

A Gestão do Conhecimento nas Empresas Portuguesas: Um Estudo Empírico

Carla Margarida da Conceição Duarte dos Santos Ramos Pimenta

Administração da Universidade de Coimbra
Bairro Azul, 40
3040-196 Coimbra Portugal
E-mail cmargaridaramos@portugalmail.pt

José Manuel de Matos Carvalho

ISCA de Coimbra - Instituto Politécnico de Coimbra
Quinta Agrícola Bencanta
3040-316 Coimbra Portugal
jcarvalho@iscac.pt

Correspondência: José Manuel de Matos Carvalho

Palavras Chave: Gestão do conhecimento, Portugal, Estudo empírico, Contabilidade de gestão.

Tema: 10 A Contabilidade e a Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento em Empresas Portuguesas: Um Estudo Empírico

Resumo

Esta comunicação procura avaliar se os gestores e outros responsáveis de empresas portuguesas estão conscientes da importância da gestão do conhecimento nas suas empresas. Esta avaliação foi feita através de um inquérito dirigido às 500 maiores empresas portuguesas, das quais 86 responderam. É a primeira vez que este tipo de estudo sobre empresas portuguesas é levado a cabo. A conclusão mais relevante deste estudo sugere que os respondentes têm uma consciência clara da necessidade de práticas de gestão de conhecimento. Quando convidados a definir a gestão do conhecimento os responsáveis mostraram, pelas respostas dadas, que têm uma percepção clara deste tema. Esta comunicação testa estatisticamente cinco hipóteses que relacionam o conhecimento com alguns factores relevantes para as vantagens competitivas das empresas. Este estudo reveste interesse para comparações com outros países e com novos estudos a realizar em Portugal.

Introdução

Durante a última década, o conhecimento tornou-se, de forma cada vez mais vincada, um factor chave de produtividade, competitividade e crescimento económico. Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva (Nonaka, 1991). O conhecimento assume um papel central na extensa mudança e nas formas como se compõem as organizações (Despres *et al.*, 1999; Aadne *et al.*, 1996).

No novo contexto de globalização dos mercados, de intensa evolução tecnológica e de desregulamentação, as regras de jogo alteram-se e as tradicionais fontes de vantagem competitiva das empresas, representadas por activos físicos e financeiros, deixam de proporcionar diferença sustentável no tempo, pois estão acessíveis a todos os agentes que competem no mercado. Os activos intangíveis passam a ter a maior relevância.

O interesse pela gestão do conhecimento tem crescido não só na comunidade académica mas também junto da comunidade empresarial, visível pelo número de artigos, conferências, seminários e sites na internet dedicados a este tema. Torna-se interessante e útil conhecer a visão que existe, por parte dos actores da actividade empresarial, relativamente à gestão do conhecimento.

Assim, este trabalho procura avaliar a percepção dos responsáveis de empresas portuguesas relativamente a esta nova prática de gestão, através de um *survey* às 500 maiores empresas do país. O recente interesse pela gestão do conhecimento aliado ao reconhecimento de que as pessoas são um activo importantíssimo das organizações, geradores da procura de novas formas de gestão, são razões de sobra para se procurar conhecer a realidade de um país nesta área. Este estudo permitirá comparações com outros a desenvolver no país e noutros países.

Na pesquisa de campo efectuada, oitenta e seis dos responsáveis das empresas portuguesas, expressaram o seu grau de concordância quanto à importância dada às práticas associadas à gestão do conhecimento nas suas empresas. As conclusões deste trabalho mostram que o primeiro passo está a ser dado e que há uma nítida consciencialização da necessidade das práticas de gestão do conhecimento.

Esta comunicação baseia-se na dissertação de mestrado da primeira autora.

Gestão do conhecimento como factor crítico

Conhecimento, usualmente, significa experiência, conceitos, valores, crenças e formas de trabalhar que poderão ser partilhadas e comunicadas. Para Nonaka (1991: 98) «a criação de novos conhecimentos envolve tanto ideias quanto ideais».

A gestão do conhecimento apresenta-se como uma nova área na confluência entre tecnologia de informação e gestão, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Cada vez mais, é importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento na actividade específica da empresa. As empresas começam a perceber a importância de transformar o seu conhecimento realmente num activo ao serviço da organização, e não apenas em propriedade de indivíduos ou grupos internos.

Skyrme (2001:72) refere que a gestão do conhecimento “*é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital e que associa o processo de criação, organização, difusão, uso e exploração*”.

Dado que a propriedade dos activos físicos deixou de ser uma fonte de significativa diferenciação. O facto do conhecimento se tornar a fonte em lugar de *uma* fonte, é o que torna a nova sociedade única (Nonaka *et al.*, 1995: 6). O conhecimento converteu-se num factor fundamental, mas tão intangível como escorregadio, tornando-se complexo medi-lo e geri-lo. A gestão do conhecimento surge, no novo cenário económico, como uma nova visão que procura soluções que contribuam para modificar, adaptar e ajustar a envolvente empresarial à nova realidade, plena de incerteza.

A gestão do conhecimento actua como uma peça chave, constituindo-se uma filosofia empresarial que pretende identificar, captar, sistematizar e aplicar a informação e experiência da empresa de modo a contribuir para a consecução dos seus objectivos. Como refere Bailey *et al.* (2000), a gestão do conhecimento está a mover-se de algo que os gestores poderão fazer, para algo que eles quererão fazer.

Para Sveiby (2001), o quadro conceptual da gestão do conhecimento é inusual pela sua ambiguidade, extraordinária pela sua profundidade, insondável pela sua expansão e, o melhor de tudo, não tem dono. Fruto das poucas sementes plantadas por alguns de nós faz já mais de uma década, a estrutura e prática da gestão do conhecimento está agora a crescer exponencialmente, graças aos esforços de centenas de milhares de gestores e pensadores de todo o mundo que praticam o que ensinam. O partilhar conhecimento sobre a gestão do conhecimento é algo sem precedentes na história.

Para este autor, a gestão do conhecimento até ao momento passou por três fases. Na primeira fase, de 1985 a 1990, alguns autores não estavam conscientes dos trabalhos dos outros, investigaram, experimentaram, escreveram e pensaram isolados. Na segunda fase, que se situa entre 1991 e 1997, a revolução proporcionada pelas tecnologias de informação começaram a ocasionar uma profunda transformação nas organizações. As soluções das tecnologias de informação e dos processos de gestão durante este período giravam em torno da reutilização do conhecimento. A terceira fase, corresponde à actual, em que a criação e a inovação do conhecimento estão em alta e o enfoque é mais humano. Cada vez mais pessoas estão conscientes de que a eficácia não é suficiente, de que o verdadeiro valor para as organizações e a sociedade só surgirá envolta de trabalhos que permitam a todas as pessoas criarem conhecimento.

A gestão do conhecimento é hoje, seguramente, um factor crítico para sucesso das organizações.

