

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**A influência dos Recursos Humanos na Gestão do
Conhecimento e nos processos de Inovação: Estudo de
caso da empresa J.S., do Setor da Saúde**

Adelino Manuel Gonçalves Graça Quintais

Lisboa, 8 de março de 2018

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A influência dos Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento e nos processos de Inovação: Estudo de caso da empresa J.S., do Setor da Saúde

Adelino Manuel Gonçalves Graça Quintais

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Especialista Carlos Nunes
Arguente _____ Prof. Especialista Gualter Agrochão
Vogal _____ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, 8 de março de 2018

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Como em qualquer processo, existem pessoas que nos acompanham durante o nosso percurso, seja ele de que natureza for

Este trabalho, só foi possível graças a um numero de pessoas que me acompanharam na sua realização. Assim, além do meu respeito, merecem que fique registado neste trabalho, o meu agradecimento

Agradeço à minha esposa Maria João Cunha, aos meus filhos Susana, Joana e João, pela paciência que tiveram nos momentos em que mais precisei.

Agradeço aos meus pais, Manuel e Margarida e ao meu irmão Hugo, por terem sido incansáveis e motivadores, durante todo este processo.

Ao Professor Doutor José Moleiro Martins, um agradecimento especial por ter aceite orientar este trabalho, bem como todo o acompanhamento que me tem dado, durante os últimos 4 anos, nesta epopeia estudantil.

Agradeço ainda aos colegas que me incentivaram sempre a seguir em frente, em especial ao Ricardo Albuquerque, pelo seu acompanhamento, apoio e ajuda incondicional.

A todos eles, o meu sentido obrigado.

Resumo

A Gestão do Conhecimento é um tema fulcral nos dias de hoje, é nela, que o mundo empresarial se baseia para a diferenciação face aos seus concorrentes, nos mercados onde atuam.

A Gestão do Conhecimento é um fator determinante nos processos de Inovação, segundo Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, (2006), [a] Gestão de Recursos Humanos baseia-se, atualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

O seu papel é fundamental nas Organizações, gerir os recursos humanos, de forma a captar, divulgar, transformar e armazenar conhecimento é uma tarefa que não é fácil, existem elementos facilitadores (ou não), como a cultura organizacional, a estrutura, os recursos humanos e o que intimamente lhes assiste, como diferentes personalidades, diferentes vontades e também os diversos fatores motivacionais, têm a sua intervenção em todo este processo.

Esta dissertação passa por diversas fases, desde os agradecimentos, onde o enfoque é nas pessoas que influenciaram este trabalho, passando pelo resumo do mesmo até à introdução. De seguida temos a revisão da literatura, onde é identificada a visão de alguns autores, passando de seguida pelas metodologias aplicadas, bem como, pelas questões da investigação, chegando então, aos resultados obtidos e à sua discussão. Por fim, a conclusão, onde se pretende demonstrar, a importância da Gestão de Conhecimento na empresa J.S. e a influencia que os Recursos Humanos, têm no seu desenvolvimento.

Palavra-chave: Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Recursos Humanos; Organizações; Inovação

Abstract

Knowledge Management is a core issue nowadays, and it is here that the business world is based on differentiating itself from its competitors in the markets where it operates.

According to Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, (2006), [a] Management of Human Resources is based on the fact that the performance of organizations depends on the contribution the people who compose them, the way they are organized and the investment that is made at the level of their development.

Its role is fundamental in Organizations, managing human resources, in order to capture, disseminate, transform and store knowledge is a task that is not easy, there are facilitating (or not) elements, such as organizational culture, structure, resources human beings and what closely assists them, as different personalities, different wills and also the various motivational factors, have their intervention throughout this process.

This dissertation goes through several phases, from the acknowledgments, where the focus is on the people who influenced this work, going through the summary of it until the introduction. Next, we have the literature review, where the vision of some authors is identified, followed by the applied methodologies, as well as by the research questions, reaching the results obtained and their discussion. Finally, the conclusion, where it is intended to demonstrate, the importance of Knowledge Management in J.S. company and the influence that Human Resources have on its development.

Keywords: Knowledge; Knowledge Management; Human Resources; Organization; Innovation

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	3
1.1 O Conhecimento.....	3
1.2 O processo de Gestão do Conhecimento.....	14
1.3 As Organizações e os Recursos Humanos	18
1.4 Fatores influenciadores na Gestão do Conhecimento.....	19
1.4.1 A importância do capital humano.....	19
1.4.2 Cultura baseada no conhecimento.....	20
1.4.3 Mudança Organizacional.....	21
1.5 Variáveis psicológicas individuais	23
1.5.1 Personalidade	23
1.5.2 Percepção.....	25
1.6 <i>Habílités</i>	26
1.7 Preferências e atitudes	26
1.8 Motivação dos funcionários.....	27
1.9 Recrutamento e Seleção.....	29
1.10 Questões de investigação	31
Capítulo II – Metodologia	32
2.1 Metodologia.....	32
2.2 Cronograma.....	35
Capítulo III - Análise dos resultados	35
3.1 Análise dos resultados.....	35
3.2 Discussão dos resultados.....	47
Capítulo IV - Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigação futura	49
4.1 Conclusão	49
4.2 Limitações do estudo.....	52

4.3 Sugestões para investigação futura.....	52
Capítulo V - Bibliografia	54
Anexo A - Guião entrevista.....	57

Índice de Figuras

FIGURA 1 - HIERARQUIA DO CONHECIMENTO	4
FIGURA 2 – OS TRÊS ELEMENTOS DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	7
FIGURA 3 - MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	8
FIGURA 4 – OS QUATRO TIPOS DE <i>BA</i>	9
FIGURA 5 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO	11
FIGURA 6 - A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO COM CONSTITUINTES EXTERNOS	12
FIGURA 7 - A LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO....	14
FIGURA 8 - O PROCESSO DO MODELO AMERICANO	16
FIGURA 9 - MODELO DE GESTÃO DE CONHECIMENTO DA APQC.....	17
FIGURA 10 - DIFERENÇAS PERCETUAIS E COMPORTAMENTAIS	26
FIGURA 11 - PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	29

Índice de tabelas

TABELA 1 - AS QUATRO CATEGORIAS DE ATIVOS DO CONHECIMENTO	13
TABELA 2 - DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS AMERICANO E JAPONÊS	16

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 – EXISTÊNCIA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO	38
GRÁFICO 2 - COMO É FEITO A GESTÃO DO CONHECIMENTO	39
GRÁFICO 3 – VISIBILIDADE DA GESTÃO DE CONHECIMENTO.....	40
GRÁFICO 4 – INOVAÇÃO BASEADA NA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE CONHECIMENTO.....	40
GRÁFICO 5 – CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE E DIFERENCIAÇÃO.....	41
GRÁFICO 6 – PROMOÇÃO DA PARTILHA DE CONHECIMENTO	42
GRÁFICO 7 - BENEFÍCIOS DA PARTILHA DE CONHECIMENTO COM FORNECEDORES	43
GRÁFICO 8 – PERSONALIDADE INFLUENCIADORA NA GESTÃO DE CONHECIMENTO	44
GRÁFICO 9 – PASSAGEM DE CONHECIMENTO IMPLÍCITO A EXPLÍCITO.....	45
GRÁFICO 10 – MOTIVAÇÃO NA PARTILHA DE CONHECIMENTO	45
GRÁFICO 11 – DIFERENCIAÇÃO COM BASE NA GESTÃO DE CONHECIMENTO.....	46
GRÁFICO 12 – CONHECIMENTO INIMITÁVEL	47

Introdução

O mundo empresarial, vive em constante turbulência, onde a competitividade é uma constante. Cada vez mais, as organizações tentam a diferenciação e ganhar quota de mercado face à concorrência. Para Gil (2001) a área de Gestão de Pessoas contém uma vasta quantidade de elementos necessários, para que uma organização, se afirme, como competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar níveis de qualidade e criar capacidades distintivas.

O conhecimento é cada vez mais, o fator diferenciador da economia.

As organizações podem adquirir conhecimento, mas o conhecimento que os recursos humanos (maior ativo das empresas), conseguem criar, transferir, transformar, modificar e aplicar, é sem dúvida o grande vetor de diferenciação face à concorrência (Martins, Gestão do Conhecimento - Criação e Transferência de Conhecimento, 2010)

[D]ada a importância crescente do conhecimento no domínio competitivo, as organizações têm de estar preparadas para abandonar o conhecimento tornado obsoleto e adotar práticas que foquem os seus esforços de aprendizagem, no aumento das competências de inovação.

A Gestão do Conhecimento, resulta no uso eficiente do conhecimento existente numa organização, partindo inicialmente pela sua criação, em espaço próprio, o *ba*, acabando por ganhar uma competência essencial ou distintiva face à concorrência, ou ainda, terminar num processo de Inovação de produtos ou serviços. Para isso, contribui também, uma boa gestão de talentos.

Este trabalho é um estudo de caso, em que o tema retrata a influência dos Recursos Humanos a nível comportamental, na Gestão do Conhecimento e nos processos de Inovação, subordinando o tema a uma empresa, líder de mercado do sector da Saúde.

Aqui pretende-se que fique explícito que o comportamento das pessoas, sua personalidade e a sua motivação, contribuem para a criação e disseminação, de conhecimento dentro da organização em estudo.

A escolha destes temas, teve a ver com o gosto pessoal do autor, pelas áreas que envolvem as temáticas em estudo.

A área de Recursos Humanos, foi desde sempre e até à data, a área laboral do autor, tendo este um gosto especial, por poder incluí-la, neste estudo de caso.

No que concerne à Gestão do Conhecimento e à Inovação, são temas relacionados com a área dos estudos académicos do autor, onde para além do gosto pessoal, adquiriu nos últimos anos, conhecimentos que o deixaram suficientemente à vontade, para realizar um trabalho destes.

