forte compromisso com a GC.
Organização	Competências e responsabilidades indefinidas; Departamentos não autónomos. Organização "pessoal" e ao mesmo tempo "orientada para a produção com o mínimo de recursos possível". Sem capacidade para absorver conhecimento externo.	Orientada para a produção com o mínimo de recursos possível; Estrutura pouco clara; Ausência de autonomia e indefinição nas responsabilidades e competências. Ausência de reconhecimento pelo conhecimento que cada um possui.	Não existe um tipo de organização definida. Estrutura bastante clara, com responsabilidades e funções definidas.

	Caso de Estudo Alfa	Caso de Estudo Beta	Caso de Estudo Omega
Missão, Valores e Cultura Organizacional	Ausência de objetivos claros e definidos. Ausência de um planeamento para atingir objetivos. A cultura organizacional incentiva a partilha do conhecimento.	Ausência de missão e valores documentados. A cultura organizacional incentiva a partilha do conhecimento. Objetivos claros e planeados.	A cultura organizacional incentiva a partilha do conhecimento. Objetivos claros e planeados.
Comunicação Interna	Ausência de barreiras à comunicação interna.	Ausência de barreiras à comunicação interna.	Ausência de barreiras à comunicação interna.
Ativos Estratégicos	Produtos e Serviços.	Produtos e Serviços.	Gestão do conhecimento.
Tecnologias de Informação	Presentes no dia-a-dia dos colaboradores.	Uso de tecnologias de informação não é algo corrente na organização.	Presentes no dia-a-dia dos colaboradores.
Estratégias de Gestão do conhecimento	Não existe uma estratégia global de GC definida.	Ausência de conhecimento das vantagens da realização de GC. Iniciativas de GC são recom-pensadas.	Existe uma estratégia de GC embora não sendo aplicada na sua globalidade (ausência de recompensas).

Tabela 5: Síntese dos casos de estudo

Nos casos de estudo em análise verificou-se a existência de algumas contradições nas respostas aos inquéritos. As principais contradições do caso de estudo Alfa incluem respostas às perguntas relacionadas com a definição de objetivos, os resultados que a organização espera atingir nos próximos 5 anos, a capacidade da organização em aceder e absorver fontes de conhecimento externas e ao possível facto da organização estar constantemente a “reinventar a roda”. No caso de estudo Beta as contradições foram ao nível da facilidade em esquematizar o organograma da empresa, da utilização de fontes de conhecimento externas e da facilidade de partilha do conhecimento pela organização. No caso de estudo Omega, as contradições verificaram-se quando se pretendia saber se a organização partilha o conhecimento com eficiência e se a pessoa que estava a responder ao inquérito conseguia realizar, sem qualquer problema, o trabalho de outro colaborador (num nível hierárquico igual ou superior ao seu), aquando da ausência forçada desse mesmo colaborador. Estas contradições revelam a facilidade que os colaboradores dessas três organizações têm em ter, e exprimir, pontos de vista diferentes dos seus colegas, sendo que da contradição e desacordo de opiniões pode nascer a inovação e a criação de vantagens competitivas (Van Dierendonck and Rook, 2010). Em todas as organizações em estudo, verificou-se que o desacordo de opiniões não é reprimido, o ambiente organizacional é aberto à contradição, e esse facto pode justificar o clima de inovação que se vive nessas organizações.

Segundo Simon (1996) as empresas grandes deveriam aprender com as empresas pequenas e não o contrário. Poderá ser preferível dividir organizações demasiado grandes em empresas mais pequenas e independentes. Ser pequeno é promissor. Apesar de estarem na moda as empresas grandes, estas organizações desencorajam a iniciativa dos funcionários (Simon, 1996), facto não verificado nas pequenas e média empresas estudadas aqui – Alfa, Beta e Omega.

Frosini (2009), p. 297, acrescentou mais recentemente que “a contradição é muitas das vezes vista como sendo um defeito de sistemas inteligentes e uma limitação perigosa da eficiência. Neste artigo levantamos a questão de se, pelo contrário, [a contradição] poderá ser considerada uma ferramenta chave para aumentar a inteligência em estruturas biológicas... Uma abordagem concreta é apresentada... que permite deduzir um resultado simples mas forte... de uma ligação formal entre inteligência e contradição”. Desta forma vemos nas PME estudadas um importante atributo no sentido de que a contradição é salutar, em níveis adequados, e poderá mesmo ser um fator importante para o crescimento das empresas, sendo um sinal de inteligência coletiva. Assim, Frosini (2009), p. 314, também concluiu que “qualquer entidade suficientemente inteligente *tem que ser* contraditória.”

5.1 Soluções preconizadas para melhorar a gestão do conhecimento efetuada nas organizações

As soluções propostas para melhorar a GC que é efetuada serão divididas em 11 grupos, seguindo a abordagem definida por Magalhães (2005): abordagem estratégica ao conhecimento; participação de todos na formulação de políticas de gestão; envolvente externa; relações inter-organizacionais; estruturas e processos; tecnologias de Informação; controlo de gestão; oportunidades de autodesenvolvimento; flexibilidade nas compensações; comunicação interna; clima de oportunidades. Os primeiros 4 pontos situam-se ao nível da atuação das administrações, sobre a formulação da estratégia e das políticas de gestão, tanto na sua forma como no seu conteúdo.

As administrações devem então focalizar a sua atenção nos pontos referidos anteriormente, e que serão explorados de seguida, com o objetivo de medir e tirar proveito dos benefícios da GC.

Abordagem estratégica ao conhecimento

É necessário fazer refletir a GC nos elementos estratégicos da empresa (objetivos, fatores de sucesso e indicadores) e nos elementos tácitos da empresa (missão, visão e valores). Deve existir um foco nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos e de comunicação interna, uma vez que são estes dois os elementos mais visíveis das estratégias orientadas para a gestão do conhecimento.

A estratégia das organizações contém muitos elementos tácitos ou semi-implícitos, tornando-se por isso fundamental transformar esses elementos tácitos da estratégia em elemen-

tos explícitos através da elaboração da estratégia que por sua vez dará origem à definição de objetivos, uma implementação dos mesmos e por fim aos resultados da implementação. Como elementos tácitos pode-se utilizar os valores da organização, os paradigmas culturais, as forças de mercado, a missão, a visão e os valores da empresa, entre outros.

Como medidas concretas a implementar sugere-se:

- Incluir na missão, visão e valores da organização uma abordagem à GC;
- A definição de objetivos, e indicadores, para quantificar a implementação de programas de GC (por exemplo: *time-to-market* de novos produtos, nº de novos projetos com origem externa à organização, iniciativas de GC com origem nos colaboradores, entre outros).

Sendo o conhecimento um elemento intangível das organizações, a sua presença na estratégia organizacional é em parte tácito.

Nesta abordagem estratégica ao conhecimento a direção geral e administração das organizações devem estar envolvidas desde o início. A transformação de elementos tácitos da estratégia em explícitos só é possível com um total envolvimento dos quadros superiores da organização.

Participação de todos na formulação de políticas de gestão

Todos os colaboradores devem ter a oportunidade de participar na tomada de decisão sobre as políticas de gestão que afetam a organização no seu todo. A participação nas decisões sobre o rumo da organização é um elemento chave na ligação e no compromisso que existe (ou não) entre os colaboradores e as organizações. Esta ligação é fundamental para o nível de aprendizagem que a organização consegue gerar.

Como medidas concretas a implementar sugere-se:

- Criação de grupos informais com reuniões periódicas com o objetivo de resolução de problemas concretos, ou possíveis problemas;
- Criação de um local para sugestões/ideias. Esta medida deve ser divulgada junto de todos e fomentado o seu uso, através da análise de todas as sugestões/ideias. No final do processo de análise deve ser comunicada a decisão a todos os colaboradores.

A participação de todos nas políticas de gestão tem diversas vantagens, das quais se destacam as seguintes:

- O tempo despendido na participação é recuperado, e até superado, na fase de implementação da estratégia;

- É feita uma assimilação da estratégia na sua globalidade, que permitirá uma adaptação eficaz à especificidade da área de cada colaborador;
- A autonomia, comprometimento e persistência individual dos colaboradores irá aumentar;
- É reforçado o sentido de coletividade, orientação para a equipa, vínculo espiritual e uma maior tolerância para as diferenças individuais.

Envolvente externa

A decisão estratégica implica, entre outras coisas, a adequação das atividades da organização à envolvente externa e por isso mesmo, as empresas devem ter uma atitude aberta ao conhecimento gerado externamente. O conhecimento pode ser importado através dos colaboradores, informações, ideias, práticas e procedimentos sobre concorrentes ou outras organizações.

Para que as organizações estejam atentas à envolvente externa devem entre outras coisas:

- Estar focadas nas questões-chave que podem representar os pontos de rutura ou descontinuidades da envolvente competitiva. As organizações devem adotar uma postura de “ver mais além”;
- Todos os colaboradores devem estar atentos para novas ou renovadas oportunidades de negócio ou melhoria;
- Manter uma orientação de mercados em transformação, ou seja, devem utilizar o conhecimento sobre as preferências dos clientes, novos avanços tecnológicos, atividades dos concorrentes ou tendências da economia global para antecipar alterações que possam ocorrer;
- A forma e o método como é realizado o desenvolvimento estratégico devem ser escolhidos com cuidado (diferenciação do produto, melhorias no serviço, redução de custo de produção, entre outros);
- Tentar perceber de onde virá a concorrência dentro de 5 anos e quais serão as fronteiras competitivas da organização no futuro;
- Instalar uma cultura de experimentação e de inovações incrementais;
- Os ciclos de inovação e experimentação devem ser intercalados com períodos de consolidação.