Em resumo, apresentam-se seguidamente, os estudos empíricos:

Estudo Empírico	
Kluge, <i>et al.</i> (2002)	Estudo de 40 empresas (americanas, europeias e japonesas) empreendido pela McKinsey & Company e Universidade Técnica de Darmstadt. Pretendia perceber a relação entre gestão do conhecimento e êxito empresarial. No presente artigo analisa-se ainda a situação de duas empresas portuguesas.
Bontis, <i>et al.</i> (2002)	Simulação de "Tango" providência um ambiente onde os participantes aprendem a gerir e valorizar os activos intangíveis do seu negócio num ambiente controlado.
Llauger (cornad.) (2001)	Relata a experiência de trabalho no campo da Gestão do Conhecimento da PricewaterhouseCoopers.
Cavalcanti <i>et al.</i> (2001)	Roteiro detalhado de como gerir as empresas na sociedade do Conhecimento. Estudo de caso: Empresa Módulo Security Solutions, S.A.
Vendrell (2001)	Estudo de casos: Projectos de gestão do conhecimento em Espanha (5 exemplos); Caso de implementação complexa da Cap Gemini Ernst & Young.
Kulkki, <i>et al.</i> (2001)	Estudo do caso da Nokia. Mostra a emergência do conhecimento individual e consequentemente conhecimento tácito organizacional poderá ser acelerado se a empresa oferecer oportunidades para os indivíduos aprenderem e experimentarem novas coisas.
Takeuchi (2001)	Mostra como a Gestão do Conhecimento originalmente reflectia três diferentes abordagens representadas pelas empresas Europeias, Americanas e Japonesas.
Davenport, <i>et al.</i> (2001)	Estudo do casos de Gestão do Conhecimento: Hewlett-Packard; Chrysler and Daimler Chrysler; Sematech e Siemens.
Tapial (2001)	Incidência da Gestão do Conhecimento na criação de emprego em Espanha.
Kikawada <i>et al.</i>	Caso da Fuji Xerox. A visão de que o recurso conhecimento será crítico para

(2001)	todas as empresas no futuro tenham sucesso.
Beijerse (2000)	Modelo de Gestão de Conhecimento para analisar 12 inovadoras empresas da indústria e do sector dos serviços.
Bontis, <i>et. al.</i> (2000)	Estudo baseia-se na premissa de que há uma positiva relação entre o <i>stock</i> de aprendizagem a todos os níveis e a performance do negócio.
Terra (2000)	Discute casos práticos e mostra caminhos e formas inovadoras que permitem um fôlego novo às empresas e dão base para o crescimento sustentado.
Foy (1999)	Estudo de caso: A Gestão do Conhecimento na Coopers and Lybrand L.L.P.
Institute of Personnel and Development (1999)	Estudos de casos em Gestão do Conhecimento efectuados por Maxime Robertson, Sue Newell, Mark Moss, Rueylin Hsiao, Gerando Patriotta e Shan L. Pan.
OCDE (1996)	Relatório que discute a tendência da economia baseada no conhecimento, o papel da ciência, indicadores e estatísticas do desenvolvimento baseado no conhecimento.

Metodologia da pesquisa de campo

Esta comunicação procura avaliar a consciencialização dos responsáveis das empresas portuguesas pelas questões da gestão do conhecimento, isto é, verificar em que medida os responsáveis das empresas portuguesas se preocupam com estas questões, se estão alertados, qual a importância que atribuem ao conhecimento e se o consideram como um activo importante, e por conseguinte se o vêem como uma necessidade, uma ferramenta fundamental para o seu sucesso, a qual precisa de ser gerida.

Relativamente a estas variáveis, espera-se, antes do estudo empírico, que:

- As características dos respondentes não afectem o perfil das respostas;
- As maiores empresas, assim como as empresas com actividade internacional, tenham maior susceptibilidade, bem como, mais incentivos e condições para adoptarem práticas de gestão mais avançadas;
- Da mesma forma, espera-se que empresas em sectores mais intensivos em tecnologia e conhecimento, assim como aquelas que actuam em mercados mais competitivos, sofram de maior pressão para adoptarem ou virem a adoptar práticas relacionadas com a gestão do conhecimento.

Este estudo tem natureza exploratória. Não procura estabelecer relações de causa e efeito. Aliás, a própria concepção sistémica deste trabalho eliminaria, de certa forma, a possibilidade de se realizar algum estudo deste tipo. Deve ser enfatizado que este estudo se baseia nas percepções dos respondentes.

Foi feito um questionário, enviado pelo correio, às 500 maiores e melhores empresas a actuarem no mercado português, durante o ano 2000, segundo a revista Exame (edição especial de 2001). A base de dados tem por base as contas das empresas, as 500 maiores empresas não financeiras portuguesas. Para figurar nesta base foi preciso ter as vendas líquidas superiores a 36 milhões de euros em 2000. Tendo sido excluídas as empresas que não confirmaram o valor das vendas líquidas através de balanço e demonstração de resultados. O processo de avaliação das 500 empresas não é meramente quantitativo, mas obedece a várias preocupações de ordem qualitativa. Para medir a contribuição das empresas para a economia foi utilizado a relação entre o valor acrescentado bruto e as vendas líquidas. Para medir o dinamismo recorreram ao crescimento de vendas verificado no último exercício. Para averiguar da consistência deste crescimento consideraram também o crescimento dos resultados líquidos. Na rentabilidade foi privilegiada a óptica do accionista, ao considerarem a: *return on investment* (ROI); *return on equity* (ROE); rentabilidade das vendas medidas pelos resultados correntes, e não pelos resultados líquidos; analisou-se também rácios de rentabilidade, nomeadamente, liquidez geral e solvabilidade. Trata-se de uma amostra que consideramos significativa no universo empresarial português. Para além disso, o processo de avaliação destas 500 empresas, distribuídas por 25 sectores de actividade, tem em consideração não só aspectos quantitativos como qualitativos.

Para a colecta dos dados foi elaborado um questionário de resposta múltipla, estruturado com o propósito de avaliar percepção das práticas de gestão relativas ao conhecimento e ao tecido empresarial português. Neste sentido, para além do apuramento de um conjunto de elementos de natureza objectiva relativos às empresas, julgou-se adequado conhecer o entendimento destas relativamente a questões que podem, de alguma forma, condicionar as suas práticas de gestão. O questionário foi estruturado de modo a que os resultados obtidos possam espelhar o que se passa em Portugal relativamente à consciencialização da necessidade das práticas de gestão de conhecimento, e sobretudo a evidenciar os receios e os constrangimentos com que as empresas portuguesas se confrontarão num futuro próximo.

Deste modo dividimos o questionário em duas partes:

- Na primeira parte do questionário perguntou-se o cargo do respondente, bem como uma identificação genérica da empresa (1 pergunta) e sua caracterização (13 perguntas) com questões fechadas do tipo múltipla escolha. E por último, como definiria gestão do conhecimento.
- A segunda parte do questionário conta com 25 questões, que procuram qualificar a Gestão do Conhecimento na empresa. Nesta secção, foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos, que é recomendada, quando se procura avaliar a intensidade de um sentimento ou percepção.

Procurou-se que o questionário fosse breve e facilmente compreensível, de modo a que os responsáveis das empresas não gastassem demasiado tempo, pois isso poderia levá-los a não responder ou a obter respostas menos fiáveis. Não foi solicitada a identificação dos respondentes para que não se sentissem inibidos de responder. Os questionários foram respondidos entre os meses de Abril e Maio de 2002, através do correio.

Discussão sobre a validade e fiabilidade da pesquisa

O número de respostas e a aleatoriedade da amostra garantem a fiabilidade dos resultados do estudo. Isto é, apesar de a amostra não ter sido generalizada a todas as empresas, crê-se que os objectivos perseguidos não são colocados em causa, já que se pretende com este estudo estabelecer um ponto de partida, relativamente, à consciencialização das práticas de gestão do conhecimento existentes nas empresas portuguesas. Por outro lado, sendo os respondentes pessoas que pertencem aos quadros técnicos superiores das empresas portuguesas, pode-se especular sobre se a qualidade das respostas tende a ser elevada em função do próprio perfil e da capacidade esperada de discernimento dos respondentes.