Salienta-se ainda, que a investigação efetuada, levou inevitavelmente ao enriquecimento do mesmo, tornando-se mais conhecedor, destes temas e das metodologias de investigação.

Esta dissertação, está dividida por 5 capítulos, considerados essenciais para a realização de um trabalho baseado nos temas, atrás expostos.

O primeiro capítulo, trata a Revisão da Literatura, onde as temáticas escolhidas, foram trabalhadas no plano teórico e a sua leitura, permite aos leitores, deste trabalho, ficarem com conhecimento suficiente, sobre os temas aqui retratados.

No segundo capítulo é explicado a metodologia seguida neste trabalho. Aqui é feita referência à recolha de dados, que iniciaram pela via documental de diversos autores destas áreas, mais tarde, continuou através da recolha de dados por via de entrevistas, realizadas presencialmente, na amostra, que a empresa disponibilizou. Neste capítulo é também retratado, as diversas etapas, que fazem parte deste estudo.

No terceiro capítulo, encontra-se a análise dos dados obtidos. Aqui, os dados são relacionados com os diversos autores, escolhidos e usados na revisão de literatura. É neste capítulo que se dá o confronto entre a teoria dos autores e a parte prática, baseada nos dados adquiridos nas entrevistas realizadas.

A conclusão deste estudo de caso, reside no quarto capítulo, onde são espelhadas as várias conclusões obtidas, através da revisão da literatura e através da parte mais prática, nomeadamente das entrevistas. Aqui pretende-se demonstrar a importância da Gestão de Conhecimento nas organizações e o peso que os recursos humanos têm, na sua conceção comportamental, na aquisição, transformação, disseminação e criação de conhecimento.

Por fim, o quinto e último capítulo, a bibliografia. Neste capítulo é discriminado, todas as obras que foram tidas em consideração, na realização deste trabalho.

A forma como as obras são apresentadas na Bibliografia, tem por base (como todo este trabalho), os normativos usados para a realização de trabalhos no ISCAL.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1.1 O Conhecimento

No atual ambiente competitivo, o conhecimento, é um fator crítico das empresas, sendo fundamental que estas, saibam gerir estrategicamente o conhecimento (Ichijo & Nonaka, 2007).

A Gestão do conhecimento é um sistemático processo de captura, criação, estruturação, disseminação e aplicação de todas as formas de conhecimento para uma organização cumprir um ou mais objetivos, como trabalhar mais rápido, ter melhores práticas de trabalho e reduzir custos entre projetos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Ruggles & Holtshouse, 2001)

No que respeita ao enquadramento histórico do ambiente competitivo, para Ichijo e Nonaka, este começa com a globalização

According Friedman¹ (2005, apud Ichijo & Nonaka, 2007) we are now entering the phase of globalization 3.0. The dynamic force of globalization 1.0, which lasted from 1492, when Columbus set sail, opening a battle between the Old World and the New World, until around 1800, was the beginning of countries being in global competition. In globalization 2.0, which lasted roughly from 1800 to 2000, interrupted by the Great Depression and World War I and II, companies were in global competition. In Globalization 3.0, which started around 2000, the new, found power for individuals to collaborate and compete globally stands out. In this phase, work has become global knowledge work. It would be a serious mistake, however, to conclude that knowledge creation and management are important only to globally organized firms. Domestic firms no matter what competitive environmental they are in, can build a competitive advantage by developing and sharing knowledge within their organizations (Ichijo & Nonaka, 2007, p. 6).

Uma forma simplista de estruturar o conceito de conhecimento, poderá dizer-se, que o conhecimento tem por base os dados, que depois de organizados e contextualizados,

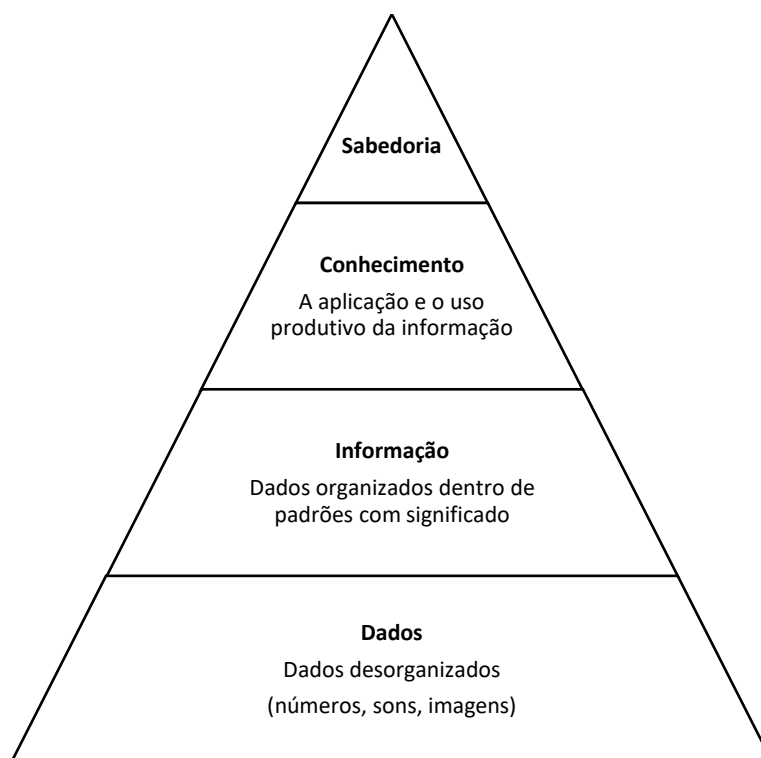
¹ Frielman, L. T. (2005). *The World is flat: A Brief History of The Twenty-Fisrt Century*. New York-United States: Farrar, Straus and Giroux.

constituem a informação e a informação com valor significativo e aplicada à ação torna-se conhecimento.

Skyrme & Amidon (1997) distinguem dados, informação e conhecimento numa espécie de pirâmide (ver figura 1), onde os dados representam símbolos ou factos descontextualizados e por isso não são imediatamente significativos. A interpretação dos dados num determinado contexto adquire significado informativo. Assim, pode-se definir informação como um conjunto de dados organizados e classificados em contextos definidos.

Conhecimento é informação com significado e valor extensivos anexados a ela, tanto pelo grupo ou unidade social, como pelos indivíduos que dele fazem parte, e que é utilizado e partilhado dentro de um contexto.

Figura 1 - Hierarquia do Conhecimento



Fonte: (Skyrme & Amidon, *Creating the Knowledge-Based Business: Key lessons from an internacional study of best practice*, 1997, p. 29)

Ackoff ²(1989 *apud* Skyrme & Amidon, 1997), descreve a hierarquia dos dados até à sabedoria da seguinte forma:

[a] sabedoria está situada no topo da hierarquia dos tipos de conteúdos da mente humana. Descendo a partir da sabedoria, estão a compreensão, o conhecimento, a informação, e na base, os dados. Cada um destes inclui as categorias que estão

²R.L. Ackoff (1989) "From data to wisdom". In: *Journal of applied systems analysis*. Vol 16

abaixo deles – por exemplo, não pode haver sabedoria, sem compreensão e não pode haver compreensão, sem conhecimento. (Skyrme & Amidon, Creating the Knowledge-Based Business: Key lessons from an internacional study of best practice, 1997, p. 28)

Para Amidon (1997) na hierarquia do conhecimento, considera que dados são elementos de análise (factos e figuras). Informação são dados contextualizados. Conhecimento é informação, com significado, e sabedoria, é conhecimento mais discernimento.

No entanto, Drucker (1998) afirma que é necessário conhecimento para converter dados em informação, sendo este conhecimento, por definição, especializado.

Para melhor compreensão da hierarquia do conhecimento, Skyrme (1999) apresenta exemplos para cada patamar da pirâmide:

- Dados – 03772 41565 83385 10157.
- Informação – Estação meteorológica de Heathrow; visibilidade 15 Km, céu completamente nublado; direção do vento norte-oeste, velocidade 85 nós; temperatura 15.7 ° C.
- Conhecimento – A minha experiência indica que este clima causará grandes atrasos nos voos.
- Sabedoria – Eu farei uma reserva num comboio que vai através do túnel do Canal da Mancha antes dos outros passageiros descobrirem esta alternativa mais segura.

A partir da década de setenta, a informação começa a ser vista pelos gestores, como um recurso com características e propriedades próprias, devido à sua intangibilidade, cujo valor é tão importante, como os demais recursos de uma empresa.

Para Martins (2010), a informação pode resultar da análise de dados, como relatórios, tabelas e gráficos, que podem ser definidos como uma série de observações, medidas ou factos na forma de números, sondagens ou imagens.

Ainda para o referido autor, sendo um meio essencial para extrair e criar conhecimento, a informação torna-se conhecimento, quando é interpretada por indivíduos num dado contexto, com base nas suas convicções e empenho e, assim, podemos compreender por informação, um fluxo de mensagens ou significados, que pode adicionar ou alterar o conhecimento (Martins, Gestão do Conhecimento - Criação e Transferência de Conhecimento, 2010, p. 16).

Para Nonaka & Takeuchi (1995), o conhecimento pode assumir dois formatos intrinsecamente relacionados, que se podem definir como:

- Tácito: conhecimento subjetivo; as habilidades inerentes ao indivíduo; o seu sistema de ideias, percepções, sensibilidade e experiências; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa;
- Explícito: conhecimento fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas etc., facilmente organizável em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel, quanto em formato eletrónico.

Silva (2004) exemplifica as diferenças entre estes dois tipos de conhecimento, referindo dois exemplos abordados por outros autores.

Assim, de acordo com Bond & Otterson³ (1998 *apud* Silva, 2004), para um artesão (escultor de madeira), é possível escrever regras e procedimentos detalhados, ou mesmo construir ferramentas físicas elaboradas, porém este apenas consegue incorporar nesses recursos formais aquela parte do seu conhecimento que consegue externalizar de forma explícita. No entanto, quando o artesão inicia uma nova escultura, um dos mais importantes conhecimentos é a visão do todo, do resultado final de seu trabalho, que o vai conduzir nos detalhes e tarefas para conseguir atingir o seu objetivo. Esse conhecimento é tácito e apenas precariamente externalizado, na forma de um desenho ou discurso, mas pode ser razoavelmente bem captado e incorporado, por um aprendiz que trabalhe com ele, num intervalo de tempo razoável.