A prospeção da envolvente externa, através de uma análise P.E.S.T. (fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos) é importante para que as organizações possam construir o caminho a percorrer no futuro.

Relações inter-organizacionais

A organização deve utilizar alianças, parcerias, *joint-ventures* ou aquisições como forma de aprendizagem.

A evolução das tecnologias e dos mercados atuais levaram ao aparecimento de novas formas de organização, das quais se podem destacar o *outsourcing*, a descentralização, entre outros. Deve ser criado um ambiente propício à troca de informações, seja com empresas da mesma área de atividade, seja com outras empresas. Nestas parcerias ambas as organizações têm que sair a ganhar e ter um espírito completamente aberto na troca de informações.

Como medidas concretas, e de acordo com Cunha et al. (2003), podemos destacar:

1. Desenvolver uma linguagem e um vocabulário comum entre as organizações através de programas de socialização e formação;
2. Facilitar a comunicação entre os participantes das organizações envolvidas, utilizando métodos normalizados de gestão de projetos e de métricas comuns para avaliar o seu desempenho;
3. Encorajar a formação e o desenvolvimento pessoal, premiando, apoiando e orientando para a aprendizagem experiencial;
4. Manter a capacidade para a introdução permanente da inovação nos produtos, envolvendo para isso as pessoas nas decisões. As críticas devem ser toleradas e o aceitar dos erros deve fazer parte do dia-a-dia das organizações.

Estruturas e processos

É necessário que a organização tenha uma estrutura (organigrama) e processos perfeitamente definidos e conhecidos por todos dentro da organização para que se consiga visualizar a forma de organização dos recursos humanos e do seu funcionamento. O desempenho dos recursos humanos deve estar perfeitamente integrado com as atividades porque apenas assim se consegue garantir um passagem eficaz e eficiente dos fluxos de informação e conhecimento.

A estrutura da organização deve estabelecer as relações hierárquicas, as vias formais de comunicação, a delimitação de competências, a descrição das funções, o sistema de carreiras e a forma de progressão das mesmas.

Como medidas concretas sugere-se:

- Levantamento de todas as funções, processos e responsabilidades dos colaboradores. Após este levantamento, deve ser elaborado um manual de funções onde estejam perfeitamente definidas as responsabilidades e funções de cada colaborador. É importante que na estrutura exista alguém com as responsabilidades e funções de um gestor de conhecimento.

Gestão dos recursos de informação

O uso de tecnologias de informação deve ser fomentado e utilizado com regularidade. A maioria das empresas, por imperativos legais, já possui ferramentas de gestão. Contudo, antes de adquirir *software* de GC deve ser avaliado se são utilizadas todas as potencialidades das

tecnologias de informação já existentes nas organizações, não apenas para automatizar tarefas mas especialmente para incrementar a produção e utilização da informação e do conhecimento.

Apesar da maioria das organizações terem estratégias para as tecnologias de informação, não têm estratégias definidas para os recursos de informação. Sendo a gestão dos recursos de informação uma atividade fundamental para a GC, deve estar focada nas seguintes questões:

- Tempo: Temos a informação na altura certa?
- Acessibilidade: O acesso à informação é rápido e fácil?
- Utilidade: O que sabemos sobre clientes, serviços, produtos e tendências?
- Qualidade: A informação é rigorosa, credível e validada?
- Customização: A informação é apresentada e filtrada no formato adequado?
- Conexão: Os documentos e as fontes estão conectados?
- Meta-informação: A informação que a organização possui é bem conhecida?
- Marketing: São tomadas ações tendo em conta a informação que temos?

A aplicação das tecnologias de informação afeta de forma muito significativa a realidade da organização. É importante que as organizações realizem uma correta gestão dos recursos de informação para que dessa forma possa fomentar o crescimento/desenvolvimento do conhecimento na organização.

Gestão da formação

Devem ser utilizados métodos e sistemas de controlo que contribuam para a aprendizagem e para a autorresponsabilização. Os colaboradores devem ser responsabilizados pelo seu contributo tanto ao nível do desempenho como controlo de custos. A responsabilização deve acontecer, não apenas pela negativa, mas também pela positiva.

Para que o sistema de controlo seja eficaz, as recompensas e as punições devem ser equilibradas, não devendo ter punições altas e baixas recompensas, nem baixas punições e altas recompensas.

Por outro lado, as organizações devem fomentar a participação dos seus colaboradores compatibilizando ao mesmo tempo com uma alta taxa de obediência. Dessa forma enfatiza-se a importância de participar sem esquecer o alcance dos objetivos organizacionais. Esta combinação de obediência versus participação é fundamental para uma cultura de aprendizagem. Com esta combinação está criada uma cultura de diálogo e troca de informação alicerçada num espírito de cumprimento de objetivos. Não confundir este conceito com o 'abafar' da iniciativa dos colaboradores, que tende a acontecer nas organizações grandes (Simon, 1996).

Outro dos pontos fulcrais no controlo da gestão formativa é fornecer autonomia tanto aos indivíduos como aos grupos dentro da organização. Dessa forma, os colaboradores fomentam o seu autodesenvolvimento e a organização atinge os seus propósitos com um esforço mínimo.

Oportunidades de autodesenvolvimento

Na era atual em que as empresas não conseguem dar aos seus colaboradores a mesma segurança e estabilidade de trabalho, as organizações devem criar condições e oportunidades para que todos os colaboradores se autodesenvolvam. Dessa forma é estabelecido um contrato “moral” (Ghoshal and Bartlett, 2000) em que os colaboradores em troca das suas especializações, *skills* e conhecimento recebem, não a estabilidade do seu emprego, mas sim condições para o seu autodesenvolvimento.

Como oportunidades para o autodesenvolvimento destaca-se a criação de comunidades de prática, de planos de desenvolvimento pessoal, formação e *coaching*, gestão de carreiras, entre outros.

Flexibilidade nas compensações

As compensações não devem ser apenas financeiras. Todo o sistema de compensações deve ser explícito e ter em consideração os contributos de aprendizagem dos colaboradores.

Deve ser criado um conceito de compensação global, integrando recompensas extrínsecas (recompensas atribuídas direta e/ou indiretamente ao trabalho sob a forma pecuniária ou outras) e as recompensas intrínsecas (referem-se ao grau de satisfação e de enriquecimento diretamente associado ao conteúdo do trabalho realizado, em termos de interesse, autonomia, estatuto e importância atribuída pelo próprio e pelos outros) (Magalhães, 2005).

A flexibilização e individualização das compensações são uma arma poderosa para reforçar e melhorar o desempenho dos colaboradores, devendo garantir-se a equidade das mesmas de forma a assegurar a motivação constante dos colaboradores.

Comunicação interna

A comunicação garante a transferência da informação e do conhecimento dentro da organização e por esse facto deve ser valorizada e incentivada. Contudo, a existência de barreiras físicas de comunicação pode dificultar esse processo, devendo por isso ser abolidas. Para além de barreiras físicas, existem igualmente barreiras psicológicas, sendo estas últimas igualmente más e que por isso mesmo devem também ser combatidas.

A comunicação pode ser desenvolvida a dois níveis: interpessoal e interdepartamental. Para ambos os casos devemos garantir que a comunicação é gerida para dessa forma aumentar a sua efetividade e eficácia. Por forma a melhorar a comunicação devemos evitar a avaliação, o controlo, a manipulação, a neutralidade, a superioridade e as certezas, ao invés devemos ser espontâneos, criar empatia, orientar para os problemas e ser descritivos (Cunha et al., 2003). Devem ser implementados altos níveis de troca de informação onde cada colaborador se assume e se responsabiliza na cadeia de atividades da organização.

A criação de um correio interno e de uma caixa de sugestões pode melhorar os níveis de comunicação interna. A possibilidade de comunicação com a gestão de topo, a rotação de fun-

ções, a utilização de equipas multifuncionais e a utilização de espaços abertos facilitam e melhoram igualmente os níveis de comunicação interna.

Para eliminar as barreiras psicológicas, as organizações devem optar por dar formação em métodos de trabalho, liderança e motivação aos seus colaboradores. A criação de um dia da organização onde todos os colaboradores se podem relacionar fora do trabalho e num ambiente descontraído pode também ajudar a eliminar essas barreiras.

Clima de oportunidades

Todos os colaboradores devem ver a organização como um local onde existem oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal (para isso acontecer é fundamental o crescimento das organizações, que foi verificado nas empresas em estudo – Alfa, Beta e Omega) e onde não existem ameaças para a experimentação e para a expressão de opiniões diferentes das dos seus superiores hierárquicos.

Avaliação dos processos de GC

Para que seja possível avaliar o sucesso de programas de GC é necessário que os mesmos sejam avaliados regularmente.