O número de respostas (17,2%) é representativo e a informação recolhida é, em geral, muito rica. Permite lançar hipóteses para responder a interrogações inicialmente colocadas.

Análise do inquérito e resultados obtidos

Foram recebidas 86 respostas das 500 empresas inquiridas, correspondente a uma taxa de resposta de 17,2%. De acordo com o quadro 1, o sector com maior número de respondentes foi o do comércio de veículos automóveis, com 14 inquéritos recebidos, isto é, 16,3% do total. Em termos relativos, os sectores mais representados na amostra foram os de equipamento de transporte (66,7%) e celulose e papel (55,6%). Com menos respostas (cerca de 1%) surgem os sectores do vestuário e couro, hotelaria e restauração e a agro-indústria. Não houve respostas nos sectores de higiene e limpeza, madeira, cortiça e móveis, material eléctrico e de precisão e têxteis.

A análise por cargo (quadro 2) revela que quase metade dos respondentes (47,7%) são directores, representando os chefes mais de um quinto (20,9%). De referir que 18,6% dos inquiridos são administradores, isto é, representam o topo da hierarquia da empresa. Como todos estes responsáveis influenciam as decisões da empresa, a sua preocupação e atenção a estas novas práticas de gestão poderá antecipar o que eventualmente virá a ocorrer nestas empresas nesta área. Nesta amostra, as empresas de âmbito nacional suplantam ligeiramente as de âmbito internacional (41,9% contra 40,7%), como indica o quadro 3.

Em termos de antiguidade das empresas (quadro 4) constata-se que quase três quartos (73,3%) são empresas com mais de 10 anos de existência. Não são só as empresas mais jovens que se interessam

por este tema, também naquelas em que a experiência e conhecimentos adquiridos ao longo da sua existência no mercado se revela consciência de que essa matéria deve ser gerida e salvaguardada de modo a ampliar as vantagens que lhe estão associadas.

Os sectores de actividade em que o conhecimento contribui em maior escala para o valor acrescentado do negócio relacionam-se sobretudo com a área dos serviços e novas tecnologias, onde o modo de agir e de pensar dos seus colaboradores, constituirá o maior activo da organização. Deste modo, os sectores de actividade referentes ao comércio electro-electrónico, produtos farmacêuticos, química, serviços e telecomunicações, serão os principais interessados nesta área. Na verdade, estes mesmos sectores encontram-se no grupo daqueles onde uma eficiente gestão do conhecimento, pode contribuir para um forte aumento da sua rentabilidade.

No presente estudo constata-se que não existe uma relação directa entre o número de respostas obtidas e o nível de rentabilidade dos capitais próprios. Por exemplo, enquanto o sector dos produtos farmacêuticos apresenta uma taxa de respostas de 16,1% a taxa de rentabilidade do capital próprio é de 15,9%, por outro lado, o sector dos serviços apresenta uma taxa de respostas de 16,7% e uma taxa de rentabilidade do capital próprio de 5,3%. O que sugere que a consciencialização para as novas práticas de gestão não se revela existir só nas empresas com maior rentabilidade dos capitais próprios, pois também os sectores de menor rentabilidade se mostram motivados para esta problemática (quadro 5). Enquanto o sector de equipamento de transporte apresenta uma taxa de respostas de 66,7% e uma taxa de rentabilidade dos capitais próprios de 6,7%, o sector do vestuário e couro apresenta uma rentabilidade de 12,9% e, no entanto, nenhuma das empresas inquiridas respondeu ao estudo.

Quanto à dimensão das empresas tendo em conta a variável do número de trabalhadores (quadro 6), verificou-se que esta não foi relevante para aferir da razão pela qual os mesmos responderam ao inquérito. Tanto responderam empresas de menor dimensão, 5 trabalhadores, como de maior dimensão, 14.997 trabalhadores. Esta constatação sugere que não há uma relação directa entre as empresas com maior número de trabalhadores e o valor do conhecimento para o processo de negócio. Não importa ter muitos trabalhadores, o que é importante é conhecer o seu conhecimento, que este seja partilhado entre todos e esteja devidamente registado, para que não exista o perigo de o trabalhador sair da empresa e o conhecimento sair também com ele.

O nosso estudo revela que 76 empresas, isto é, 88,4% da amostra, possui departamento de recursos humanos, existindo em 60 empresas uma pessoa ou unidade dedicada aos temas de formação (quadro 7), o que sugere que a criação de um departamento de recursos humanos se encontra substanciada mais por razões ligadas à estrutura organizacional da empresa do que por razões relacionadas com a necessidade de gerir e desenvolver o capital intangível que a empresa detém por via do conhecimento.

Segundo Eiras (2002), entre 1998 e 2000, as acções de formação profissional realizadas ou promovidas, representaram 22,1% do tecido empresarial português. As categorias profissionais onde se registaram menor frequência em acções de formação profissional são justamente as de menor qualificação. Os escalões profissionais mais qualificados são os que obtêm a maior fatia das acções formativas. Aquele estudo refere que as empresas que realizam acções de formação não só possuem o dobro da probabilidade em aumentar a sua produtividade, como também de aumentar a qualidade, a competitividade do negócio e a implementação de alterações radicais na estrutura tecnológica e organizacional.

No quadro 8 dá-se conta dos factores que contribuem para a obtenção de uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Os mais referenciados foram a capacidade de gestão da administração, o conhecimento do trabalhador, a cultura da empresa e a tecnologia. Este ponto sugere que o conhecimento detido pelos seus diversos colaboradores constitui um factor determinante para o sucesso do seu negócio, independentemente das empresas lograrem ou não a criação de condições necessárias para o desenvolvimento de projectos de gestão do conhecimento.

Um significativo número de empresas identificou já as suas competências chave (82), todavia só 60 formalizaram as referidas competências através de um documento escrito (quadro 9). Esta constatação sugere a existência de algumas empresas da amostra a fazer total uso informal da informação, que pouco contribui para o enriquecimento da organização, e traduz, por outro lado, um risco acrescentado, dado que os seus colaboradores não conhecem claramente as competências chave da organização.

Um conceito que parece estar ainda a ser apreendido e solidificado diz respeito à definição e implementação na organização da gestão do conhecimento, dado que cerca de 25% das empresas da amostra revelaram possuir uma pessoa ou unidade dedicada à gestão do conhecimento. A implantação de um sistema de gestão do conhecimento bem como existência de um mapa de conhecimento revelaram percentagens muito semelhantes, na ordem dos 25% (quadro 10). Das 67 empresas que não dispõem de um sistema de gestão do conhecimento, havia 46 empresas que afirmaram pretendem implementar este sistema nos próximos dois anos (quadro 11). Estes dados sugerem um crescente empenhamento na implementação desta nova prática de gestão.

É curioso verificar que 88,4% dos respondentes referem que o conhecimento dentro da empresa é processado e aplicado para benefício organizacional, para além de ser compartilhado internamente (87,2%), o que sugere que as empresas portuguesas estão no bom caminho, dado estes dois factores serem determinantes no sucesso da implementação da nova economia do conhecimento (quadro 12).

A amostra revela que 91,9% dos respondentes considera que a sua empresa adquire conhecimentos no exterior. Relativamente a compartilhar a criação de novos conhecimentos com a comunidade externa há ainda alguma resistência, uma vez que de acordo com os dados do estudo 48,8% das empresas já o praticam (quadro 12).