Por outro lado, Mascitelli⁴ (2000 *apud* Silva, 2004), vem trazer o exemplo de dois pianistas, um mestre e um aprendiz, que podem ter acesso ao mesmo conhecimento explícito (as partituras musicais), porém o entendimento dessas partituras será diferente, assim como a reação a esta leitura, em termos de interação com o teclado e ajuste ao som produzido (conhecimento tácito).

Na perspectiva de Nonaka & Takeuchi (1995), conhecimento tácito e explícito não são totalmente separados, mas podem ser entendidos como entidades “mutuamente complementares”. Nonaka (1991) afirma que quando os conhecimentos tácitos e explícitos interagem, algo de poderoso acontece, ou seja, é precisamente nesta troca entre

³ Bond, P. & Otterson, P. (1998). Creativity enhancement software: a systemic approach, *International Journal of Technology Management*.

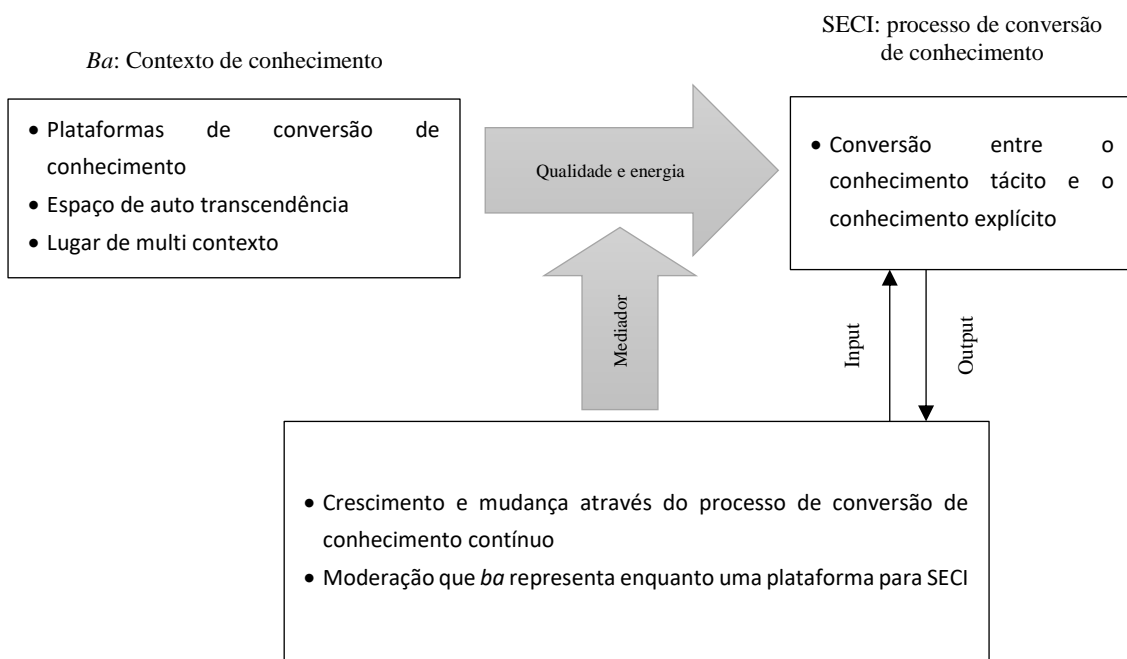
⁴ Mascitelli, R. (2000), *Journal of Product Innovation Management*

conhecimento tácito e explícito que as empresas japonesas são boas especialistas em desenvolvimento.

De acordo com Martins (2010), a criação de conhecimento é um processo contínuo e dinâmico, por meio do qual um indivíduo, transcende a fronteira do velho conhecimento, em direção ao novo conhecimento, por acesso a um novo contexto.

Para Nonaka et al⁵ (2001 apud Martins, 2010)⁴, esse processo de criação pode ser estruturado através de um modelo organizacional apoiado em três elementos e que se esquematiza abaixo:

Figura 2 – Os três elementos do processo de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka *et al* (2001) e adaptada por Martins (2010)

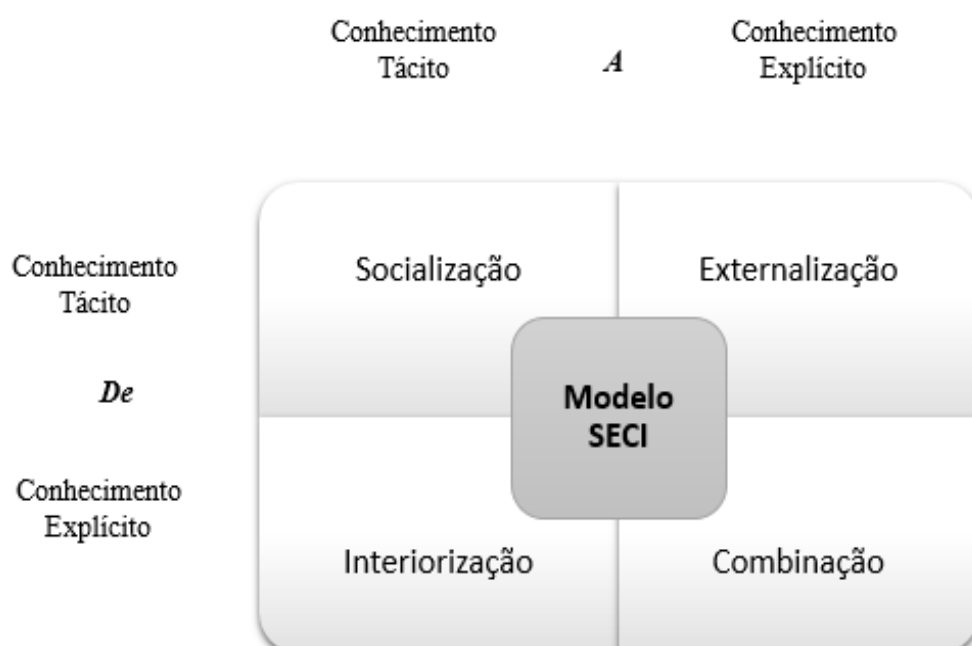
Nonaka & Konno (1998) introduziram o conceito Japonês de “ba” na teoria organizacional. O “ba” tem uma equivalência a “lugar” em Português é um lugar de partilha destinado à promoção de relacionamentos, podendo mesmo ser um espaço físico, como um escritório ou sala de reuniões, virtual como o correio eletrônico ou um fórum de discussão, mental, onde há a partilha de experiências, ideias ou a combinação destes. O conceito “ba” foi proposto pela primeira vez pelo filósofo Japonês Kitaro Nishida e mais tarde foi desenvolvido por Shimizu. Estes autores adaptaram este conceito, com o objetivo de elaborar o seu próprio modelo de criação de conhecimento.

⁵ Nonaka, I, Toyama, R, Konnor, Seci, ba and leadership: a unified model of dynamic, knowledge Creation (2001)

Na opinião de Nonaka & Konno (1998), o conhecimento, contrariamente à informação, não pode ser separado do seu contexto, ou seja, está embebido no “ba”. Se o conhecimento for separado do “ba”, torna-se informação e, dessa forma, pode ser transmitido independentemente do “ba”. Para estes autores, a informação reside nos *media* e em redes de computadores e é tangível, ao passo que o conhecimento reside no “ba” e é intangível. Para apoiar o processo de geração de conhecimento, é necessário um apoio no “ba”, ou seja, nos espaços de partilha.

O modelo dinâmico de criação de conhecimento apresentado por Nonaka & Takeuchi (1995) está apoiado na premissa de que o conhecimento é criado e expandido através de interações sociais entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Estes autores chamam a esta interação “conversão de conhecimento”. Na figura 3, estão esquematizados os quatro modos de conversão de conhecimento de Nonaka (1991) e Nonaka & Takeuchi (1995). Os autores designaram estes quatro degraus, no processo de geração de conhecimento, como Modelo SECI — Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização.

Figura 3 - Modos de Conversão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995, p. 62).

Descrição dos quatro tipos de conversão de conhecimento:

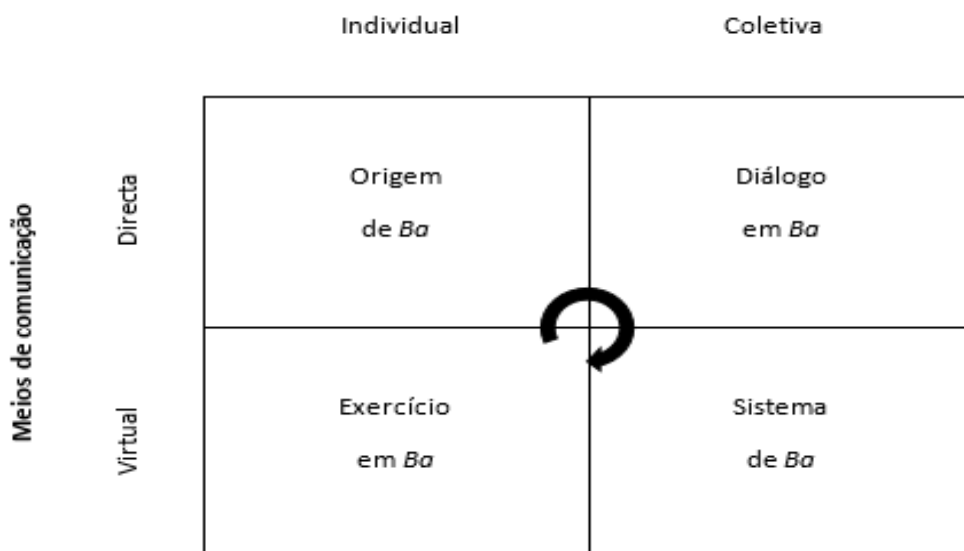
- **Socialização:** transmissão ou a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. A socialização é um processo de partilha de experiências, tal como a partilha de

modelos mentais e habilidades técnicas. A chave para adquirir conhecimento tácito é a experiência. Esta é uma forma bastante limitada de criação do conhecimento, pois para além de ter um âmbito muito estreito, o conhecimento nunca se torna explícito, logo não pode ser facilmente apoiado pela organização como um todo.