5.2 Implementação e avaliação das soluções propostas para o caso de estudo Alfa

A implementação de soluções para melhorar a GC apenas foi realizada na Alfa, sendo que apenas algumas delas já estão finalizadas e serão avaliadas. Todas as restantes que ainda se encontram em fase de implementação deverão ser avaliadas posteriormente pela gestão da organização. Algumas das medidas implementadas não visam responder a lacunas que tenham sido identificadas, mas sim promover uma melhor GC em áreas onde a empresa já apresenta bons índices de GC, e sempre de acordo com as soluções propostas em 5.1.

Para que um programa de GC seja implementado com sucesso é necessário que a Administração esteja envolvida desde o início do processo. No caso da empresa Alfa, a administração participou em todas as reuniões de trabalho e foi informada, a pedido dos próprios, dos desenvolvimentos do programa.

A aplicação e implementação de soluções tecnológicas (*softwares* de gestão do conhecimento) estão neste momento fora do alcance devido a limitações financeiras referidas pela organização.

As medidas implementadas e a respetiva avaliação, no caso de já terem sido finalizadas, encontram-se na Tabela 6.

Lacuna nos processos de GC / Área de Atuação	Medida implementada	Finalizada	Avaliação
Ausência de um compromisso forte, por parte da administração relativamente à temática de GC.	A missão e a visão da organização refletem o compromisso da administração perante todas as partes interessadas (clientes, parceiros, colaboradores, entre outros), e como tal foram alteradas para refletir a GC.	Sim	<p>A missão e a visão da organização refletem o compromisso da administração relativamente à GC.</p> <p>Missão: “Conceber e comercializar produtos perfumados da melhor qualidade para a casa e para o corpo, combinando um <i>design</i> de excelência, as melhores fragrâncias e as mais cuidadas formulações ao mesmo tempo que criamos valor económico e social a longo prazo, através da inovação e do conhecimento”.</p> <p>Visão: Disponibilizar um conjunto de produtos e serviços, ao nível das mais avançadas empresas do sector, apostando na qualidade, conhecimento, diversificação e inovação do produto, de forma a atingir as exigências dos mercados.</p>
A formação dos colaboradores não é valorizada pela administração da empresa.	Deverá ser criado um programa de autodesenvolvimento para os colaboradores através da criação de parcerias com entidades de formação externas à organização ou disponibilizar algumas horas anuais para os colaboradores efetuarem formações, dentro de um leque de formações/áreas de formação aprovadas pela organização.	Não	<p>A lista de formações / áreas de formação ainda está em estudo.</p> <p>Deverá ser assinado um protocolo com a atual empresa responsável pela formação interna.</p>

Lacuna nos processos de GC / Área de Atuação	Medida implementada	Finalizada	Avaliação
Ausência da reeducação dos colaboradores em novos métodos de trabalho.	<p>O plano de formação para 2014 incluirá formações em:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabalho em equipa (formação já aprovada); Organização de trabalho e gestão do tempo (formação já aprovada). 	Não	Esta medida será finalizada durante o ano de 2014 e será considerada eficaz se foram atingidos os objetivos das formações.
<p>As competências e responsabilidade não estão perfeitamente definidas;</p> <p>Ausência de autonomia entre os diversos departamentos.</p>	Todas as funções e responsabilidades da organização foram levantadas e refletidas no manual de funções que foi revisto. Pela primeira vez na organização foi incluído um gestor de conhecimento com funções e responsabilidades atribuídas.	Não	<p>O cargo de gestor de conhecimento está associado ao cargo de gestor de qualidade;</p> <p>Neste momento ainda se encontra em fase de implementação a aplicação do novo organigrama. Deverá ser avaliado se não existem funções e responsabilidades semelhantes em mais que um cargo.</p>
Ausência de capacidade em absorver e aceder a fontes de conhecimento externas.	Foi criada uma parceria com outra empresa do mesmo ramo. Nesta primeira fase as duas organizações apenas trocam informações no que respeita aos sistemas de garantia de qualidade (ISO 9001 e ISO 22716) que estão a ser, ou foram, implementados em ambas as organizações.	Sim	<p>Até à data já foram realizadas reuniões com essa empresa para partilha de experiências:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alfa: Partilha de ideias e conhecimento sobre a ISO 9001:2008; Empresa Externa: Partilha de ideias e conhecimento sobre a ISO 22716. <p>O processo de implementação da norma ISO 22716 está a tornar-se muito mais fácil e acessível, pelo que consideramos que a parceria é bastante proveitosa.</p>

Lacuna nos processos de GC / Área de Atuação	Medida implementada	Finalizada	Avaliação
Desconhecimento dos <i>drivers</i> de conhecimento que afetam a organização.	Os <i>drivers</i> de conhecimento que afetam a organização provêm principalmente do marketing e da gestão. Serão elaborados relatórios anuais com dados sobre conhecimento sobre os mercados, tecnologias, concorrentes, legislação, entre outros. Esses relatórios deverão ser divulgados na reunião da gestão anual.	Não	Os relatórios serão elaborados apenas no início de cada ano e divulgados posteriormente. Apenas se poderá avaliar esta medida a meio de 2014.
Ausência de objetivos claros e planeados.	A maior parte dos objetivos estavam definidos de forma tácita, pelo que foram transformados em objetivos explícitos e com um mapa de ações para cada um; Todos os objetivos possuem indicadores associados e são monitorizados regularmente (no máximo anualmente). Os objetivos são comunicados a toda a organização através da afixação dos mesmos pela organização. Todos os dados estão disponíveis para consulta pelos colaboradores.	Sim	Todos os objetivos e indicadores passaram a ser explícitos e são monitorizados, no máximo, anualmente. A maior parte dos indicadores são monitorizados mensalmente.
Os colaboradores não conseguem ter uma ideia dos resultados que a organização pretende atingir nos próximos 5 anos.	Para além dos objetivos anuais, a organização passou a definir os seus objetivos estratégicos para períodos de 3 anos. Esses objetivos são igualmente comunicados a todos os colaboradores através da sua afixação na organização.	Sim	A definição dos objetivos estratégicos foi realizada na reunião da gestão em Abril de 2013 e a comunicação a todos os colaboradores foi verificada na auditoria realizada em Julho. Os colaboradores conseguiram identificar quais os objetivos estratégicos da organização para o período definido.

Lacuna nos processos de GC / Área de Atuação	Medida implementada	Finalizada	Avaliação
<p>O sistema de gestão (PHC, ferramenta informática) implementado na organização não é usado na sua plenitude.</p>	<p>Foi feito o levantamento de todas as funcionalidades não utilizadas no sistema de gestão:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão de correspondência; 2. Mensagens internas; 3. Análise de encomendas (produtos mais comercializados, tempos de entrega, numero de encomendas não satisfeitas na totalidade); 4. Procedimentos Internos; 5. Análise de Clientes (nº de clientes novos/perdidos); 6. Análise de Stocks (rotatividade de stocks). <p>Foi contactada a empresa que fornece a assistência e formação ao sistema para elaborar uma proposta para adaptação dessas funcionalidades à realidade da organização.</p>	<p>Não</p>	<p>O pedido de elaboração da proposta foi realizado em Junho de 2013 e a empresa ainda está em reuniões com a equipa responsável para que eles possam ajustar o sistema à sua realidade. Esta medida está prevista ser finalizada apenas no final de 2013 pelo que deverá ser avaliada no início de 2014.</p>

Lacuna nos processos de GC / Área de Atuação	Medida implementada	Finalizada	Avaliação
Ausência de comunidades de prática.	Foi criado um grupo informal com reuniões periódicas para resolução de problemas concretos ou possíveis problemas e discussão de assuntos gerais relacionados com o conhecimento. As reuniões não têm uma periodicidade definida, e no período de Maio – Julho foram realizadas duas reuniões.	Sim	<p>Nas reuniões já realizadas foram resolvidos / discutidos alguns dos principais problemas da organização:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação entre o dep.º de produção e o dep.º de embalagem / armazém; 2. Problemas de separação de encomendas. <p>O clima nas reuniões é bastante aberto e participativo pelo que até à data estão a ser muito eficazes.</p> <p>Deverá apenas ser necessário calendarizar as reuniões. Foi efetuada uma proposta, e que ainda se encontra em apreciação, para que as mesmas aconteçam 4x por ano.</p>
Ausência de recompensa pelas iniciativas de gestão do conhecimento.	Sempre que uma iniciativa de gestão do conhecimento for aprovada, o autor da iniciativa terá o seu reconhecimento através da publicação do seu nome na iniciativa (esta medida foi aceite pela administração). As iniciativas serão afixadas na organização e dessa forma o reconhecimento será realizado perante todos os colaboradores. A recompensa monetária, nesta fase, está fora de hipótese.	Sim	Até à data ainda não foi sugerida nenhuma iniciativa de GC, contudo e após consulta dos colaboradores sobre a aplicação desta medida todos ficaram agradados e satisfeitos com a mesma.