Para aferir o modo como o conceito de gestão de conhecimento está interiorizado nos responsáveis pelas nossas empresas, foi solicitado aos inquiridos, que definissem gestão do conhecimento. Entendeu-se que a auscultação das opiniões e visões dos respondentes perante este conceito, numa resposta aberta, poderia dar uma noção da percepção que os responsáveis das empresas portuguesas têm deste assunto. Foram obtidas 57 definições pessoais que constituem um conjunto muito interessante e revelador de uma clara percepção do conceito e do âmbito do tema. Destas seleccionámos as 9 definições seguintes:

- «Arte de criar valor através do conhecimento e das competências a ele inerentes».
- «É a gestão do capital humano da empresa, ou seja, a gestão dos “saberes” das pessoas, aproveitando o conhecimento adquirido ao longo da sua permanência na empresa transmitindo-o e as capacidades para inovar, criando vantagens competitivas que produzam valor para as empresas».
- «A empresa identifica competências dos seus colaboradores e identifica as competências estratégicas necessárias aos seus empregos actuais e futuros».
- «Gestão do conhecimento é a identificação clara das competências e optimização dos conhecimentos».
- «A gestão do conhecimento trata-se de gerir a formação que é administrada, levantar as necessidades existentes e elaborar um portfólio do conhecimento existente. Recurso a base de dados para consulta permanente. Noção do conhecimento existente e permanente actualização do mesmo».
- «É a utilização das práticas do desenvolvimento das competências de cada indivíduo e do seu todo, como alavanca para realçar o saber colectivo da organização».
- «A gestão do conhecimento é um conjunto de processos que orientam a criação, uso e disseminação do conhecimento na organização, de forma a atingir os seus objectivos de negócio. Gestão do conhecimento é uma forma de ver a organização, em busca de variáveis nos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva».
- «É a organização de informação de modo a partilhar conhecimentos pessoais e documentais, para permitir que todo o pessoal disponha de toda a informação necessária à execução das tarefas profissionais atribuídas».
- «Maximizar a utilização de conhecimentos existentes, no desempenho, tendo em atenção as exigências da empresa. Possibilitar o aumento do conhecimento, a troca de conhecimento, de acordo com os objectivos da empresa».

Muitas destas definições apresentam como denominador comum a necessidade de estimular a criação de um clima organizacional propício à conversão do conhecimento individual em conhecimento colectivo. Devem ser salientados alguns aspectos que nos parecem importantes, como a referência de ser a arte de criação de valor, o compartilhar conhecimentos, estimular o conhecimento das pessoas, conhecer o conhecimento existente, realçar o saber colectivo da organização, criação, uso e disseminação do conhecimento na organização. Parece concluir-se que as definições apresentadas pelos responsáveis das empresas portuguesas se assemelham às definições estabelecidas por alguns dos autores mais conceituados no estudo destas matérias.

Passando à análise da segunda parte do questionário (questões 16 a 40), constata-se, pela análise do quadro 13, que o desvio padrão de todas as repostas foi similar, oscilando a maior parte entre 0,8 e 1,0 e os valores médios variaram entre um mínimo de 2,7 (revelando discordância) e um máximo de 3,9 (revelando grande concordância).

Repartimos as questões em quatro grupos, conforme a sua média:

- Média entre 3,7 e 3,9 (elevado grau de concordância): 9 questões
- Média entre 3,4 e 3,6 (alto grau de concordância): 8 questões
- Média entre 3,0 e 3,3 (médio grau de concordância): 4 questões
- Média entre 2,7 e 2,9 (baixo grau de concordância): 4 questões

Entre as questões com elevado grau de concordância encontram-se as seguintes:

- 16- Existe um elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências (3,9);
- 20- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e trabalhadores; existe, de uma maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa (3,9);
- 33- A formação está associada às necessidades da área imediata de trabalho do trabalhador e/ou às necessidades estratégicas da empresa (3,9);
- 24- Novas ideias são valorizadas e colocadas em prática (3,8);
- 35- Existem esquemas de prêmios e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias (3,8);
- 38- Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento) (3,8);
- 40- Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual são termos distintos (3,8);
- 29- O processo de recrutamento de pessoal é bastante rigoroso (3,7);
- 31- Há um elevado investimento e incentivo na formação e desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores. Estimula-se formação que levam ao auto-conhecimento (3,7);

Entre as questões com alto grau de concordância encontram-se as seguintes:

- 21- Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar (3,6);
- 22- Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem (3,6);
- 27- Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às necessidades do crescente ambiente competitivo (3,6);
- 32- Estimula-se a aprendizagem através da ampliação dos contactos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa (3,6);
- 23- As pessoas estão preocupadas com toda a empresa e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta (3,5);
- 25- Há um uso constante de equipas multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica (3,4);
- 30- Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, entre outras) e aumento da criatividade através do recrutamento de pessoal (3,4);
- 34- A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado (3,4).

Entre as questões com médio grau de concordância encontram-se as seguintes:

- 17- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas) (3,3);
- 18- As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os trabalhadores, à base de dados e conhecimento da empresa (3,2);
- 19- Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "know-how" existente na empresa (3,1);
- 36- Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipa (e não apenas ao desempenho individual) (3,1).

Entre as questões com baixo grau de concordância encontram-se as seguintes:

- 26- Há um uso constante de equipas "ad-hoc" ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projectos inovadores (2,9);
- 28- Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms* (2,9);

39- A empresa tem parcerias com outras Empresas, Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa) (2,9);

37- Existem esquemas de participação nos lucros/ societária envolvendo a maior parte dos trabalhadores (2,7).

Este primeiro tipo de classificação das respostas aos inquéritos permite, na nossa opinião, as seguintes interpretações principais sobre a percepção das empresas portuguesas da nossa amostra relativamente à gestão do conhecimento:

Uma das áreas onde as empresas precisam de melhorar significativamente é a sua comunicação interna. Não obstante os responsáveis das empresas terem demonstrado um elevado grau de consenso sobre os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências, eles tendem a achar que a comunicação não é totalmente eficiente. Além disso, parecem concordar que existem vários bloqueios, em todos os sentidos, para o esclarecimento de fluxos adequados de informação, comunicação e de documentação do conhecimento e “*know-how*” existente nas empresas, apesar de se denotar uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas.

Relativamente ao pensamento sistémico, verifica-se um alto grau de concordância, uma vez que as pessoas estão preocupadas com toda a empresa e não apenas com a sua área de trabalho, ou seja, procuram uma optimização conjunta. O uso de equipas multidisciplinares, principalmente com alto grau de autonomia, ainda é muito pouco frequente.

A questão do domínio pessoal e do auto-conhecimento, parece-nos, estar distante da realidade e do dia a dia das empresas da nossa amostra. De facto, os responsáveis parecem acreditar que, apesar de tudo, há um alto grau de honestidade intelectual nas suas empresas e que, o investimento e incentivo na formação e desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores é um facto importante, bem como o estímulo da aprendizagem através da ampliação dos contactos e interacções com outras pessoas dentro e fora da empresa.

As empresas em Portugal, estão a tornar os seus processos de selecção de pessoal mais rigorosos. Há, contudo, uma menor concordância no que respeita à iniciativa de se buscar a diversidade através do processo selectivo. Já as políticas e práticas salariais da nossa amostra parecem estar bem desfasadas com relação às *best practices* e à experiência internacional. Este estudo revela que, em Portugal, não são usuais tipos de práticas que adoptem esquemas de prémios e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias, esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipa (e não apenas ao desempenho individual), bem como esquemas de participações nos lucros envolvendo a maioria dos trabalhadores.