- Exteriorização: conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. A exteriorização é o processo de articulação de conhecimento tácito em conceitos explícitos. Este é o expoente máximo do processo de criação de conhecimento, em que o conhecimento tácito se torna explícito, tomando as formas de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
- Combinação: conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito. A combinação é um processo de sistematização de conceitos dentro do sistema de conhecimento. Este modo de conversão de conhecimento combina diferentes fontes de conhecimento explícito.
- Interiorização: conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. A interiorização é o processo de incorporar o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente relacionado com o “aprender fazendo”. Para o conhecimento explícito se tornar tácito, é útil que o conhecimento seja verbalizado ou esquematizado em documentos, manuais ou relatos orais.

Para Martins (2010), o “ba” é o lugar onde a informação é interpretada para tornar-se conhecimento e pode ser dividido em quatro tipos (ver figura 4) de acordo com o tipo de interação subjacente.

Figura 4 – Os quatro tipos de Ba



Fonte: Nonaka *et al* (2001)

Para Nonaka & Konno (1998), os quatro tipos correspondem às quatro fases do modelo SECI. Assim, os quatro tipos de “ba” bem como as suas características, são:

- Origem de ba é o primeiro “ba” pelo qual começa o processo de criação de conhecimento e corresponde à fase de socialização.
Experiências face a face, são a chave para a conversão e transferência de conhecimento tácito.
- Diálogo em ba é o lugar onde o conhecimento tácito se transforma em explícito, representando o processo de externalização.
O diálogo é a chave para estas conversões.
- Sistema de ba é o lugar de interação no mundo virtual, em vez de ser no espaço e no tempo reais; representa a fase de combinação.
- Exercício em ba apoia a fase de interiorização e facilita a conversão de conhecimento explícito em tácito.

Martins (2010) defende que as organizações não criam conhecimento por si próprias, mas mobilizam o conhecimento tácito criado e acumulado ao nível individual que é amplificado pelos quatro modos de criação de conhecimento e cristalizado por via da «espiral de conhecimento».

Ainda de acordo com o mesmo autor, na espiral de conhecimento (ver figura 5) a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito torna-se mais ampla por meio dos quatro modos de conversão de conhecimento ao nível ontológico.

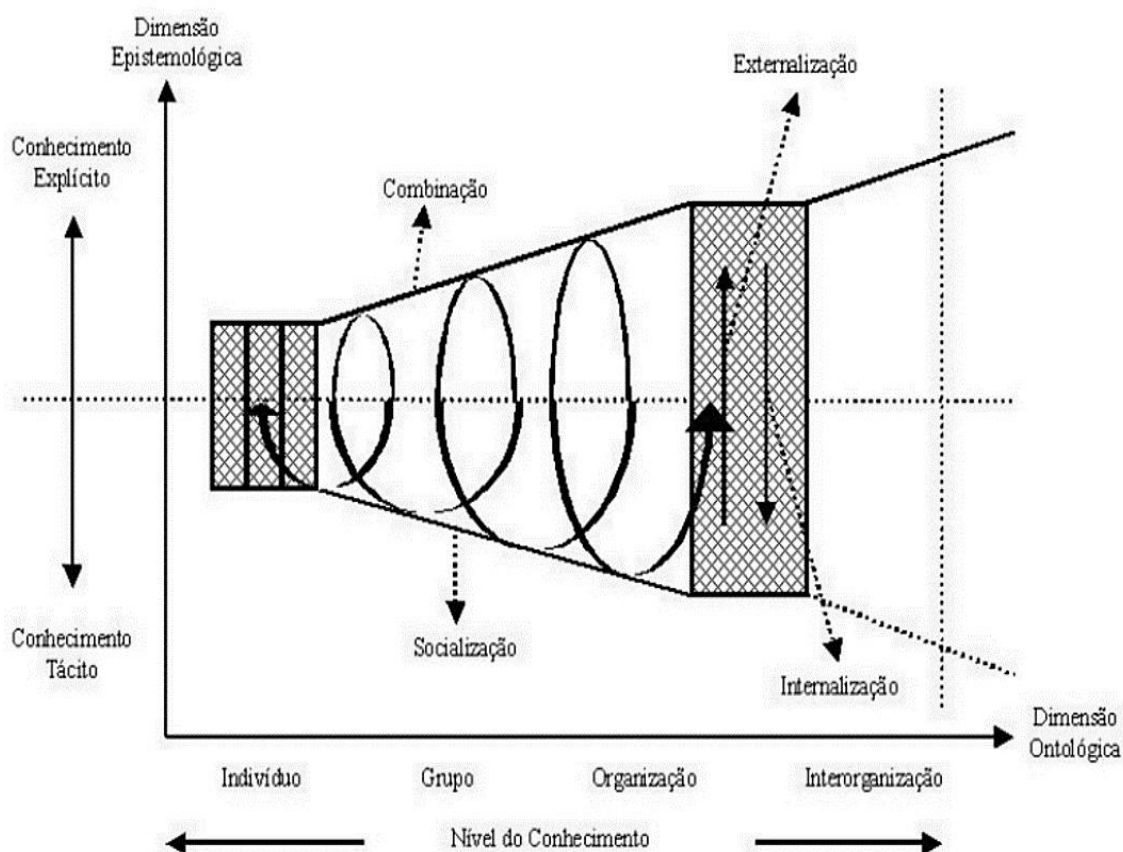
Isto quer dizer que a espiral de conhecimento se vai tornando maior à medida que se vão aumentando as interações na esfera ontológica.

Por seu lado, Nonaka & Takeuchi (1995) consideram que a chave para a criação de conhecimento reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito.

A interação contínua e dinâmica entre estes dois tipos de conhecimento vai sendo construída através de mudanças entre os diferentes modos de conversão de conhecimento.

A criação de conhecimento organizacional é um processo em espiral, começando no nível individual e movendo-se para cima através da expansão de comunidades interativas, que cruzam sectores, departamentos, divisões e os limites da organização (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Figura 5 - Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995)

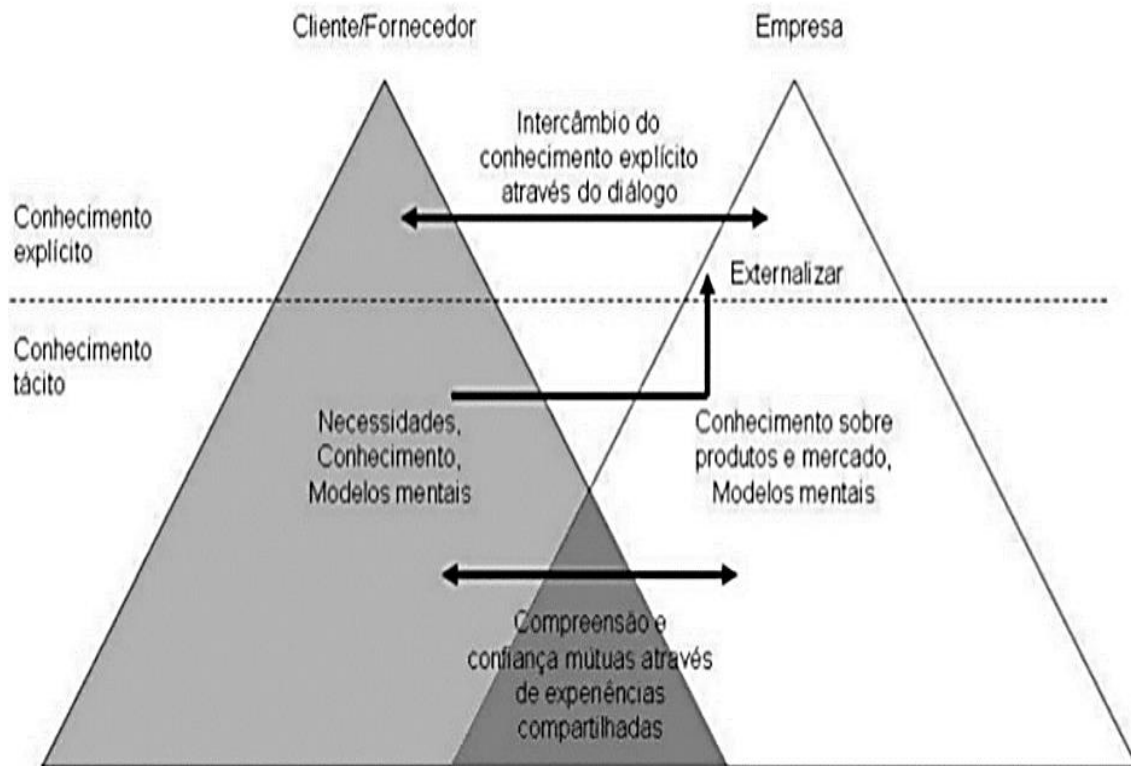
Assim a criação de conhecimento organizacional é um processo em espiral, dinâmico iniciado ao nível do indivíduo e avança com a expansão de comunidades de interação que ultrapassa as fronteiras divisional, departamental e sectorial das organizações (Martins, *Gestão do Conhecimento - Criação e Transferência de Conhecimento*, 2010, p. 45).