Lacuna nos processos de GC / Área de Atuação	Medida implementada	Finalizada	Avaliação
Comunicação Interna.	Foi criada uma caixa de sugestões e um correio interno. As sugestões podem ser anónimas. Todas as sugestões são analisadas e consideradas e sempre que é tomada uma decisão é comunicada a todos dentro da organização através da afixação dos resultados no quadro geral da empresa e através de uma carta para o colaborador que fez a sugestões (no caso de ter indicado o nome).	Sim	<p>A caixa de sugestões foi colocada pela primeira vez no dia 02/07 e até à data ainda não foi feita nenhuma sugestão.</p> <p>Está previsto, para que as pessoas não se esqueçam da caixa de sugestões, fazer lembretes periódicos da existência da mesma.</p> <p>Todos os colaboradores reconheceram como positivo a possibilidade de fazerem sugestões para o melhor funcionamento da organização.</p>
Envolvente Externa.	Realização de um estudo de <i>Benchmarking</i> para estabelecimento de melhores práticas ou 'best practices'.	Não	O estudo está a decorrer (realizado por empresa externa à organização) e os resultados deverão ser avaliados em 2014.

Lacuna nos processos de GC / Área de Atuação	Medida implementada	Finalizada	Avaliação
Avaliação dos processos de GC.	<p>Deverão ser implementadas as seguintes métricas para análise do sistema de GC:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nº de recursos/informações dadas por colaborador num determinado período de tempo; 2. Nº de vezes que um determinado recurso/informação foi acedida; 3. % do conhecimento da empresa que foi codificado na Intranet; 4. % da informação necessária para os trabalhadores que estava na Intranet; 5. % de informação que é inferior a 1 ano; 6. % de informação que possui mais que 1 ano, mas que foi revalidada; 7. Recursos com maior número de <i>downloads</i>/acessos; 8. Poupança de tempo no desenvolvimento de novos produtos; 9. Tempo médio para a implementação de novas práticas tendo por base o conhecimento criado/absorvido; 10. Nº de utilizadores <i>online</i> ao mesmo tempo; 11. Nº de Projetos com origem externa à organização (estudos de mercado, <i>feedback</i> de parceiros; etc.); 12. Nº de Iniciativas de GC por intermédios dos colaboradores; 13. Satisfação de todos os parceiros (avaliada através de inquéritos de satisfação). 	Não	As métricas apenas serão implementadas durante o 2º semestre de 2013 e apenas serão avaliadas no início de 2014.

Tabela 6: Medidas implementadas na empresa Alfa

6. Conclusões e limitações do estudo à luz da literatura

Esta dissertação ambicionou analisar a GC como uma disciplina fundamental na planificação da estratégia das organizações, mais concretamente das PME's.

O sucesso dos programas de GC está dependente de uma série de fatores, quer externos quer internos. Deste estudo determina-se que o envolvimento das administrações (liderança de topo) é considerado um fator-chave para o sucesso dos programas de GC, devendo estar completamente envolvidas e em sintonia com as iniciativas de GC tal como foi dito por Jashapara (2004), p. 133, que enfatizou “a importância da liderança e da responsabilidade da gestão sénior para iniciar a mudança”. Outro dos fatores determinantes para o êxito destes programas está relacionado com o ambiente interno das organizações e do envolvimento de todos os colaboradores na definição das políticas de gestão da organização o que esta de acordo com Magalhães (2005). A envolvente externa e toda a informação que as organizações importam para dentro de si, seja através dos colaboradores, clientes ou parceiros deve merecer o foco das administrações. Uma comunicação interna eficaz, e sem qualquer tipo de barreira (Magalhães, 2005), é também apontada como um dos elementos cruciais para o desenvolvimento dos processos de GC nas organizações. Por fim, e não menos importante, as oportunidades de autodesenvolvimento, o clima de aprendizagem e o sistema de compensações não devem ser menosprezados durante todo o processo (Magalhães, 2005), dado que uma correta gestão destes pontos garantirá o empenho dos colaboradores de primeira-linha das organizações.

Após a realização deste trabalho conclui-se que as PME's Alfa e Beta ainda possuem um grande caminho a percorrer na implementação de processos de GC. A principal lacuna é ao nível da falta de apoio e compromisso das administrações para com as iniciativas de GC. Sem o apoio e total envolvimento das administrações, qualquer iniciativa de GC não terá futuro e será considerada um desperdício de recursos (Jashapara, 2004). Este ponto, é o principal desafio que se coloca às organizações em análise. Os programas de GC devem ser adaptados e criados especificamente para cada organização, tendo sempre em conta os fatores chave referidos anteriormente. No que diz respeito ao caso de estudo Alfa, apesar dos inquiridos referirem que a administração não tinha um compromisso assumido com iniciativas de GC, verificou-se que desde o início deste projeto estiveram envolvidos com o mesmo. A ausência de um envolvimento prévio era motivada pela falta de conhecimentos, e de tempo, para implementarem um projeto de GC.

Apesar de as empresas considerarem os processos de GC como fundamentais e cruciais para a criação de uma vantagem competitiva duradoura (facto apoiado pela literatura (Duffy, 2000; McLoughlin, 2009)), nota-se que as mesmas não têm bases para implementar programas de GC. De entre os casos analisados verifica-se que as empresas Alfa e Beta apresentam diversas lacunas ao nível dos alicerces fundamentais para a implementação de processos de GC ao invés da empresa Omega onde se nota que já existe um trabalho ao nível

dos processos de GC e por isso mesmo, é a única empresa onde existe uma estratégia implementada. A empresa Omega, apesar de não ser um caso exemplar, deverá ser tida em conta pelas outras organizações. O bom exemplo do caso Omega, pode ser reflexo do baixo número de colaboradores que tem (o que implica menos barreiras e menos complexidade, ao mesmo tempo que há uma maior proximidade entre os colaboradores, num clima de partilha mais natural e intuitivo), quando comparada com as empresas Alfa e Beta.

O principal ponto a destacar em todos os casos é o facto dos quadros médios das organizações, considerados os verdadeiros “engenheiros do conhecimento” (Nonaka and Takeuchi, 1995), estarem conscientes da importância dos programas de GC, e completamente envolvidos na sua aplicação dentro das suas organizações.

Relativamente à empresa onde se encontra em implementação o programa de GC (empresa Alfa) verifica-se que o clima organizacional da empresa em causa e o forte envolvimento dos quadros médios com a GC é propício à realização de uma GC eficiente e prática. Contudo a aparente ausência de ferramentas e meios para registar todo o conhecimento que é absorvido e criado, pode originar que a GC efetuada individualmente não seja transmitida e difundida pela organização, o que pode por sua vez suscitar uma perda transitória ou definitiva de conhecimento no caso de ausência inesperada ou saída definitiva dos quadros da organização. Evidencia-se assim como sendo importante a criação de ferramentas que possibilitem que todo o conhecimento que é absorvido e/ou criado por esses colaboradores esteja acessível a todos os quadros da organização (existe uma série de ferramentas informáticas disponíveis no mercado para este efeito). A criação dessas ferramentas permitirá igualmente que os processos de inovação aberta sejam mais eficazes (Su and Lee, 2012; Alexander and Martin, 2013). Contudo, a ausência de condições financeiras por parte da organização para a implementação de ferramentas tecnológicas, assentes em *software*, é uma limitação e por isso mesmo o programa foca-se em medidas organizacionais, de comunicação e de envolvimento (tanto externo como interno). O incentivo à comunicação e partilha dentro da organização favorece uma correta GC e deverá ser potenciada (o software é somente um meio que poderá favorecer a fácil GC, mas não é indispensável). Este é talvez um dos pontos mais positivos da organização e que será importante em futuras medidas para melhorar a GC.

Pode-se igualmente concluir que o total envolvimento da administração, e de todos os colaboradores, no programa em implementação é o principal fator para que o mesmo esteja a ser eficaz e produtivo.

As PME portuguesas possuem, de forma geral, na sua estrutura, poucos quadros médios e superiores, e os casos em estudo nesta dissertação não fogem a essa regra, sendo que esse facto foi a principal limitação do estudo. Assim, o universo a que se dirigiu os inquéritos poderia ter sido maior. Por outro lado, apesar de mais pequenas, as PME podem revelar um ambiente interno complexo, com contradições. Essas contradições não escaparam a este estudo. Isto poderá no entanto explicar por que motivo as PME são tão inovadoras, quando comparadas a empresas maiores: “empresas pequenas (nomeadamente aquelas com menos de 200 funcionários e que são detidas e geridas de forma independente) pensa-se que têm um

maior potencial para inovar do que as suas congéneres maiores. Nos EUA, firmas pequenas produzem o dobro das inovações que firmas grandes e patentes em muito maior número” (Stringer, 2000 citado por (Mazzarol, 2002), p. 33) – da contradição nasce muitas vezes a inovação, pois se todos estiverem sempre em total acordo, pouco de original e de inovador surgirá (Van Dierendonck and Rook, 2010). De notar que as três empresas neste estudo, Alfa, Beta e Omega, têm tido um crescimento sustentado e significativo apesar da crise interna que se tem sentido em Portugal nos últimos anos. A Figura 3 retrata o método e uma das conclusões principais deste estudo.