Por outro lado, há ainda a referir, a pouca importância dada à pesquisa externa, através das alianças com outras empresas, e também a baixíssima importância conferida aos relacionamentos com as universidades e institutos de pesquisa, o qual corrobora conclusões recentes da literatura (Lindley, 2000). Este autor considera que não se deverá subestimar a importância das universidades se transformarem, deixando de ser exclusivamente produtoras de conhecimentos e formadoras dos quadros mais altamente qualificados para passarem a ser parceiras de redes complexas que ultrapassem as fronteiras pedagógicas e científicas próprias do seu papel tradicional, uma vez que tal constitui um factor fundamental do desenvolvimento da economia e da sociedade baseadas no conhecimento.

A baixa frequência de reuniões informais e de *brainstorms* fora do local de trabalho, apontada pelos responsáveis, também não causará surpresa, uma vez que esta prática está bastante associada a ambientes altamente inovadores, o que ainda não será o caso da maioria das empresas em Portugal.

A área funcional dos respondentes não parece ter influenciado o perfil de respostas. Dado que todos revelaram, uns mais que outros, ter tido uma percepção em relação às práticas gestão das suas empresas, independentemente do seu cargo (quadro 14).

Sintetizando, poder-se-á dizer que este estudo sugere a existência de indícios de que as práticas de gestão seleccionadas para a avaliação da gestão do conhecimento são relevantes e estão associadas ao desempenho empresarial das empresas portuguesas da amostra. Sugere também que algumas das características das empresas da amostra, como o âmbito de actividade e o sector de actividade apresentam indícios de correlação com as práticas de gestão do conhecimento.

Hipóteses Desenvolvidas

Neste ponto são testadas algumas das interpretações anteriormente apresentadas, através da realização de cinco testes estatísticos. Nas três primeiras hipóteses colocadas serão utilizados testes estatísticos não paramétricos de independência, concretamente, o teste do qui-quadrado. Na quarta o teste t para médias e na quinta o coeficiente de correlação, ou seja verificar o grau de associação existente entre duas variáveis. Estes foram os testes que nos pareceram mais relevantes para a amostra em questão.

A utilização do teste do qui-quadrado deve-se ao facto de nos defrontarmos com uma amostra com número de respostas que se enquadram em várias categorias discretas. Por exemplo, a prova do qui-quadrado é mais poderosa para grandes amostras ($n > 30$) do que a de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Contudo, para a utilização do teste do qui-quadrado foi necessário que se verificassem certas condições, de forma a que se pudessem aceitar os resultados obtidos. Ou seja, que não mais de 20% das células tivessem frequência esperada estimada inferior a 5 e que não exista qualquer célula com valor esperado inferior a 1.

Um dos aspectos analisados foi a relação de independência existente entre os factores que as empresas crêem que mais se baseia a sua vantagem competitiva, isto é:

H1: *A capacidade de gestão da administração e os conhecimentos dos trabalhadores, são factores independentes face à existência de esquemas de participação nos lucros.*

Esta hipótese testa a possibilidade de a capacidade de gestão da administração e o conhecimento dos trabalhadores, apesar de relacionáveis com os sistemas de participação de lucros, se apresentarem como independentes a estes. Efectuando os cálculos estatísticos, teremos:

Frequências Observadas

	n1	n2	n3	n4	n5	
Vantagem competitiva baseia-se na Capac. Gestão Adm.	16	8	8	8	4	44
Vantagem competitiva não se baseia na Capac. Gestão Adm.	15	2	9	6	10	42
	31	10	17	14	14	86

Como $\chi^2 = 6,51 < 9,46$, não se rejeita a hipótese para um nível de significância de 5 %

Frequências Observadas

	n1	n2	n3	n4	n5	
Vantagem competitiva baseia-se no Conhec. do trabalhador	17	2	7	11	6	43
Vantagem competitiva não se baseia no Conhec. do trabalhador	14	8	10	3	8	43
	31	10	17	14	14	86

Como $\chi^2 = 9,28 < 9,46$, não se rejeita a hipótese para um nível de significância de 5 %

O resultado do teste confirma a hipótese testada, ou seja, as empresas consideram que os factores no qual se baseia a sua vantagem competitiva são independentes relativamente à existência de esquemas de participação nos lucros concedidos à maior parte dos trabalhadores, uma vez que, para um nível de significância de 5% não se rejeita a hipótese.

O teste da independência entre o reconhecimento do trabalho em equipa pelas empresas, face às diferentes intensidades de conhecimento existentes no seio das empresas também parece revestir interesse.

H2: *O reconhecimento do trabalho em equipa é independente do nível de intensidade do conhecimento existente nas empresas.*

Frequências Observadas

	n1	n2	n3	n4	n5	
Empresas menos intensivas em conhecimento	7	9	11	12	6	45
Empresas mais intensivas em conhecimento	7	6	10	10	8	41
	14	15	21	22	14	86

Como $x^{} = 0,93 < 9,46$, não se rejeita a hipótese para um nível de significância de 5 %**

As empresas consideradas como mais intensivas em conhecimento, de acordo com o sector de actividade, foram as de: água, electricidade e gás; celulose e papel; comércio electro-electrónico; edição, informação e artes gráficas; equipamento de transporte; metalomecânica e metalurgia de base; minerais metálicos e não metálicos; produtos farmacêuticos; química; serviços e telecomunicações. As restantes empresas foram consideradas como as menos intensivas em conhecimento.

O resultado do teste, de acordo com os dados acima descritos, revela que o reconhecimento do trabalho em equipa é independente do tipo de empresas, ou seja não importa se estas são empresas mais intensivas em conhecimento ou não. Para um nível de significância de 5% não se rejeita a hipótese de que as empresas são iguais.

Continuando a utilizar o mesmo teste estatístico, procede-se agora ao teste da independência das parcerias de investigação com o tipo de empresas, dado poder ser crível que as empresas mais intensivas em conhecimento efectuem mais parcerias de investigação do que as empresas menos intensivas em conhecimento.

H3: *As empresas mais intensivas em conhecimento efectuem mais parcerias de investigação do que as empresas menos intensivas em conhecimento.*

Frequências Observadas

	n1	n2	n3	n4	n5	
Empresas menos intensivas em conhecimento	15	8	9	9	4	45
Empresas mais intensivas em conhecimento	5	6	11	13	6	41
	20	14	20	22	10	86

Como $x^{} = 6,44 < 9,46$, não se rejeita a hipótese com um nível de significância de 5 %**

O resultado do teste mostra-nos que, para um nível de significância de 5%, não se rejeita a hipótese que as empresas mais intensivas em conhecimento efectuem mais parcerias de investigação do que as empresas menos intensivas em conhecimento.

Para testar a hipótese de que, no universo, a diferença entre dois valores médios da variável dependente é igual a zero, vamos usar o teste *t*. Utiliza-se para populações normais com amostras maiores que 30. Permitindo testar se a média relativa à variável estímulo à experimentação (liberdade para tentar e falhar) é igual à média das respostas relativas à existência de grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, se as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.

H4: O estímulo à experimentação e à existência de liberdade para tentar e falhar é igual à média do nível de honestidade intelectual existente na empresa.

	<i>Tentar e Falhar</i>	<i>Honestidade Intelectual</i>	
Médias =	3,61627907	3,558139535	e.t.= 0,657869
Desvio-padrão =	0,870004796	0,848592623	
Teste t	d-p**2= 0,756908345	0,720109439	
	ni= 86	86	
	0,00880126	0,008373366	0,017175 0,131052
		0,25686191	(alfa=0,05)
região de rejeição:	até (-0,25686191)		
região de rejeição:	depois de (0,25686191)		
região de aceitação:	(-0,25686191 , 0,25686191)		
diferença entre médias:	0,058139535		

O resultado deste teste revelou que a diferença entre as médias está dentro da região de aceitação, pelo que não se rejeita a hipótese de que as médias sejam iguais para um nível de significância de 5%.