Esse processo em espiral interativo toma uma posição ao nível intra e inter-organizacionais e que o conhecimento transferido além da fronteira organizacional interage com o conhecimento dos fornecedores, consumidores, subsidiárias, universidades, etc., criando um novo conhecimento Badaracco⁶ (1991 *apud* Martins, 2010)

É de salientar, que se trata de um processo interminável de auto melhoria contínua, em que os indivíduos se superam a eles próprios.

⁶ Badaracco, J. L., Jr. *The Knowledge Link*. Boston: Harvard Business School Press, 1991

Figura 6 - A criação de conhecimento com constituintes externos



Fonte: Nonaka *et al* (2001)

Sveiby (2001) dá uma perspectiva de captação, conversão e retenção de conhecimento pela constituição e exploração, de ligações dentro e fora das empresas, que formam estruturas intangíveis e que podem ser exploradas.

O uso dessas estruturas, designa ele, por rede de valor, contrastando com a tradicional cadeia de valor e que se define pela criação de valor, com as transferências de conhecimento com as suas redes externas.

Cada vez que se processa uma transferência de conhecimento, o valor intangível dessa rede cresce, uma vez mais contrastando com a cadeia de valor tradicional, pois as transferências duplicam o conhecimento acumulado, uma vez que este não abandona a sua origem, mas antes acumula com aquele já existente no destino.

Assim, dentro desta rede de valores, se os clientes e os fornecedores estiverem incluídos dentro de uma das famílias da organização, então as fronteiras desta última expandem-se.

As organizações dispõem de recursos próprios, *inputs* e *outputs*, que estão na base do seu conhecimento e que denominamos de ativos de conhecimento, podendo ser classificados da seguinte forma:

Tabela 1 - As quatro categorias de ativos do conhecimento

<p style="text-align: center;">Ativos de conhecimento empírico</p> <p style="text-align: center;">Conhecimento tácito partilhado através de experiências comuns</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aptidões e saber fazer* dos indivíduos • Atenção, afeição, confiança e segurança • Energia, emoção e tensão 	<p style="text-align: center;">Ativos de conhecimento conceptual</p> <p style="text-align: center;">Conhecimento explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceitos de produto • Design • Equidade da marca
<p style="text-align: center;">Ativos de conhecimento regular</p> <p style="text-align: center;">Conhecimento tácito rotineiro, baseado nas ações e nas práticas da organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber fazer nas operações diárias • Rotinas organizacionais • Cultura organizacional 	<p style="text-align: center;">Ativos de conhecimento orgânico</p> <p style="text-align: center;">Conhecimento explícito agrupado e sistematizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos, especificações e manuais • Base de dados • Patentes e licenças

Fonte: Nonaka *et al* (2001)

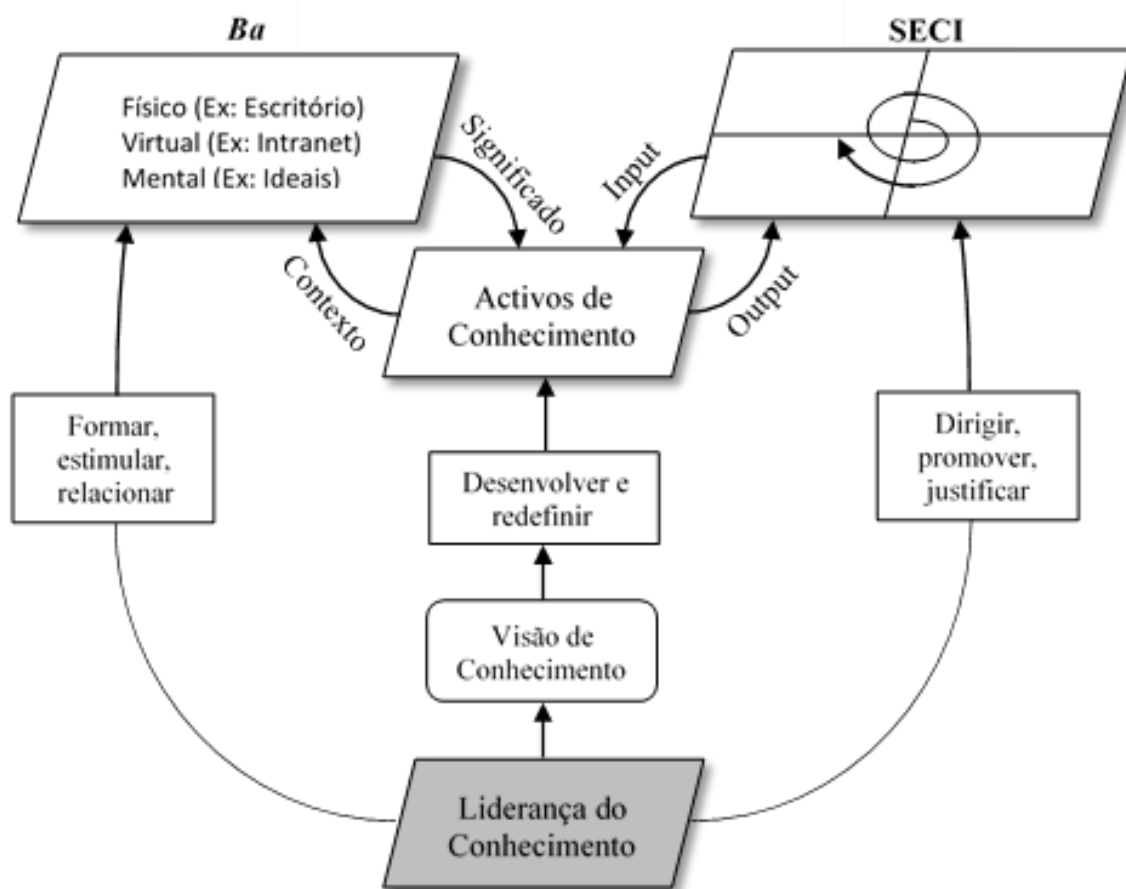
Novas teorias da criatividade vêm propor, que a criação do conhecimento, ocorre pela rutura com a linha de pensamento dominante dentro de um grupo. Quebrar esta premissa alivia a tensão originada pelo medo do desconhecido, elimina alguns tipos de controlos e cria um ambiente apropriado que poderá promover o surgimento de novos conhecimentos e a inovação dentro de uma organização Baskerville & Dulipovici (2006).

Para Sveiby (2001), as organizações têm à sua disposição um conjunto de ativos intangíveis, do qual um dos principais elementos constituintes são as competências individuais (ativos de conhecimento), as quais devem ser potenciadas, por serem o principal recurso intangível das organizações.

Com a utilização desses ativos de conhecimento, cria-se novos conhecimentos através do processo SECI que ocorre no ambiente *ba*, onde novos conhecimentos, uma vez criados se tornam por sua vez, a base para uma nova espiral de criação do conhecimento (Nonaka & Konno, 1998).

Martins (2010) acrescenta que os gestores intermédios têm um papel de orientação do funcionamento dos três elementos (*Ba*, SECI, ativos de conhecimento), enquanto os gestores de topo fornecem a «visão», promovem a partilha dos ativos (de conhecimento) e criam as condições para a formação do *ba*, possibilitando assim, o desenvolvimento da espiral de conhecimento. Nessa perspetiva, a visão de conhecimento é importante, na medida em que afeta os três estratos do processo de criação de conhecimento (Figura 7).

Figura 7 - A liderança na condução do processo de criação de conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka *et al* (2001)

Para criarem conhecimento de modo dinâmico e contínuo, uma organização precisa de ter uma visão sincronizada, que defina o tipo de conhecimento a ser criado e que transmita uma direção ao processo de criação de conhecimento. Por outras palavras, a «visão de conhecimento» determina como a organização e a sua base de conhecimento se desenvolvem (Martins, *Gestão do Conhecimento - Criação e Transferência de Conhecimento*, 2010).

1.2 O processo de Gestão do Conhecimento

Muitas são, as definições sugeridas pelos mais diversos autores, no que respeita à Gestão do Conhecimento, sendo que algumas das diferenças, são explicáveis pela perspectiva da aplicação do conceito para cada autor.

Para Zhang *et al.* (2009), o conhecimento não trará valor a não ser que seja utilizado ativamente.

Parafrazeando Webb (1998), a Gestão do Conhecimento pode ser definida como a identificação, otimização e gestão activa de activos intelectuais com o propósito de criação de valor, aumento de produtividade e ganho de vantagem competitiva.

Neto & Choo (2010) referem que nas organizações, a gestão do conhecimento é fomentada pela criação de ambientes, que reúnam as condições e incentivem a criação, partilha e o uso do conhecimento. Por criação do conhecimento, Bhatt (2001) vem afirmar ser a capacidade que uma organização tem de gerar novas soluções, a partir da reconfiguração e combinação de conhecimentos, dando origem a novas realidades e significados. Novo conhecimento, só será assim considerado, na medida em que sirva para resolver problemas de forma eficaz e possibilite a introdução de inovações no mercado. “Criação do conhecimento é um processo emergente no qual a motivação, inspiração, experimentação e o acaso desempenham um papel importante” (Bhatt, 2001, p. 71).

Segundo Sveiby (2001), gestão do conhecimento é a “arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis de uma organização”. Já Skyrme (1997) considera que a gestão do conhecimento é a gestão “explícita e sistemática do conhecimento vital”, bem como os seus processos associados de criação, organização, difusão, utilização e exploração. Segundo o mesmo autor, o sucesso de um programa de gestão do conhecimento, dependerá de o mesmo ser:

- Explícito – assunções superficiais; codificando aquilo que é conhecido;
- Sistemático – deixando as coisas como estão, não se vão alcançar os benefícios;
- Vital – é necessário um enfoque; não se têm recursos ilimitados;
- Processual – a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades com as suas próprias ferramentas e técnicas.

Dayan & Evans (2006), Lloria (2008) e Wong & Aspinwall (2004) entendem que a gestão do conhecimento surge como resposta às complexas mudanças e desafios da atualidade, tornando as empresas mais inovadoras, competitivas e sustentáveis, uma vez que contribui para a criação de um ambiente que potencia a inovação Plessis (2007).