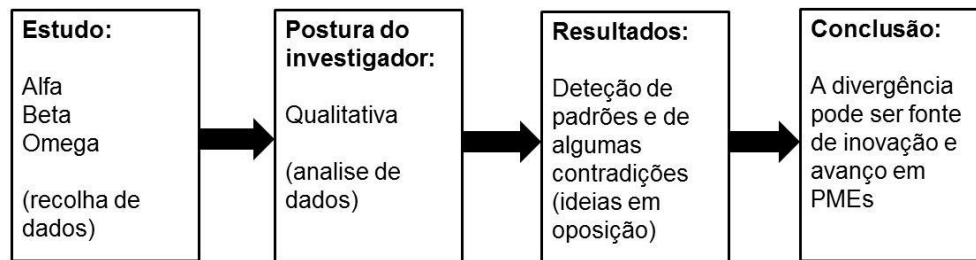


Figura 3: Modelo da divergência e da inovação em PME's

6.1 Trabalhos Futuros

Os resultados deste estudo poderão ser um ponto de partida para uma análise mais global da GC que é realizada em mais PME Portuguesas. Ao se inquirirem todos os quadros médios e superiores destas organizações poderá estudar-se mais a fundo como as contradições contribuem para um ambiente propício para a inovação ocorrer. A recolha de opiniões, incluindo das administrações, nesta perspetiva da contradição ‘salutar’, é importante porque nos permitirá ver como a divergência poderá ser importante, apesar da cultura Portuguesa não a favorecer naturalmente (Oliveira and Ferreira, 2012b).

Seria igualmente interessante replicar o estudo aqui efetuado em grandes empresas multinacionais, cotadas nas principais bolsas de valores internacionais e fazer uma comparação à GC que é efetuada nessas organizações e nas PME's.

Para a empresa Alfa, deverá igualmente ser feita a avaliação de todas as medidas que foram implementadas e que até à data de submissão desta dissertação ainda não tinham sido finalizadas.

7. Bibliografia

- Alavi, M. & Leidner, D. 1999. Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits. *Communications of Association for Information Systems*, 1, 1-36.
- Albino, J. P. & Pimentel, A. C. M. 2009. Model for Knowledge Management in Small Companies: Case Study *POMS 20th Annual Conference*. Orlando, Florida.
- Alexander, A. T. & Martin, D. P. 2013. Intermediaries for open innovation: A competence-based comparison of knowledge transfer offices practices. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 38-49.
- Almeida, P. & Phene, A. 2004. Subsidiaries and knowledge creation : the influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25, 847-864.
- Arora, R. 2002. Implementing KM – a balanced score card approach. *Journal of Knowledge Management*, 6, 240-249.
- Azmi, M. A. & Zairi, M. 2005. Knowledge Management: A Proposed Taxonomy. *International Journal of Applied Quality Management*, 2.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1998. Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & Leadership*, 26, 34-39.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 2002. Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review Winter*, 43, 34-41.
- Bell, D. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society*, New York, Basic Books.
- Bell, J. 2005. *Doing your Research Project: A guide for first-time researchers in education, health and social science*, McGraw-Hill Education.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A. 1996. Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17.
- Birkinshaw, J.; Bresman, H. & Nobel, R. 2010. Knowledge transfer in international acquisitions: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 38, 802-818.
- Blomqvist, K.; Hara, V.; Koivuniemi, J. & Äijö, T. 2004. Towards networked R&D management: the R&D approach of Sonera Corporation as an example. *R&D Management*, 34, 591-603.
- Bloodgood, J. M. & Salisbury, W. D. 2001. Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. *Decision Support Systems*, 31, 55-69.
- Blumentritt, R. & Johnston, R. 1999. Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11, 287-300.
- Bollinger, A. S. & Smith, R. D. 2001. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5, 8-18.
- Borghini, S. 2005. Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9, 19-33.

- Bouma, G. D. & Atkinson, G. B. J. 1995. *A Handbook of Social Science Research: A Comprehensive and Practical Guide for Students*, Oxford University Press UK.
- Calantone, R. J.;Cavusgil, S. T. & Zach, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Candelin-Palmqvist, H.;Sandberg, B. & Mylly, U.-M. 2012. Intellectual property rights in innovation management research: A review. *Technovation*, 32, 502-512.
- Carneiro, A. 2001. The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5, 358-367.
- Chen, C.-J. & Huang, J.-W. 2007. How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.
- Chesbrough, H.;Vanhaverbeke, W. & West, J. 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford, Oxford University Press.
- Choi, B. & Lee, H. 2012. Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.
- Choi, B.;Poon, S. K. & Davis, J. G. 2008. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36, 235-251.
- Choy, C. S.;Yew, W. K. & Lin, B. 2006. Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 106, 917-936.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, USA, Harvard Business School Press.
- Chu, H.-C.;Chen, M.-Y. & Chen, Y.-M. 2009. A semantic-based approach to content abstraction and annotation for content management. *Expert Systems with Applications*, 36, 2360-2376.
- Clarke, J. & Turner, P. 2004. Global competition and the Australian biotechnology industry: Developing a model of SMEs knowledge management strategies. *Knowledge and Process Management*, 11, 38-46.
- Collinson, C. & Parcell, G. 2004. *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, UK, Capstone Publishing Limited.
- Comissão Europeia 2006. *A nova definição de PME*, Publicações Empresas e Industria.
- Costa, R., Oliveira, M.A. (2013). Análise da Gestão de Conhecimento realizada numa Pequena e Média Empresa Portuguesa. Artigo apresentado pelo Ricardo Costa, com a presença do Co-Autor, no ENEGI 2013 – 2º Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial - Universidade de Aveiro, 17-18 Maio. Publicado nas Atas ENEGI 2013, pp.89-90, Rui Borges Lopes, Carlos Ferreira, José Vasconcelos Ferreira (Eds.).
- Cunha, M. P.;Rego, A.;Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. 2003. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, RH Editora.
- Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9, 101-115.

- Davenport, T. H. 1994. Coming Soon: The CKO. *Information Week*, 5, 95-96.
- Davenport, T. H.;Jarvenpaa, S. & Beers, M. 1996. Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, 37, 53-65.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press.
- de Faria, P. & Sofka, W. 2010. Knowledge protection strategies of multinational firms—A cross-country comparison. *Research Policy*, 39, 956-968.
- Deshpande, R.;Jarley, U. & Webster, F. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *J. Market*, 57, 23-37.
- Desouza, K. & Awazu, Y. 2006. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10, 32-43.
- Dibrell, C.;Davis, P. S. & Craig, J. 2008. . Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46, 203-218.
- Drucker, P. F. 1992. The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 95-105.
- Drucker, P. F. 1993. *The Post Capitalist Society*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Duffy, D. 2000. Knowledge Management: To Be or Not to Be? *Information Management Journal*, 34, 64.
- Dunford, R. 2000. Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. *Journal of Knowledge Management*, 4, 295-302.
- Dyer, G. & McDonough, B. 2001. The state of KM. *Knowledge Management*, 4, 31-36.
- Earl, M. 2001. Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, 215-233.
- Edison, H.;bin Ali, N. & Torkar, R. 2013. Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software*, 86, 1390-1407.
- Egbu, C.;Hari, S. & Renukappa, S. 2005. Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*. Emerald Group Publishing Limited.
- Egbu, C.;Hutchinson, V. & Ruikar, A. A.-G. K. 2003. A Systematic Analysis of Knowledge practices in other sectors: lessons for construction. *Knowledge Management for Sustainable Construction Competitiveness' Project*.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-50.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Elharidy, A. M.;Nicholson, B. & Scapens, R. W. 2008. Using grounded theory in interpretive management accounting research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5, 139-155.
- Esterhuizen, D.;Schutte, C. S. L. & du Toit, A. S. A. 2012. Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. *International Journal of Information Management*, 32, 354-364.

- Evangelista, P.;Esposito, E.;Lauro, V. & Raffa, M. 2010. The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8, 33-42.
- Fahey, L. & Prusak, L. 1998. The eleven deadliest sin of Knowledge Management. *California Management Review*, 40, 265-276.
- Frosini, P. 2009. Does intelligence imply contradiction? *Cognitive Systems Research*, 10, 297-315.
- Gamble, P. & Blackwell, J. 2001. *Knowledge Management - A State of Art Guide*, London, Kogan Page Limited.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. 2000. *A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas*, Campus.
- Gloet, M. & Terziovski, M. 2004. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 402-409.
- Goi, C. L. 2009. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1, 2-15.
- Gourlay, S. 2006. Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory. *Journal of Management Studies*, 43, 1415-1436.
- Gray, P. 2000. Knowledge management overview. *Center for Research on Information Technology and Organizations*. Irvine, CA: University of California.
- Hamel, J.;Dufour, S. & Fortin, D. 1993. *Case study methods*, Newbury Park, Sage Publications.
- Hansen, M.;Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March–April, 106-116.
- Harkema, S. 2003. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *Learning Organization*, 10, 340-346.
- Hartley, J. S. 1994. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C. & SYMON, G. (eds.) *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage.
- Hessels, J. & Parker, S. C. 2013. Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48, 137–148.
- Holsapple, C. W. & Singh, M. 2001. The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*, 20, 77-98.
- Hong, J. F. L. & Nguyen, T. V. 2009. Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in multinational corporations. *Journal of World Business*, 44, 347-356.
- Howells, J. R. L. 2002. Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. *Urban Studies*, 39, 871-884.
- Hung, H.-Y.;Chou, S.-C. T. & Tzeng, G.-H. 2010. Knowledge management adoption and assessment for SMEs by a novel MCDM approach. *Decision Support Systems*, 51, 270-291.
- Hutchinson, V. & Quintas, P. 2008. Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know? *International Small Business Journal*, 26, 131-154.