O quinto teste é relativo à eventual existência de *correlação* entre a valorização dada pelas empresas à criação de novas ideias com a atribuição de prémios, reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

H5: A valorização de novas ideias está correlacionada com a atribuição de prémios, o reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

O valor obtido relativo ao coeficiente de correlação amostral foi de 0,38, o que significa que a relação entre as variáveis não é de todo perfeita. O coeficiente de determinação, ao descrever a qualidade do ajuste linear entre os dados das variáveis, explica se a proporção da variação da importância das ideias inovadoras para as empresas é reconhecida e materializada por via da atribuição de prémios, reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. A análise deste coeficiente permite concluir que a valorização de novas ideias apenas explicam 14,6% da importância dada pelas empresas ao esquema de prémios, reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

Conclusões e recomendações do estudo empírico

Este ponto procura evidenciar alguns dos aspectos mais importantes resultantes do estudo empírico efectuado, complementando este estudo com a apresentação de algumas recomendações subjacentes às conclusões obtidas. A gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e exigências do ambiente competitivo das empresas, bem como pelo entendimento das necessidades individuais e colectivas associadas aos processos de criação e aprendizagem.

Actualmente, o estudo da criação de valor na empresa reside em aspectos intangíveis, e no papel das pessoas nas organizações, na criação de conhecimento a nível organizacional, nas relações empregado/empregador, no uso das tecnologias de informação, nas redes organizacionais, no papel da administração e nas habilidades que requerem, constituindo a agenda da investigação em gestão empresarial para os próximos anos.

O êxito futuro dependerá da capacidade que se tenha para explorar a sabedoria colectiva, composta pela acumulação de critérios, percepções, experiências, intuição e inteligência de todos os empregados. Porém, convencer as pessoas de que é importante trocar para gerar mais conhecimentos é complicado, pois implica a mudança de uma cultura já estabelecida onde informação e conhecimento significam poder.

Este estudo permite constatar que os responsáveis das empresas portuguesas estão alertados para esta nova forma de gestão. Pertencendo maioritariamente os inquiridos ao topo da hierarquia das organizações, este estudo sugere que em Portugal o hiato é pequeno relativamente às práticas de gestão aplicadas no estrangeiro, dado que também aí a gestão do conhecimento está, ainda, no seu início. Todavia, estudos efectuados revelam resultados a curto prazo muito motivadores (v. g. British Petroleum – BP).

O interesse pelas novas práticas de gestão do conhecimento surge em Portugal tanto nas empresas com actuação a nível internacional como a nível nacional, com predomínio até destas últimas, o que mostra sensibilidade para os problemas mais actuais. Também as empresas com mais de 10 anos estão atentas ao ambiente de mudança em que vivem. O nosso estudo permite ainda constatar que relativamente à dimensão das empresas este factor deixa de ser relevante, uma vez que possuir um elevado número de trabalhadores não significa estar mais motivado.

Também merece referência a existência de planos de formação e aprendizagem nas empresas. Apesar de insuficiente há uma crescente preocupação do tecido empresarial português com esta problemática. Um dos principais factores em que as empresas crêem que se baseia a sua vantagem competitiva é o conhecimento detido pelos seus trabalhadores.

Relativamente às competências chave é conveniente formalizá-las através de um documento escrito, para que sejam convenientemente definidos os aspectos relevantes que constituem a organização, não bastando que estas estejam identificadas. Este estudo demonstra que nem todas as empresas possuem as suas competências chave formalizadas, isto apesar da sua maioria referir conhecê-las, de acordo com os resultados obtidos neste estudo.

Este estudo constata que ainda são poucas as empresas a implementar sistemas de gestão do conhecimento (menos de 25% da amostra), apesar de haver consciência para as respectivas práticas. O estudo sugere uma tendência positiva, pois as empresas da amostra que ainda não implementaram nenhum sistema de gestão do conhecimento, revelaram intenções de fazê-lo a curto prazo.

Constata-se, ainda, que a percentagem de empresas que pratica a aquisição de conhecimento externo é elevada (91%). O estudo sugere a existência de alguma resistência à criação de novos conhecimentos e a partilhá-los com a comunidade externa, isto é, o ditado do «segredo é a alma do negócio» continua a persistir na cultura de algumas das empresas. É, contudo, importante que estas se apercebam que é fundamental partilhar não só o conhecimento a nível interno como também com a comunidade externa, dado que as empresas só conseguirão obter verdadeiramente sucesso se tiverem um espírito inovador e tentarem sempre ir mais longe.

Há um elevado nível de consenso relativamente aos pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências. Bem como, um elevado sentimento de confiança entre empresa e trabalhadores. A comunicação revela-se pouco eficiente e as informações nem sempre são partilhadas. Estes aspectos negativos, na nossa opinião, poderão ser críticos. Deverá, também, existir uma maior honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas deverão ser autênticas, mostrando aquilo que conhecem, bem como o que não conhecem, não se preocupando só com a sua área de trabalho, mas procurando a optimização conjunta, dado a empresa ser um todo.

Também as novas ideias deverão ser valorizadas e postas em prática, pois só deste modo se conseguirá inovar. De referir que, segundo este estudo, são poucas as empresas a associarem aos esquemas de participação nos lucros o desempenho dos trabalhadores. Noutros países esta filosofia é muito aplicada, dado que consideram que os colaboradores trabalharão mais motivados.

As empresas deverão procurar utilizar, cada vez mais, equipas “*ad-hoc*” ou temporárias para o estudo e criação de projectos inovadores, pois só assim se conseguirão diferenciar. Para além disso, é importante que na empresa haja liberdade para tentar e falhar, doutro modo as pessoas ficarão inibidas de partilhar

as suas ideias. Deveriam existir mais iniciativas voltadas para o desenvolvimento da capacidade criativa e da aprendizagem, querer aprender é fundamental, compartilhar o que sabemos é então primordial.

Este estudo permitiu constatar que os responsáveis pelas empresas portuguesas estão conscientes da necessidade das práticas de gestão do conhecimento, uma das características mais relevantes na era do conhecimento intensivo. Subjacente ainda à maior parte das questões levantadas no estudo empírico, reconhecemos que o conhecimento é a alavanca da criação de valor para as empresas do futuro. Deste modo, podemos considerar que os resultados da pesquisa de campo, embora exploratórios, forma, na nossa opinião, bastante significativos e coerentes, pois permitiram contribuir para uma compreensão geral da gestão do conhecimento, e para estabelecer uma primeira base para futuras pesquisas.

Síntese das recomendações

- Melhorar a comunicação;
- Formalizar as competências chave;
- Maior honestidade intelectual e partilha dos conhecimentos;
- Valorizar as novas ideias e liberdade para tentar e falhar;
- Associar prémios ao desempenho dos trabalhadores;
- Criar equipas multidisciplinares para projectos inovadores.