Numa perspetiva sintética, a gestão do conhecimento pode ser entendida como a sistematização do conhecimento e informação disponível numa organização através de um conjunto de processos – criação, seleção, aquisição, validação, aplicação, distribuição e apresentação do conhecimento – que combinados com os recursos humanos e tecnológicos, permitem fomentar a inovação e atingir os objetivos organizacionais Pita (2009).

Existem dois modelos de Gestão do Conhecimento. O modelo Americano, com foco nas tecnologias da informação e o modelo Japonês, com foco nas pessoas e na Socialização.

Apesar de terem diferentes estruturas e de obterem resultados também eles diferentes, podem, no entanto, ser complementares.

Num formato compacto, podemos identificar as diferenças entre os dois modelos, no seguinte quadro.

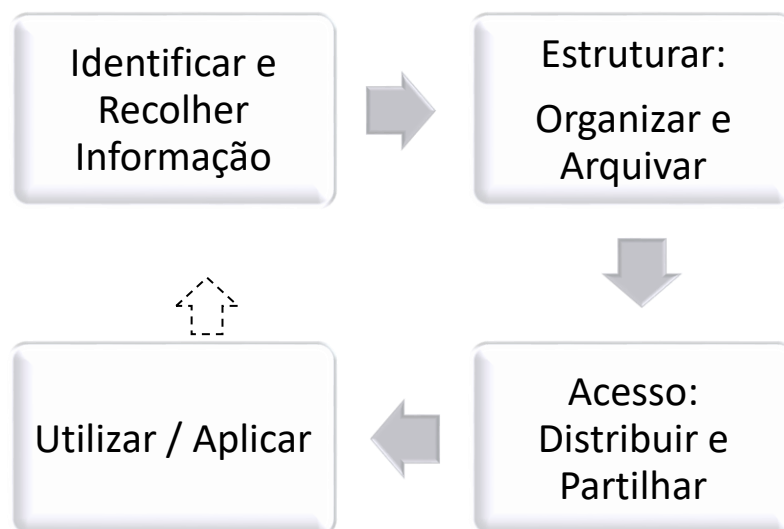
Tabela 2 - Diferenças entre os modelos Americano e Japonês

	<i>Modelo Americano</i>	<i>Modelo Japonês</i>
<i>Foco / Ênfase</i>	Tecnologias de Informação	Pessoas, Socialização
<i>Orientação</i>	Comunicação Impessoal / Sistemas colaborativos	Comunicação Pessoal / Diálogo
<i>Utilização do Conhecimento</i>	Partilha (Distribui) o conhecimento explícito	Integra (Combina) conhecimento tácito e explícito
<i>Processos</i>	Auto-aprendizagem individual (E-Learning)	Aprendizagem coletiva (Processo Colaborativo) e individual (Coaching)
<i>Resultado Esperado</i>	Excelência Operacional	Descoberta, Inovação e Estratégia (Visão)

Fonte: Adaptado de Davenport & Prusak (1998)

Enquanto o modelo Japonês assenta no processo SECI, a base do modelo Americano é a seguinte:

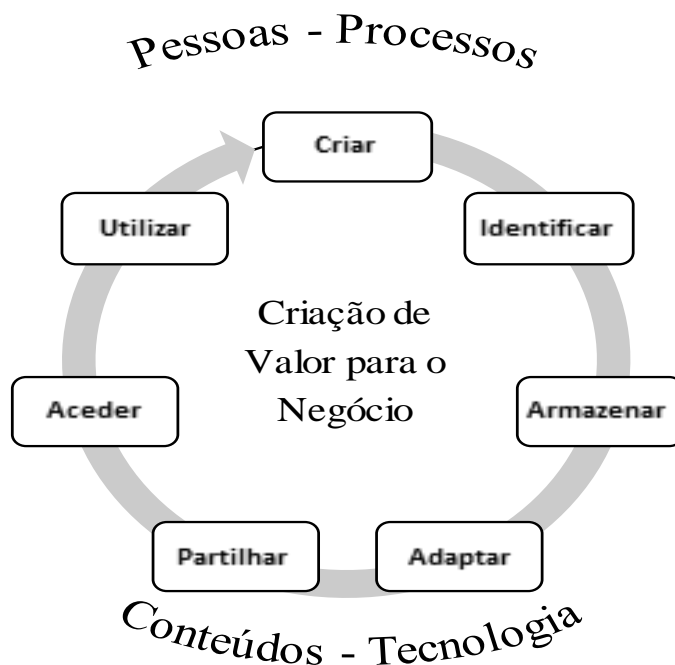
Figura 8 - O processo do modelo Americano



Fonte: Adaptado de Davenport & Prusak (1998)

Em 1996, a *American Productivity and Quality Centre* (APQC) apresentou um modelo de fácil percepção para a aplicação de um processo de Gestão do Conhecimento. Nele estão identificados os processos necessários à sua aplicação (ver figura 9).

Figura 9 - Modelo de gestão de conhecimento da APQC



Fonte: Adaptado de O'Dell & Hubert (2011)

Os processos necessários à correta aplicação do modelo da APQC são os seguintes:

- Identificar: Métodos para a identificação das melhores práticas para o conhecimento reutilizável;
- Armazenar: Ferramentas de tecnologias da informação para a captura de conhecimento;
- Organizar: Ferramentas de tecnologias da informação para sistematização e consolidação do conhecimento;
- Partilhar: Ambiente de tecnologias da informação para a disseminação do conhecimento, pesquisa e recuperação;
- Adaptar: Diretrizes organizacionais para os processos de negócios, descrição de tarefas e organização;
- Utilizar: Ambiente de tecnologias de informação para a reutilização do conhecimento;
- Criar: Aplicação auxiliada por computador para uso de conhecimento e desenvolvimento de novo conhecimento.

De acordo com Terra (2005), para dar início a qualquer projeto de gestão do conhecimento, é necessário ter em consideração os seguintes aspectos:

- Conhecimento tem a sua origem e reside na mente das pessoas;
- Partilhar o conhecimento requer confiança;
- A tecnologia é catalisadora de novos comportamentos em relação ao conhecimento;
- A partilha do conhecimento necessita de ser encorajada e recompensada;
- O apoio da gerência e recursos são essenciais;
- As iniciativas de gestão do conhecimento devem ter início com um programa piloto;
- Medidas quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa;

1.3 As Organizações e os Recursos. Humanos

Não são poucas as vezes que os recursos humanos, são esquecidos dentro das próprias organizações.

A falta de condições bem como o trabalho precário, são prova da desvalorização das pessoas, enquanto elementos de uma organização.

A Gestão de conhecimento, está dependente de pessoas e da forma com se sentem no seio das organizações. Além disso, outros elementos de cariz comportamental, são intervenientes nesta área de estudo, como:

- A personalidade individual,
- As atitudes
- Outros

Para Chiavenato (2005), o comportamento individual das pessoas é um aspeto importante nas organizações e caracteriza-se por diferenças individuais e de personalidade, tendo, no entanto, muita coisa em comum como linguagem, comunicação, motivação e outras tantas diferentes como maneiras de pensar, agir e sentir.

Apesar de pertencerem ao mesmo género humano, as pessoas são muito diferentes entre si, da mesma maneira em como não há duas organizações iguais. O autor, afirma ainda que as diferenças individuais são provavelmente a principal característica do ser humano, pois cada pessoa é um universo Chiavenato (2005).

1.4 Fatores influenciadores na Gestão do Conhecimento

1.4.1 A importância do capital humano

As organizações são constituídas por pessoas e são elas o recurso mais valioso das organizações. São elas que transformam os dados em informação e esta última, em conhecimento, constituindo assim o capital intelectual. Para Serrano & Cândido (2003) esta realidade faz parte da estratégia das organizações, sendo a gestão do conhecimento um fator diferenciador no mundo empresarial.

Chiavenato (2005), afirma que as pessoas constituem um património invejável das organizações e são o mais importante ativo e passivo, mas não o são sozinhas; é importante que o desenho e a cultura das organizações ofereçam condições de trabalho, por meio das quais, os talentos possam laborar e obter resultados importantes.

A turbulência dos tempos atuais, obriga as organizações, a uma constante evolução e para que o seu capital humano possa evoluir, é dado maior poder decisório e maior autonomia às pessoas.

O mercado emite sinais e as organizações têm de perceber o seu significado num processo que exige capacidade de aceder à informação, capacidade de integrar/partilhar e ainda a capacidade para a interpretação dos dados.

Atualmente as antigas estruturas organizacionais, não conseguem dar resposta à exigência dos mercados. É através da inovação que se acrescenta valor às organizações e isto não é possível sem o fator humano que com independência e motivação no trabalho, levam o seu potencial a expressar toda a sua criatividade.

O mesmo autor, refere que as organizações têm de ter uma visão mais ampla, menos burocratizada e pode ter mesmo de fazer mudanças a nível estrutural para dar respostas às novas necessidades dos mercados.

O compromisso com os recursos humanos de mais autonomia, facilita a motivação destes e contribui para uma maior produtividade e qualidade do trabalho.

Assim, as pessoas devem ser vistas como o recurso mais importante que as organizações devem valorizar e ao mesmo tempo, como elemento diferenciador, em detrimento da visão retrograda de que os recursos humanos são um mero custo.