- INE 2013. Empresas em Portugal 2011. *In*: INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, I. P. (ed.). Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- International Finance Corporation 2010. Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World. Seoul: World Bank.
- Jashapara, A. 2004. *Knowledge Management – An Integrated Approach*, Essex, Pearson Education.
- Johannessen, J.-A. 2008. Organisational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management*, 28, 403-412.
- Johansson, F. 2008. *O Efeito Medici - O que nos podem ensinar os elefantes e as epidemias acerca da inovação*, Boston, USA, Casa das Letras.
- Jones, P. & Robinson, P. 2012. *Operations Management*, Oxford, Oxford University Press.
- Jordan, J. & Jones, P. 1997. Assessing your company's knowledge management style. *Long Range Planning*, 30, 392-398.
- Kalkan, V. D. 2008. An overall view of knowledge management challenges for global business. *Business Process Management Journal*, 14, 390-400.
- Kasper, H.;Lehrer, M.;Mühlbacher, J. & Müller, B. 2010. Thinning Knowledge: An Interpretive Field Study of Knowledge-Sharing Practices of Firms in Three Multinational Contexts. *Journal of Management Inquiry*, 19, 367-381.
- Kasper, H.;Lehrer, M.;Mühlbacher, J. & Müller, B. 2012. On the different "worlds" of intra-organizational knowledge management: Understanding idiosyncratic variation in MNC cross-site knowledge-sharing practices. *International Business Review*, 22, 326-338.
- Kebede, G. 2010. Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30, 416-424.
- Kluge, J.;Stein, W. & Licht, T. 2002. *Gestão do Conhecimento - segundo um estudo da McKinsey & Company*, Cascais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Krogh, G. V.;Ichiijo, K. & Nonaka, I. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York, Oxford University Press, Inc.
- Kumar, N. 2006. Strategies to Fight Low-Cost Rivals. *Harvard Business Review*, 104-112.
- Kunle, L. P. & Ganiyu, R. A. 2013. Packaging and the incidence of information overload in a low-risk market: A study of grocery products. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1, 61-72.
- Lee, H. & Choi, B. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20, 179-228.
- Leonard, D. & Sensiper, S. 1998. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40, 112-132.
- Li, M.-S.;Cabral, R.;Doumeings, G. & Popplewell, K. 2006. Enterprise Interoperability Research Roadmap. Final Version. European Commission.

- Li, S.-T. & Chang, W.-C. 2009. Exploiting and transferring presentational knowledge assets in R&D organizations. *Expert Systems with Applications*, 36, 766-777.
- Li, S.-T. & Tsai, M.-H. 2009. A dynamic taxonomy for managing knowledge assets. *Technovation*, 29, 284-298.
- Liao, S.-H.;Fei, W. C. & Liu, C. T. 2008. Relationship between knowledge inertia, organizational learning, and organizational innovation. *Technovation*, 28, 183-195.
- Liao, S.-H. & Wu, C.-C. 2010. System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37, 1096-1103.
- Liebowitz, J. 1999. Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. *Knowledge and Process Management*, 6, 37-40.
- Lim, D. & Klobas, J. 2000. Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*, 18, 420-432.
- Lin, C. & Tseng, S. 2005. Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance. *Expert Systems with Applications*, 29, 163-173.
- Lin, H. F. & Lee, G. G. 2004. Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43, 171-188.
- Liu, P.-L. 2011. Empirical study on influence of critical success factors on ERP knowledge management on management performance in high-tech industries in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 38, 10696-10704.
- López-Nicolás, C. & Meroño-Cerdán, A. L. 2011. Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509.
- Magalhães, R. 2005. *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*, Lisboa, Edições Silabo.
- Majchrzak, A.;Cooper, L. P. & Neece, O. E. 2004. Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, 50, 174-188.
- Martins, J. M. 2010. *Gestão de Conhecimento - Criação e Transferencia de Conhecimento*, Lisboa.
- Mazzarol, T. 2002. Innovativeness in small firms: An exploratory study of the perspectives of growth oriented owner-managers. *Innovation: management, policy & practice*, 4, 30-40.
- McLoughlin, A. 2009. *Strategic Market Management: Global Perspectives*, Jonh Wiley and Sons, Ltd.
- Mertins, K.;Heisig, P. & Vorbeck, J. 2000. *Knowledge Management: Best Practices in Europe*, New York, Springer-Verlag.
- Mertins, K.;Ruggaber, R.;Poplewell, K. & Xu, X. 2008. Preface. In: MERTINS, K.;RUGGABER, R.;POPPLEWELL, K. & XU, X. (eds.) *Enterprise interoperability III - New Challenges and Industrial Approaches*. London: Springer-Verlag.
- Meso, P. & Smith, R. 2000. A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4, 224-234.

- Meyer, C. B. 2001. A case in case study methodology. *Field Methods*, 13, 329-352.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-48.
- Moreira, A. C. 2011. INovação: Conceitos e desafios. In: DANTAS, J. & MOREIRA, A. C. (eds.) *O Processo de Inovação - Como potenciar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Morse, R. 2000. Knowledge Management Systems: Using Technology to Enhance Organizational Learning. *Information Resources Management Association (IRMA) International Conference* Anchorage, Alaska.
- Newman, B. & Conrad, K. W. A Framework for Characterizing Knowledge Management, Methods, Practices, and Technologies. Third International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM2000), 2000 Basel, Switzerland.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I.;Konno, N. & Toyama, R. 2001. Emergence of Ba. In: NONAKA, I. & NISHIGUCHI, T. (eds.) *Knowledge Emergence*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- O'Sullivan, D. & Dooley, L. 2009. Defining objectives. *Applying Innovation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- OCDE 2000. *Knowledge management in the learning society*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development, Centre for Educational Research and Innovation.
- Oliveira, M. A. & Ferreira, J. J. P. 2012a. Business Narrative Modelling Language (BNML) representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, 6, 5338-5361.
- Oliveira, M. A. & Ferreira, J. J. P. 2012b. How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership. *African Journal of Business Management*, 6, 8580-8608.
- Palmberg, C. 2004. The sources of innovations—looking beyond technological opportunities. *Economics of Innovation & New Technology*, 13, 1.
- Pauwels, P. & Matthyssens, P. 2004. The architecture of multiple case study research in international business. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R. & WELCH, C. (eds.) *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Piekkari, R.;Welch, C. & Paavilainen-Mäntymäki, E. 2009. The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, 12, 567-589.
- Pilar, J.-G.;Jose, C.-L. & Ramon, V.-C. 2005. Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715-725.

- Plessis, M. 2007. The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11, 20-29.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*, New York, Doubleday.
- Ponzi, L. J. 2002. *The Evolution & Intellectual Development of Knowledge Management*. Doctor of Philosophy, Long Island University.
- Porter, M. E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-45.
- Porter, M. E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (winter), 95-117.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November - December, 61-78.
- Powell, S. G. & Baker, K. R. 2007. *Management Science: The Art of Modeling with Spreadsheets (2nd Edition)*, John Wiley & Sons.
- Powell, W. W. & Snellman, K. 2004. The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.
- Quintas, P.;Lefrere, P. & Jones, G. 1997. Knowledge Management: a Strategic Agenda. *Long Range Planning*, 30, 385-391.
- Rademakers, M. 2005. Corporate universities: Driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17, 130-136.
- Ravishankar, M. N. & Pan, S. L. 2013. Examining the influence of modularity and knowledge management (KM) on dynamic capabilities: Insights from a call center. *International Journal of Information Management*, 33, 147-159.
- Remenyi, D. 2013. *Grounded Theory - The Reader Series*, Academic Conferences and Publishing International (ACPI).
- Samaddar, S. & Kadiyala, S. S. 2006. An analysis of interorganizational resource sharing decisions in collaborative knowledge creation. *European Journal of Operational Research*, 170, 192-210.
- Schwab, K. 2010. The Global Competitiveness Report 2010-2011. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Schwab, K. 2013. The Global Competitiveness Report 2012–2013. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Sidik, I. G. 2012. Conceptual Framework of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors on the Relationship of Entrepreneur Traits and SME Performance *Procedia Economics and Finance*, 4, 373-383.
- Siggelkow, N. 2007. Persuasion With Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50, 20-24.
- Simon, H. 1996. *Hidden champions – Lessons from 500 of the World's best unknown companies*, Boston, USA, Harvard Business School Press.
- Sok, P.;O'Cass, A. & Sok, K. M. 2013. Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal*, 21, 161-167.