Referências Bibliográficas

- AADNE, John Harald, KROGH, Georg Von, ROOS, Johan, (1996), «Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies», in Georg Von Krogh e Johan Roos (editores), *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*, Sage Publications, Cambridge, cap.1. ISBN 0-7619-5180-6.
- BAILEY, Catherine, CLARKE, Martin, (2000), «How do Managers Use Knowledge About Knowledge Management», *Journal of Knowledge Management*, vol.4, nº3, pp.235-243.
- BEIJERSE, Roelof P. Uit, (2000), «Knowledge Management in Small and Medium-sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs», *Journal of Knowledge Management*, vol.4, nº2, pp.162-179.
- BONTIS, Nick, CROSSAN, Mary, HULLAND, John, (2002), «Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows», *Journal of Management Studies*, vol.39, nº4, pp.55-68.
- BONTIS, Nick, GIRARDI, John, (2000), «Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons: An Empirical Examination of the Tango Simulation», *Journal of Technology Management*, vol.20, nºs5/6/7/8, pp.545-555.
- CAVALCANTI, Marcos C. B., GOMES, Elisabeth, PEREIRA, André, (2001 a), *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: Um Roteiro para a Ação*, Editora Campus, Rio de Janeiro. ISBN 85-352-0806-2.
- DAVENPORT, Thomas H., VÖLPEL, Sven, (2001), «The Rise of Knowledge Towards Attention Management», *Journal of Knowledge Management*, vol.5, nº3, pp.212-221.
- DESPRES, Charles, CHAUVEL, Daniele, (1999), «Knowledge Management(s)», *Journal of Knowledge Management*, vol.3, nº2, pp.110-120.
- EIRAS, Ruben, (2002), «Empresas Não Investem na Formação», *Expresso – Emprego*, nº1549, 6 de Julho, p.12.
- FOY, Patricia S., (1999), «Knowledge Management in Industry», in Jay Liebowitz (editor), *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, Washington D.C., cap.15. ISBN 0-8493-0238-2.
- INSTITUTE PERSONNEL AND DEVELOPMENT, (1999), *Case Studies in Knowledge Management*, Institute Personnel and Development, Londres. ISBN 0-85292-799-1.
- KIKAWADA, Kazue, HOLTSHOUSE, Dan, (2001), «The Knowledge Perspective in the Xerox Group», in Ikujiro Nonaka e David Teece (editores), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage, London, cap.14. ISBN 0-7619-5499-6.
- KLUGE, Jürgen, STEIN, Wolfran, LICHT, Thomas, (2002), *Gestão do Conhecimento: Segundo um Estudo da McKinsey & Company*, Principia, Cascais. ISBN 972-8500-87-4
- KULKKI, Seija, KOSONEN, Mikko, (2001), «How Tacit Knowledge Explains Organizational Renewal and Growth: the case of Nokia», in Ikujiro Nonaka e David Teece (editores), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage, London, cap.12. ISBN 0-7619-5499-6.
- LINDLEY, Robert M.,(2000), «Economias Baseadas no Conhecimento: O Debate Europeu Sobre o Emprego Num Novo Contexto», in Maria João Rodrigues (coord.), *Para Uma Europa da Inovação e do Conhecimento: Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social*, Celta Editora, Oeiras, cap.2. ISBN 972-774-076-6.
- LLAUGER, María Barceló, (coord.), (2001), *Hacia una Economía del Conocimiento*, ESIC – Editorial – PricewaterhouseCoopers, Madrid. ISBN 84-7356-272-0.
- NONAKA, Ikujiro, (1991), «The Knowledge-Creating Company», *Harvard Business Review*, vol.69, nº6, Novembro – Dezembro, pp.96-104.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka, (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York. ISBN 0-19-509269-4.
- OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, (1996), *The Knowledge-based Economy*, OCDE, Paris.

- SKYRME, David J., (2001), «Developing a Knowledge Strategy: From Management to Leadership», in Darly Morey, Mark Maybury e Bhavani Thuraisingham (editores), *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, MIT Press, Cambridge cap.3. ISBN 0-262-133384-9.
- SVEIBY, Karl Erik, (2001), «Consolide su Conocimiento», in María Barcelo Llauger (coord.), *Hacia una Economía del Conocimiento*, ESIC – Editorial – PriceWaterhouseCoopers, Madrid, prólogo. ISBN 84-7356-272-0.
- TAKEUCHI, Hirotaka, (2001), «Towards a Universal Management of the Concept of Knowledge», in Ikujiro Nonaka e David Teece (editores), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage, London, cap.15. ISBN 0-7619-5499-6.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu, (2000), *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*, Negócio Editora, São Paulo. ISBN 85-86014-43-5.
- VENDRELL, Pablo Peña, (2001), *To Know or not to be: Conocimiento, el Oro Gris de las Organizaciones*, Fundación DINTEL, Madrid. ISBN 84-931933-6-4.

Anexos

Quadro 1. Distribuição das respostas obtidas

<i>Sector de Actividade</i>	<i>Empresas inquiridas</i>		<i>Respostas obtidas</i>	
	<i>Número</i>	<i>%</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Agricultura e pescas	2	0,0	0	0,0
Agro-indústria	34	2,9	1	1,2
Água, electricidade e gás	9	33,3	3	3,5
Celulose e papel	9	55,6	5	5,8
Comércio	41	19,1	8	9,3
Comércio de veículos automóveis	52	26,9	14	16,3
Comércio electro-electrónico	18	16,7	3	3,5
Construção	46	13,0	6	7,0
Distribuição alimentar	37	13,5	5	5,8
Distribuição de combustíveis	17	23,5	4	4,7
Edição, informação e artes gráficas	15	20,0	3	3,5
Equipamento de transporte	9	66,7	6	7,0
Higiene e limpeza	4	0,0	0	0,0
Hotelaria e restauração	5	20,0	1	1,2
Madeira, cortiça e móveis	13	0,0	0	0,0
Material eléctrico e de precisão	16	0,0	0	0,0
Metalomecânica e metalurgia de base	25	8,0	2	2,3
Minerais metálicos e não metálicos	16	18,8	3	3,5
Produtos Farmacêuticos	31	16,1	5	5,8
Química	21	14,3	3	3,5
Serviços	36	16,7	6	7,0
Telecomunicações	7	28,6	2	2,3
Têxteis	15	0,0	0	0,0
Transportes e distribuição	16	31,3	5	5,8
Vestuário e couro	6	16,7	1	1,2
Total	500	17,2	86	100,0

Quadro 2. Cargo ocupado

<i>Categoria</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Administrador	16	18,6
Director	41	47,7
Chefe	18	20,9
Assessor	11	12,8
	86	100,0

Quadro 3. Âmbito de actuação

<i>Âmbito</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Local	8	9,3
Regional	7	8,1
Nacional	36	41,9
Internacional	35	40,7
	86	100,0

Quadro 4. Antiguidade das empresas

<i>Antiguidade</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Menos de 5 anos	8	9,3
De 5 a 10 anos	15	17,4
Mais de 10 anos	63	73,3
	86	100,0

Quadro 6. Número de trabalhadores

<i>Âmbito</i>	<i>Número</i>
<100	17
100-1000	54
1001-5000	10
>5000	5
	86

Quadro 7. Nº empresas que dispõem de departamento de recursos humanos

<i>Departamento de Recursos Humanos</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Dispõe	76	88,4
Não dispõe	10	11,6
	86	100,0

Quadro 8. Factores que as empresas crêem que se baseia a vantagem competitiva

<i>Âmbito</i>	<i>Número</i>
Conhecimento do Trabalhador	43
Tecnologia	37
Cultura da Empresa	40
Situação Financeira	31
Capacidade de Inovação	27
Capacidade de Gestão da Administração	44
Outras	8

Quadro 9. Competências chave

<i>Competências chave</i>	<i>Número</i>
Identificadas	82
Formalizadas através de doc. escrito	60