Drucker (2000, p. 98:11), divide o trabalhador em duas perspetivas:

- Perspetiva tradicional:
 - O trabalhador é um custo
 - Como custo deve ser controlado e reduzido

- Nova perspectiva;
 - O trabalhador converteu-se no trabalhador do conhecimento e deve ser considerado um ativo de valor
 - Como ativo de valor, deve crescer em vez de diminuir

Serrano e Cândido (2003), identificam que o conhecimento é um recurso intangível e que se encontra nas pessoas e distribuído por toda a organização, pelo que esta não pode manter uma estrutura hierárquica totalmente centralizada e formalizada sob um plano operativo. Têm de ser flexíveis e descentralizadas, com visão estratégica, para que a organização fomente a aprendizagem, tanto pelo trabalho conjunto, como individual, e que aprenda com os erros. A aprendizagem não é um processo estanque, mas sim, um processo contínuo. Tanto a aprendizagem como a mudança organizacional, são fatores importantes para as organizações alcançarem a eficácia organizacional, que, aliadas a um comportamento pró-ativo da organização permite antecipar mudanças ou até ser o próprio motor da mudança.

1.4.2 Cultura baseada no conhecimento

Para Chiavenato (2005), a Gestão do conhecimento é a arte de criar valor mediante a captura de Know-How, experiência e julgamento de dentro ou de fora da organização.

A Gestão de Conhecimento, não é um conceito novo. Durante séculos os proprietários de empresas familiares passavam a sabedoria, as experiências e contactos, aos filhos. Os artesãos ensinavam as habilidades aos aprendizes e os trabalhadores trocavam entre si conhecimento do trabalho que efetuavam.

Hoje em dia, grande parte do conhecimento está armazenado em bancos de dados nos computadores, podendo ser facilmente usado e possibilita o acesso a muitas pessoas ao mesmo tempo.

Como exemplo, o autor explica que organizações de consultoria como a Ernest & Young dão ênfase a este tipo de armazenamento e difusão de conhecimento, enquanto outras organizações do mesmo mercado como a Bain, Boston Consulting ou a Mc Kinsey, enfatizam o uso do conhecimento personalizado, onde o foco é o diálogo entre as pessoas em vez do uso dos objetos do conhecimento armazenados em bancos de dados. Além disso também fazem uso do correio eletrónico e das videoconferências. Cada uma destas empresas desenvolve uma cultura que canaliza a experiência pessoal e o compartilhamento da informação de pessoa para pessoa.

Diferentes abordagens de gestão de conhecimento levam a diferentes práticas nos recursos humanos.

As empresas que fazem uso dos bancos de dados, recompensam os colaboradores pelo uso destes e pela sua contribuição com informação para os mesmos. Os colaboradores são treinados em grupos e à distância, através da técnica de e-learning.

Nas organizações de cultura personalizada, os colaboradores são recompensados pela partilha direta do conhecimento com os colegas e, ou, treinados individualmente por mentores.

1.4.3 Mudança Organizacional

Para Chiavenato (2005), mudança é passar de um estado para outro, transição de uma situação para outra. Representa transformação rutura. Toda a mudança implica novos:

- Caminhos
- Abordagens
- Soluções

Ainda segundo o autor, a mudança implica algo diferente. Ela rompe com o estado de equilíbrio alcançado anteriormente e substitui-o por um estado de provisoriedade ou de incomodo.

Por vezes é necessário haver mudança, para haver criação de conhecimento, mas para haver mudança é necessário preparar as pessoas. É preciso em primeiro lugar mudar a cabeça das pessoas e prepará-las antecipadamente para a mudança.

Mudança nas organizações onde estas se tornam mais flexível, permitindo assim criar condições para o desenvolvimento da gestão de conhecimento. Também ao nível da cultura organizacional, é necessário a aceitação de novas ideias, novos conceitos que procuram a inovação ou a diferenciação.

Quando feita corretamente, a mudança capacita a organização a manter a sua viabilidade e competitividade num ambiente mutável e incerto. Uma mudança construtiva, assegura condições renovadas e estimuladores à organização, mas se feita erradamente, pode ter o efeito contrário e destruir uma organização e leva-la à sua inviabilidade; Chiavenato (2005). Segundo o autor, a deterioração organizacional acontece muitas vezes, pelo facto, das organizações evitarem a mudança, por temerem as consequências.

Serrano e Cândido (2003), dizem que a mudança organizacional deve ocorrer em 3 níveis de domínio, sendo estes influenciados pela ética, identidade, visão e missão da organização:

- Atividades – abrange a política e a estratégia da organização, os seus comportamentos internos e externos e as competências centrais.
- Estrutura – mudanças estruturais, redesenho do sistema de processos e de gestão.

- Comportamento – desenvolvimento de capacidades, *empowerment* e o desenvolvimento de ações conjuntas.

Para Kurt Lewin, as mudanças ocorrem num modelo constituído por 3 etapas:

- Descongelamento: ocorre quando a necessidade de mudança faz com que a pessoa, grupo ou organização passe a entendê-la e a aceitá-la, é o derreter das velhas e a aprendizagem de novas ideias.
- Mudança, é a descoberta de novas atitudes, novos valores e comportamentos. É a fase onde novas ideias são aprendidas e postas em prática.
- Recongelamento, incorporação de novos padrões de comportamento, que apoiados por mecanismos de suporte e de reforço, se tornam norma. O que foi aprendido passou a ser a prática normal.

A mudança, é um processo dinâmico com diversos tipos de força como intervenientes, que proporciona uma maior amplitude às organizações, tornando-as mais competitivas.

Essa amplitude nota-se ao nível da:

- velocidade, onde há um aumento da rapidez de resposta ao cliente
- flexibilidade, pela capacidade de aprender, tanto da organização como dos seus elementos
- integração, permite mobilização com iniciativa das pessoas
- inovação, pela criatividade para mudar rapidamente

Nas atuais sociedades complexas e dinâmicas, o desafio das organizações deve passar pelo desenvolvimento e autonomia dos indivíduos, estimular a partilha da informação, a partilha de conhecimento e a aprendizagem contínua.

É a cultura organizacional a quem compete motivar os trabalhadores e fomentar o trabalho em equipa. Para isso deve ter em conta o aumento e enriquecimento de funções, bem como autonomia, responsabilidade e capacidade de decisão.

Estas necessidades não se coadunam num modelo tradicional da cultura hierárquica, onde existe uma hierarquia limitativa nos seus desempenhos.

As hierarquias nunca podem desaparecer, mas caminha-se no achatamento das estruturas, tornando as organizações mais flexíveis Drucker⁷ (1999 apud Serrano & Cândido, 2003).

⁷ Drucker, Peter, F, Management Challenges 1999

As novas tecnologias de informação, permitem a reestrutura de toda a organização assente num grande dinamismo, flexibilidade e orientação para os clientes e para as oportunidades de mercado.

A tendência vai no sentido da criação de organizações flexíveis, cuja linha de atuação é a criação do conhecimento, combinação integração e disseminação do conhecimento entre os grupos e os indivíduos. A forma de estruturar a organização vai influenciar a forma como o conhecimento se combina e a forma de desenvolvimentos dos recursos humanos

A mudança organizacional, tanto de atividades como de processos, relaciona-se com a cadeia de valor, potenciando as atividades que criam valor e eliminando aqueles de custos elevados e pouco eficientes. No entanto é preciso ter em atenção que a descentralização bem como autonomia são essenciais neste processo de flexibilização e mudança, mas é necessário não descuidar a coesão da organização.

1.5 Variáveis psicológicas individuais

1.5.1 Personalidade

Segundo Chiavenato (2005) é a maneira característica de uma pessoa pensar e se comportar no ambiente que estiver inserido.

A personalidade inclui valores, motivos, formação genética, atitudes, reação emocional, habilidades, comportamento e inteligência.

Cada colaborador é:

- dotado de uma personalidade única
- é tanto racional como intuitivo
- reage em resposta às tendências:
 - escolhas internas
 - influencias ambientais
- cada individuo é único e pensa por causa:
 - personalidade
 - habilidades
 - aprendizagem
 - atitudes e preferências que possui
 - dos motivos que o movem

Para este autor, a personalidade do individuo divide-se em 5 dimensões:

- Extroversão: sociável, decidido, assertivo falante e expressivo. É relevante para determinados cargos como vendas e posições gerenciais.
- Ajustamento emocional: emocionalmente estável, equilibrado, seguro, feliz, satisfeito.
- Afabilidade: cordial, confiante, de boa índole, tolerante, colaborador e cooperante.
- Senso de responsabilidade: responsável, digno de confiança. É a dimensão que apresenta validade como indicador de sucesso para várias categorias de cargos bem como indicador de empregado com tendência ao furto e dos crimes de colarinho-branco.

Segundo Gibson (2006) há muitas dimensões diferentes, de personalidade, que podem ser usadas para descrever uma pessoa.

Um grupo de pesquisadores Organizacionais, estudaram um grupo de fatores, que hoje é denominado por Big Five:

- Consciência - Comportamento dedicado, organizado, confiável e persistente, onde um baixo índice desta dimensão, indica uma pessoa preguiçosa, desorganizada e não-confiável.
- Extroversão-introversão – Até que ponto uma pessoa é sociável e assertiva versus reservada, quieta e tímida.
- Apazibilidade – Pessoa que trabalha bem com outros, compartilhando confiança, solidariedade e cooperação. As pessoas pouco apazíveis, são frias, insensíveis e antagônicas.
- Estabilidade emocional – Capacidade de uma pessoa lidar com o stress, permanecendo calma, focada e autoconfiante. O verso do formato positivo é insegura, ansiosa e deprimida.
- Abertura a experiências – A amplitude do interesse em novidades. As pessoas abertas são criativas e curiosas, ao contrário das pessoas fechadas.

Ainda segundo este autor, estudos indicam que as Big Five, têm um papel fundamental no comportamento existente no ambiente de trabalho.

Funcionários extrovertidos podem ser mais eficazes que colegas menos extrovertidos.

Sigmund Freud apud Gibson, atribui as diferenças individuais de personalidade à forma distinta como cada pessoa lida com os impulsos básicos.

1.5.2 Percepção

Segundo Gibson et all (2006), o individuo usa os 5 sentidos para entender o ambiente, são eles:

- Visão
- Tato
- Audição
- Paladar
- Olfato

A percepção é o processo de organização da informação de forma a fazer sentido, é um processo cognitivo e ajuda um individuo a selecionar, organizar interpretar e armazenar estímulos formando um quadro significativo coerente do mundo.