- Soliman, F. & Spooner, K. 2000. Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4, 337-345.
- Stankosky, M. 2005. *Creating the discipline of knowledge management: the latest in university research*, Boston, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Štemberger, M. I.; Manfreda, A. & Kovačič, A. 2011. Achieving top management support with business knowledge and role of IT/IS personnel. *International Journal of Information Management*, 31, 428-436.
- Stewart, T. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, London, Nicholas Brealey.
- Su, H.-N. & Lee, P.-C. 2012. Framing the structure of global open innovation research. *Journal of Informetrics*, 6, 202-216.
- Su, K. J.; Huang, L. C. & Hsieh, H. L. 2004. The development of a knowledge flow paradigm in engineering education: Empirical research in Taiwanese universities. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 3, 125-128.
- Supuyenyong, V.; Islam, N. & Kulkarni, U. 2009. Influence of SME characteristics on knowledge management processes - The case study of enterprise resource planning service providers. *Journal of Enterprise Information Management*, 22, 63-80.
- Swan, J.; Newell, S.; Scarbrough, H. & Hislop, D. 1999a. Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3, 262 - 275.
- Swan, J.; Scarbrough, H. & Preston, J. 1999b. Knowledge management: the next fad to forget people? *7th European Conference on Information Systems*. Copenhagen.
- Teece, D. 2000. Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33, 35-54.
- Tiwana, A. 2002. *The Knowledge Management Toolkit*, NJ, USA, Prentice Hall PTR.
- Tsang, E. 2012. Case study methodology: causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19, 195-202.
- Tsilas, N. L. Enabling open innovation and interoperability: Recommendations for policy-makers. Proceedings of the 1st International Conference on Theory and Practice Electronic Governance, December 10-13 2007 Macao. ICEGOV, 53-56.
- Tuomi, I. 1999. Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16, 107-121.
- Tzeng, C. H. 2009. A review of contemporary innovation literature: A Schumpeterian perspective. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11, 373-394.
- Vaccaro, A.; Parente, R. & Veloso, F. M. 2010. Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 1076-1089.
- Van Dierendonck, D. & Rook, L. 2010. Enhancing innovation and creativity through servant leadership. In: VAN DIERENDONCK, D. & PATTERSON, K. (eds.) *Servant leadership - Developments in theory and research*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.

- Vilelas, J. 2009. *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Vrande, V.;Jong, J. P. J.;Vanhaverbeke, W. & Rochemont, M. 2009. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29, 423–437.
- Walters, D.;Halliday, M. & Glaser, S. 2002. Creating value in the "new economy". *Management Decision*, 40, 775-81.
- Weerawardena, J.;O'Cass, A. & Julian, C. 2006. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59, 37-45.
- Welch, C.;Piekkari, R.;Plakoyiannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. 2011. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740-762.
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. 2004. Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8, 44-61.
- Woodside, A. G. 2010. *Case study research: Theory, methods and practice*, UK, Emerald Group Publishing Ltd.
- Wu, I. & Lin, H. 2009. A strategy-based process for implementing knowledge management: An integrative view and empirical study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60, 789-802.
- Wu, W.-W. & Lee, Y.-T. 2007. Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process. *Expert Systems with Applications*, 32, 841-847.
- Wymenga, P.;Spanikova, V.;Derbyshire, J. & Barker, A. 2011. Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011. Rotterdam, Cambridge: European Commission, DG-Enterprise.
- Xu, Y. & Bernard, A. 2013. A quantitative model on knowledge management for team cooperation. *Knowledge-Based Systems*, 45, 41-46.
- Yang, Z.;Wang, X. & Su, C. 2006. A review of research methodologies in international business. *International Business Review*, 15, 601-617.
- Yeşil, S.;Koska, A. & Büyükbeşe, T. 2013. Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 217-225.
- Yin, R. K. 2008. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*, California, Sage Publications.
- Yin, R. K. & Davis, D. 2007. Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms. *New Directions for Evaluation*, 2007, 75-93.
- Zach, M. H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41, 125-145.
- Zach, M. H. 2002. Developing a knowledge strategy: Epilogue. In: BONTIS, N. & CHOO, C. W. (eds.) *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings*. Oxford University Press.

- Zhen, L.; Wang, L. & Li, J.-G. 2013. A design of knowledge management tool for supporting product development. *Information Processing and Management*, 49, 884-894.
- Zheng, W.; Yang, B. & McLean, G. N. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.
- Zsakay, G. 2012. Assessment Survey on Management Abilities and Knowledge of Managers of SMEs. *Management Knowledge and Learning – International Conference*.

ANEXO A: Reprodução na íntegra de artigo científico apresentado e publicado nas atas do ENEGI 2013, e intitulado: Análise da gestão de conhecimento realizada numa PME Portuguesa (pp. 89-90)

Análise da Gestão de Conhecimento realizada numa PME Portuguesa

R. Costa¹, M. A.-Y. Oliveira^{2,3}

¹ Faculty of Engineering, University of Porto, Rua Dr. Roberto Frias, 4200-465 Porto, Portugal; rfocosta@gmail.com

² INESC TEC (coordinated by INESC Porto), Faculty of Engineering, University of Porto, Rua Dr. Roberto Frias, 378, 4200-465 Porto, Portugal; moliveira@fe.up.pt

³ Department of Economics, Management and Industrial Engineering, University of Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal; mao@ua.pt

1. INTRODUÇÃO

A gestão de conhecimento (GC) é um processo eficaz de aprendizagem associada à exploração e partilha do conhecimento humano (tácito e explícito), utilizando tecnologias e ambientes culturais apropriados (Jashapara, 2004). Este processo pretende reforçar o capital intelectual e o desempenho das organizações, envolvendo uma série de disciplinas e atividades (Jashapara, 2004).

A correta GC é apontada como uma das principais causas de competitividade das instituições (Desouza and Awazu, 2006, Martins, 2010, Nonaka and Takeuchi, 1995), sendo considerada um dos fatores mais importantes em pequenas e médias empresas (PME) (Evangelista et al., 2010, Egbu et al., 2005, Desouza and Awazu, 2006), apontadas como muito importantes para a economia de cada país (Hessels and Parker, 2013, Desouza and Awazu, 2006).

Este estudo pretende analisar a GC que é realizada numa PME portuguesa, da área dos cosméticos e higiene pessoal. Essa PME encontra-se em crescimento nacional e internacional bastante acelerado, tendo em pouco mais de cinco anos multiplicado por três o número de colaboradores (atualmente tem 55 colaboradores) e o volume de faturação anual (em 2012 faturou cerca de 3,5M€). Atualmente apresenta um número de quadros médios que ronda os 9% do total de trabalhadores, sendo que cada um acumula mais que um cargo na organização. Um dos potenciais problemas inerente ao atual e esperado crescimento futuro, advém da centralização desses diferentes conhecimentos em cada um dos quadros médios da instituição, o que poderá originar falta de resolução ou execução de determinada tarefa aquando da ausência inesperada de determinado elemento. Por outro lado, começa igualmente a estar sensibilizada para a inovação aberta, considerada como uma tendência de gestão a ter em conta nos modelos de negócio das organizações (Vrande et al., 2009, Chesbrough et al., 2006). Para que estes processos sejam eficazes é necessário efetuar uma correta gestão do conhecimento obtido.

A gestão do conhecimento, enquanto ferramenta essencial de inovação, contribuirá igualmente para a gestão de operações (Jones and Robinson, 2012), que por sua vez irá ser um motor do crescimento de vendas e meio de se aumentar a quota de mercado da firma, objetivo transversal às indústrias competitivas.

2. MÉTODOS

O presente estudo integra uma metodologia de pesquisa quantitativa e qualitativa através da realização de inquéritos, com perguntas mistas (um total de 38 perguntas sendo 4 de resposta aberta), aos quadros médios dessa empresa seguindo o processo de investigação delineado por Vilelas (2009). A colheita de dados decorreu entre Março e Abril de 2013.

O inquérito baseou-se na literatura existente (Deshpande et al., 1993, Egbu et al., 2003, Jashapara, 2004, Zsakay, 2012) e pretendeu responder à seguinte questão: É efetuada uma correta GC a nível coletivo e/ou individual na empresa em análise?

3. RESULTADOS

Os colaboradores inquiridos demonstram compreender a importância da temática “Gestão de Conhecimento” no âmbito da competitividade das empresas, sendo que 75% dos inquiridos considera fazer GC a nível individual na organização. Contudo, consideram que a mesma não é absorvida pela organização, reconhecendo que a ausência de ferramentas é talvez um dos principais motivos para isso acontecer. Um dos colaboradores inquiridos realçou que “*o uso de fontes de conhecimento externos à organização é importante, mas é difícil converter isso em conhecimento para uso de todos na empresa*”.

Um resumo dos resultados mais importantes é apresentado de seguida:

- Na opinião de 50% dos inquiridos, os quadros médios apresentam um forte compromisso com a GC;
- Os inquiridos consideram que a GC é apenas a terceira principal vantagem competitiva (1º Produtos e Serviços; 2º Colaboradores);
- Para 75% dos inquiridos, a organização incentiva a comunicação e partilha de conhecimento;
- 50% dos inquiridos discordam que a organização partilha o conhecimento com eficiência.

4. CONCLUSÕES

O clima organizacional da empresa em causa, e o forte envolvimento dos quadros médios com a GC, é propício à realização de uma GC eficiente e prática. Contudo a aparente ausência de ferramentas e meios para registar todo o conhecimento que é absorvido e criado, pode originar que a GC efetuada individualmente não seja transmitida e difundida pela organização, o que pode por sua vez suscitar uma perda transitória ou definitiva de conhecimento no caso de ausência inesperada ou saída definitiva dos quadros da organização. Evidencia-se assim como sendo importante a criação de ferramentas (tecnológicas, assentes em software) que possibilitem que todo o conhecimento que é absorvido e/ou criado por esses colaboradores esteja acessível a todos os quadros da organização. A criação dessas ferramentas permitirá igualmente que os processos de inovação aberta sejam mais eficazes.