Quadro 10. Questões relacionadas com a Gestão do Conhecimento

<i>Preocupações com G.C.</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Pessoa dedicada GC	22	25,6
Sistema de G.C.	19	22,1
Mapa do Conhecimento	23	26,7

Quadro 11. Inexistência de um sistema de gestão do conhecimento (SGC)

<i>Empresas</i>	<i>Número</i>
Não tem SGC	67
Pensam implementar SGC	46
Não pensam implementar SGC	21

Quadro 12. Utilização do conhecimento internamente e as relações externas

<i>Conhecimento</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Utilizado para benefício organizacional	76	88,4
Compartilhado internamente	75	87,2
Adquire externamente	79	91,7
Compartilha com o exterior	42	48,9

Quadro 5. A rentabilidade dos 25 Sectores de Actividade (10^6 €)

<i>Sector de Actividade</i>	<i>Lucros</i>	<i>Capital Próprio</i>		<i>Activo Líquido</i>	
		<i>Valor</i>	<i>Rent. %¹</i>	<i>Valor</i>	<i>Rent. %²</i>
Agricultura e pescas	3,7	65,9	5,7	128,6	2,9
Agro-indústria	144,3	1.491,2	9,7	2.912,5	5,0
Água, electricidade e gás	688,4	7.648,6	9,0	21.328,6	3,2
Celulose e papel	258,6	1.998,3	12,9	3.082,5	8,4

¹ Relação entre lucros e capital próprio, em percentagem. Mede o retorno dos capitais investidos. Comparando esta taxa com as remunerações oferecidas no mercado de capitais ou com o custo do financiamento, os detentores podem concluir se o seu capital está a ser bem aplicado.

² Relação entre lucros e o activo líquido, em percentagem. Representa a taxa de retorno dos capitais investidos na empresa.

Comércio	57,4	365,7	15,7	1.029,2	5,6
Comércio de veículos automóveis	172,1	1.030,9	16,7	3.492,6	4,9
Comércio electro-electrónico	48,4	200,7	24,1	880,0	5,5
Construção	118,1	1.615,4	7,3	5.166,2	2,3
Distribuição alimentar	30,0	772,4	3,9	4.904,0	0,6
Distribuição de combustíveis	35,3	1.522,9	2,3	5.160,5	0,7
Edição, informação e artes gráficas	-87,4	-121,4	72,0 (*)	1.634,5	-5,4
Equipamento de transporte	6,7	111,1	6,1	369,1	1,8
Higiene e limpeza	27,2	135,1	20,2	345,5	7,9
Hotelaria e restauração	27,2	178,2	15,8	492,4	5,5
Madeira, cortiça e móveis	13,4	377,7	3,5	1.067,2	1,3
Material eléctrico e de precisão	98,0	738,5	13,3	1.606,4	6,1
Metalomecânica e metalurgia de base	144,2	1.099,7	13,1	3.033,5	4,8
Minerais metálicos e não metálicos	245,7	1.344,0	18,3	2.585,8	9,5
Produtos Farmacêuticos	68,6	430,6	15,9	1.539,3	4,5
Química	135,5	1.145,3	11,8	2.078,0	6,5
Serviços	230,3	4.347,3	5,3	14.897,4	1,6
Telecomunicações	298,5	1.964,6	15,2	6.589,8	4,5
Têxteis	19,6	451,0	4,3	1.002,1	2,0
Transportes e distribuição	-455,2	-49,5	919,2 (*)	4.481,0	-10,2
Vestuário e couro	12,1	93,3	12,9	209,3	5,8
Total	2.340,7	28.957,4	8,1	90.016,2	2,6

(*) Tendo em conta que o lucro e o capital próprio apresentam valores negativos.

Fonte: EXAME 500 Melhores & Maiores – 2001: 28-29.

Quadro 13 Resultados gerais da segunda parte do questionário

Questão	Número de respondentes de acordo com o grau de concordância (1 a 5)*					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
16		2	18	50	16	3,9	0,7
17		11	39	32	4	3,3	0,8
18	2	18	36	25	5	3,2	0,9
19	2	16	41	22	5	3,1	0,9
20		1	23	43	19	3,9	0,7
21		10	25	39	12	3,6	0,9

22		11	25	41	9	3,6	0,8
23		12	31	35	8	3,5	0,8
24	1	5	20	48	12	3,8	0,8
25	3	11	28	35	9	3,4	1,0
26	9	21	28	25	3	2,9	1,0
27	2	10	21	39	14	3,6	1,0
28	8	23	30	21	4	2,9	1,0
29		6	34	26	20	3,7	0,9
30	1	13	32	33	7	3,4	0,9
31	3	5	23	36	19	3,7	1,0
32	2	9	26	33	16	3,6	1,0
33	1	1	22	42	20	3,9	0,8
34		13	38	24	11	3,4	0,9
35	6	9	13	28	30	3,8	1,2
36	14	15	21	22	14	3,1	1,3
37	31	10	17	14	14	2,7	1,5
38	2	8	22	29	25	3,8	1,0
39	20	14	20	22	10	2,9	1,3
40	5	10	21	15	35	3,8	1,3

* 1 – Totalmente em desacordo; 5 – Totalmente de acordo.

Quadro 14 – Número de respondentes de acordo com o grau de concordância relativamente ao cargo ocupado

Questão	Administrador					Director					Chefe					Assessor							
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
16			1	9	6			1	10	23	7			5	12	1			1	2	6	2	
17			7	8	1			8	19	12	2			2	8	8			1	5	4	1	
18		2	10	4				2	8	17	13	1			4	5	8	1		4	4	3	
19		2	9	4	1			1	9	16	13	2			5	10	3		1		6	2	2
20			1	10	5			1	11	20	9				5	11	2				6	2	3
21		1	1	9	5			6	11	17	7			3	9	9					7	4	
22		1	2	11	2			4	13	18	6			3	8	7				3	2	5	1
23			6	8	2			7	11	19	4			3	10	5				2	4	3	2
24		1		13	2			1	2	10	22	6			2	6	9	1			4	4	3

25	1	5	9	1	2	5	12	22	2	3	8	4	3	3	3	2	3			
26	2	3	4	7	6	8	14	12	1	7	6	4	1	1	3	4	2	1		
27	1		3	6	6	1	4	9	22	5	4	6	6	2	2	3	5	1		
28		4	6	6	4	8	17	8	4	3	6	5	4	1	5	2	3			
29			7	7	2	4	15	13	9		10	2	6	2	2	4	3			
30			7	7	2	4	15	13	9		10	2	6	2	2	4	3			
31		1	3	8	4	1	3	8	19	10	1	9	6	2	2	3	3	3		
32		1	3	10	2	1	4	12	15	9	2	7	8	1	1	2	4	4		
33			2	11	3		1	9	20	11		9	6	3	1	2	5	3		
34			6	6	4		5	21	11	4	5	8	4	1	3	3	3	2		
35		1	2	7	6	3	5	5	13	15	2	3	2	6	5	1	4	2	4	
36			2	5	6	3	5	7	8	12	9	4	5	6	3	5	1	2	1	2
37	5	2	5	2	2	12	5	7	8	9	9	1	4	3	1	5	2	1	1	2
38			2	6	4	4	1	4	6	15	15	1	1	6	6	4	1	4	4	2
39	4	1	5	5	1	6	9	10	9	7	5	4	4	5		5	1	3	2	
40			3	2	11	4	8	8	9	12	1	2	5	2	8		5	2	4	

O grau de concordância varia de **1** – Totalmente em desacordo a **5** – Totalmente de acordo.