O incentivo à comunicação e partilha dentro da organização favorece uma correta GC e deverá ser potenciada. Este é talvez um dos pontos mais positivos da organização e que será importante em futuras medidas para melhorar a GC.

5. AGRADECIMENTOS

Devido a questões de privacidade, o nome da organização e dos colaboradores envolvidos neste estudo não são divulgados, contudo, os autores gostariam de agradecer a colaboração de todos neste projeto de investigação.

6. BIBLIOGRAFIA

- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford, Oxford University Press.
- Deshpande, R., Jarley, U. & Webster, F. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *J. Market*, 57, 23-37.
- Desouza, K. & Awazu, Y. 2006. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10, 32-43.

- Egbu, C., Hari, S. & Renukappa, S. 2005. Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*. Emerald Group Publishing Limited.
- Egbu, C., Hutchinson, V. & Ruikar, A. A.-G. K. 2003. A Systematic Analysis of Knowledge practices in other sectors: lessons for construction. *Knowledge Management for Sustainable Construction Competitiveness' Project*.
- Evangelista, P., Esposito, E., Lauro, V. & Raffa, M. 2010. The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8, 33-42.
- Hessels, J. & Parker, S. C. 2013. Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48, 137–148.
- Jashapara, A. 2004. *Knowledge Management – An Integrated Approach*, Essex, Pearson Education.
- Jones, P. & Robinson, P. 2012. *Operations Management*, Oxford, Oxford University Press.
- Martins, J. M. 2010. *Gestão de Conhecimento - Criação e Transferencia de Conhecimento*, Lisboa.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Vilelas, J. 2009. *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Vrande, V., Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W. & Rochemont, M. 2009. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29, 423–437.
- Zsakay, G. 2012. Assessment Survey on Management Abilities and Knowledge of Managers of SMEs. *Management Knowledge and Learning – International Conference*.

ANEXO B: Inquérito aplicado**1ª Parte – Questionário**

Para as seguintes questões, por favor indique o seu nível de concordância numa escala de 1 a 5 (1 – Concordo Bastante; 2 – Concordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Discordo; 5 – Discordo Bastante).

Nº	Questão	1	2	3	4	5
1.	Os objetivos da Organização são claros e planeamos sempre o que fazer para os atingir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tenho uma ideia dos resultados que a empresa espera atingir nos próximos 5 anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Os diversos departamentos da empresa são autónomos; As áreas de competência e responsabilidade estão claramente definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	A estrutura organizacional da empresa pode ser facilmente desenhada num papel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	O reconhecimento é baseado no conhecimento que cada um possui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Faço uso de fontes de conhecimento e informação externas à Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	A Organização está a fazer uso de fontes de conhecimento e informação externas à empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	A Organização tem capacidade para aceder e absorver fontes externas de conhecimento e informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Estou consciente dos "drivers" de conhecimento que afetam o negócio da Organização (i.e. conhecimento sobre mercados, tecnologias, concorrentes, regulamentos e leis, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Beneficiava se tivesse uma perspetiva a longo-prazo do negócio da Organização (i.e. enquanto existem algumas empresas com <i>quick wins</i> , muitas iniciativas baseadas no conhecimento podem exigir um tempo prolongado para que se possam colher os benefícios).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	A Organização partilha o conhecimento com eficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	A cultura organizacional da Organização incentiva a comunicação e a partilha de conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	A formação dos seus colaboradores é valorizada pela Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.	A Organização está constantemente a "reinventar a roda".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	A partilha e reutilização de conhecimento podiam ser mais encorajadas através da introdução de revisões pós-projetos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	A criação de um fórum onde se podiam colocar questões e efetuar novos contactos ajudaria à partilha do conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Existem "comunidades de prática" (rede de pessoas que partilham conhecimento, resolvem problemas e trocam histórias mediante o cruzamento de fronteiras e de planos intra e inter-organizacionais) na Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Estou consciente das "comunidades de prática" dentro da Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	As comunidades de prática podem ser melhor suportadas (ter em conta que elas podem funcionar melhor como comunidades informais).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	A experiencia é a chave para a aquisição de conhecimento. A Organização beneficiava se os seus quadros se mantivessem na empresa à medida que o seu conhecimento cresce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Os quadros da Organização têm tendência a sair para outras organizações, levando com eles o conhecimento gerado na Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	As condições oferecidas pela Organização são suficientes para os seus quadros se manterem na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Os quadros da Organização circulam por diferentes áreas da organização, ou trabalham em equipas multidisciplinares, por forma a partilharem o seu conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Os novos colaboradores da Organização têm sempre, durante um certo período de tempo, um mentor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Utilizo tecnologia que suporta a comunicação entre pessoas (fóruns, chats, programas de <i>instant messenger</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	As iniciativas de gestão do conhecimento são recompensadas (i.e. prémios monetários, reconhecimento dentro da organização, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	A gestão de topo possui um compromisso bastante forte com iniciativas de gestão do conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Os quadros médios possuem um compromisso bastante forte com iniciativas de gestão do conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Estou consciente que os processos de gestão do conhecimento são muitas vezes informais e que as tentativas de os tornar formais podem não funcionar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Consigo identificar áreas onde atualmente já faço gestão do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>Caso tenha respondido 1 ou 2 na pergunta anterior (pergunta n.º 30) por favor indique quais as áreas onde já efetua gestão do conhecimento. Se tiver respondido 3, 4 ou 5 por favor avance para a pergunta nº 32.</i></p>						

-
31. Considero que algumas das áreas onde faço gestão do conhecimento podem ser melhoradas (se tiver respondido 3, 4 ou 5 na pergunta 30) por favor passe para a questão 32).
-

Caso tenha respondido 1 ou 2 na pergunta anterior (pergunta n.º 31) por favor indique quais as áreas onde a gestão do conhecimento que efetua podem ser melhoradas.

-
32. Aplico sempre uma relação custo-benefício nas análises que faço à gestão do conhecimento (i.e. o tempo que poderei perder ou ganhar por fazer uma gestão correta do conhecimento).
-

33. Existem barreiras de comunicação entre os diversos departamentos.
-

34. As sugestões dos colaboradores são tidas em conta e recompensadas.
-

35. Os colaboradores são reeducados em novos métodos de equipa de trabalho e de medidas estatísticas.
-

36. Todos os colaboradores estão envolvidos na realização da transformação da empresa.
-

37. O conhecimento e a gestão do conhecimento são cruciais para o sucesso de uma organização.
-

38. Consigo realizar, sem qualquer problema, o trabalho de outro colaborador (num nível hierárquico igual ao meu ou superior), aquando de ausências forçadas desse mesmo colaborador.
-

2ª Parte – Questionário

Para o próximo conjunto de questões distribua 100 pontos por cada uma das quatro descrições dependendo do quão similar elas são relativamente à estrutura da Organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra, apenas são diferentes. Para cada questão utilize os 100 pontos na sua totalidade. Os pontos podem ser divididos da maneira que achar mais conveniente.

Questão	Cotação
Qual a principal vantagem competitiva da Organização?	
Produtos e Serviços	
Colaboradores	
Criação e Gestão do conhecimento	
Recursos Financeiros e Físicos	
Quem deve estar inserido no processo de gestão e criação de conhecimento?	
Administração	
Quadros Superiores	
Quadros Intermédios	
Colaboradores	
Qual o tipo de organização da Organização?	
A Organização é uma organização muito "pessoal". Funciona como uma extensão da família em que todos os colaboradores partilham imensas coisas.	
A Organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão preparadas para correr riscos.	
A Organização é um lugar muito formal. Os procedimentos estão todos estabelecidos e devem ser seguidos na íntegra.	
A Organização é muito orientada à produção. A maior preocupação é ter os trabalhos feitos com o mínimo de recursos possível.	
Que tipo de liderança é exercida na Organização?	
O líder da Organização é normalmente considerado um mentor, sábio, como um pai/mãe.	
O líder da Organização é normalmente considerado um empreendedor, inovador e alguém que gosta de correr riscos.	
O líder da Organização é normalmente considerado um coordenador, organizador ou um administrador.	
O líder da Organização é normalmente considerado um técnico.	

ANEXO C: Guião para as entrevistas semi-estruturadas

Qual a principal característica da administração?

A formação é valorizada?

Que vantagem na formação dos colaboradores é que deteta?

Qual o principal problema que deteta na organização? A GC pode ajudar a resolver esse problema?

Qual a principal característica da equipa da organização?

Como define a estrutura da organização? As responsabilidades, funções e competências estão claramente definidas?

A organização consegue absorver conhecimento externo? Quais são as principais dificuldades?

Como vê o futuro da organização? Que problemas existem? Como é que se resolveriam?

A não existência de barreiras de comunicação é fruto de quê?

O quê que faz a organização crescer e ser sustentável?

Considera que as tecnologias de informação existentes são suficientes? Estão a ser usadas corretamente e na sua plenitude?

O conhecimento absorvido do exterior fica na organização? Quais os motivos para isso acontecer?

A realização de atividades no âmbito da GC é promovida? Quais as principais barreiras? Existe a participação de todos?

Considera que a relação custo-benefício deve sempre ser tida em conta?