Uma vez que cada pessoa atribui o próprio significado aos estímulos, diferentes pessoas vêm a mesma coisa de modo diferente.

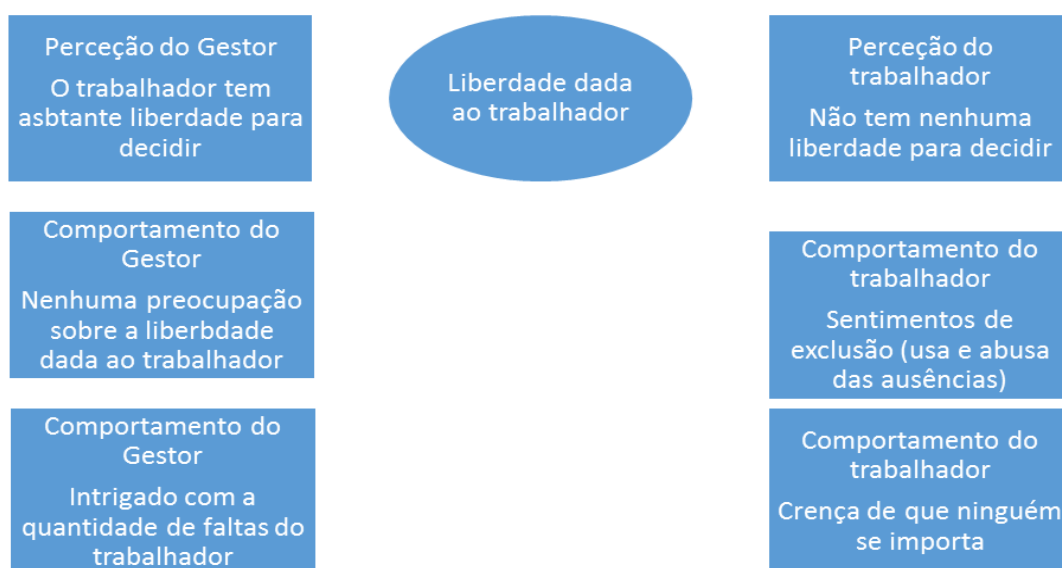
O mapa cognitivo é uma construção pessoal em que objetos selecionados são percebidos de uma forma singular

Ainda segundo o autor, a percepção envolve conhecimento, específico sobre os objetos em momentos específicos e inclui a interpretação de objetos, símbolos e pessoas de acordo com experiencias vividas. Gibson (2006), diz que as pessoas selecionam sinais que influenciam a sua percepção dos outros, interpretam o comportamento dos outros no contexto do ambiente onde elas estão inseridas, podendo por isso, perceber erradamente, os outros, que o rodeiam.

A titulo de exemplo do que atrás foi descrito, o autor, afirmar que:

- Um Gestor acredita que dá ao colaborador oportunidade de usar o seu próprio julgamento, no trabalho que realiza, no entanto, o colaborador, sente que não tem independência alguma para decidir. Eles têm opiniões distintas sobre a independência no trabalho.
- Um colaborador é visto por um colega como trabalhador e dedicado, e por outro, é visto como fraco e de pouca dedicação à causa (laboral).
- Um colaborador acho o aumento salarial, totalmente injusto, enquanto a chefia, considera justo.
- Um operário fabril, considera as condições de trabalho como péssima, enquanto outro colega considera as mesmas condições como agradáveis.

Figura 10 - Diferenças perceptuais e comportamentais



Fonte: adaptado de (Gibson, 2006)

1.6 *Habilities*

Alem da necessidade de aumentar a autonomia dos funcionários, é preciso contar também com a capacidade individuais e estas podem ser:

- Mecânicas
- Coordenação motora
- Mentais ou criativas

A opinião de alguns psicólogos é que algumas habilidades são decorrentes de fatores genéticos e raramente mudam, mesmo com treinamento, por exemplo a destreza com as mãos, tempos de resposta, capacidade interpessoal e de liderança ou até capacidade de mudança.

De qualquer maneira, o treinamento é um fator potenciador de aquisição de habilidade, no limite, se um colaborador não tem jeito algum para o que faz, tem de ser mudado de funções para bem da organização e dele próprio, ou pode por em causa, processos de inovação em que esteja integrado Chiavenato (2005).

1.7 **Preferências e atitudes**

Para Chiavenato (2005) as atitudes determinam o comportamento

A atitude é uma característica e tem a ver como um individuo pensa e se comporta em relação ao trabalho, ao local de trabalho, a um objeto, a uma ideia, a uma pessoa ou a um grupo de

pessoas, enquanto que a preferência é o tipo de atitude que avalia um objeto, ideias ou pessoas.

1.8 Motivação dos funcionários

A motivação é um conjunto de atitudes, é um estado interno que gera energias e que levam uma pessoa a atuar na direção de uma meta específica.

No trabalho a motivação mostra-se nas atitudes que canalizamos para atingir os objetivos e tende a mudar à medida que outras atividades da vida mudam.

A motivação, parte de fortes emoções e o trabalho oferece oportunidade para expressar tantos os impulsos de agressividade quanto os de prazer.

Serve também como forma de canalizar energia, e oferece auto estima e autovalorização.

Quando a motivação é grande a dedicação e empenho profissional é bem visível, tendo como processo natural um aumento das do sistema de compensação o que faz melhorara a qualidade do trabalho Chiavenato (2005).

Para Gibson et all (2006), motivação é o conceito usado para descrever as forças internas ou externas que atuam no individuo para iniciar ou direcionar comportamentos, esse conceito é usado para explicar as diferenças de intensidade do comportamento bem como, para indicar a direção do comportamento.

Segundo Gibson et all (2006), motivação é um conceito explicativo, usado para dar sentido aos comportamentos observados, ou seja, a motivação é inferida.

Para estes autores, em vez de ser medida diretamente, observam-se as condições existentes e o comportamento, essa informação serve de base para entender a motivação subjacente, no entanto é preciso te cuidado ao fazer inferências motivacionais, se bem que quanto mais informação acumulada houver, mais precisas tornam-se as inferências.

Gestores preferem empregados motivados, por estes se esforçarem por melhorar a sua maneira de trabalhar.

Trabalhadores motivados tendem a ser mais produtivos, que os trabalhadores apáticos ou não motivados, gostam de ir trabalhar e de fazer parte de uma equipa, são também mais confiantes e decididos.

A Harvard Business School, publicou o caso da Lincoln Eletric Company de Clevelend, onde é comentado o facto de que os colaboradores participam no plano de incentivo salarial da empresa, sendo um êxito porque vincula salários e aumentos salariais ao desempenho.

A remuneração destes funcionários resulta num índice por peça e não num salário hora. Passado dois anos os colaboradores podem participar de um plano de bônus anual, que também está associado ao desempenho, por meio de uma fórmula que consiste no lucro bruto, no índice básico por peça e a classificação por mérito dos funcionários a Lincoln estabelece o sistema de bônus.

Por todo o semestre, o Presidente analisa pessoalmente a classificação de cada empregado, a empresa observa com atenção o desempenho vinculando o pagamento ao desempenho e à qualidade dos produtos.

Para Chiavenato (2005) a satisfação profissional gera funcionários felizes, demonstrando uma conduta simpática, agradável ou mesmo amigável, aumentando assim, a satisfação e fidelização do cliente.

Segundo o mesmo autor, existem companhias aéreas norte-americanas, que tentam contratar indivíduos com atitudes positivas, agradáveis e otimistas, com o propósito de obterem maior participação dos funcionários e a consequente melhoria de resultados.

Para Dinell (2004 apud Gibson et al 2006) existem mais fatores que influenciam a satisfação dos funcionários, citando alguns deles:

- Estabilidade no emprego
- Benefícios
- Salário
- Comunicação entre funcionário e Direção
- Reconhecimento
- Qualidade de vida
- Oportunidades de progressão na carreira

Os comportamentos estão relacionados com necessidades, que não são mais do que insuficiências sentidas pelos indivíduos num determinado momento da vida, a carência pode ser:

- Fisiológicas
- Sociológicas

Maslow, ilustrou a hierarquia das necessidades numa pirâmide:

Figura 11 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Maslow

Para este autor, as necessidades são dispostas hierarquicamente das mais urgente para as menos urgentes e as pessoas só depois de satisfazer as necessidades anteriores é que tentam satisfazer a próxima necessidade (ideia que é atualmente contestada por outros autores)

As necessidades acionam reações comportamentais, quando surgem necessidades o indivíduo procura satisfazê-las e pode ficar mais suscetível.

Para Gibson et al (2006), quando se falar em motivação, estamos também a falar de metas, o processo motivacional orientado para as metas. As metas são os resultados procurados pelos funcionários, a realização das metas, provocam redução das carências.

As pessoas tentam reduzir a tensão provocada pelas carências, escolhendo um curso de ação e apresenta um comportamento direcionado à meta. Passados algum tempo, o gestor avalia esse comportamento e a avaliação de desempenho resulta em compensações ou não. O indivíduo avalia esses resultados e reavalia as carências, essa reavaliação aciona o processo, reiniciando assim um ciclo vicioso.

1.9 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é fundamental na captação de força de trabalho qualificada, fator essencial para qualquer organização que se queira competitiva no palco onde atua. As exigências dos

mercados, onde cada organização se encontra inserida, obriga cada vez mais, à procura de mão de obra qualificada. Cada vez mais, as funções obrigam a mais estudos, a um maior nível de raciocínio matemático e lógico.

Neste campo, os profissionais de RH, têm um papel importante na captação devida para fazer face às necessidades das organizações, até porque a escassez de talentos prejudica a posição competitiva de qualquer organização.

O recrutamento pode fazer-se essencialmente por duas vias:

- Recrutamento interno
- Recrutamento externo

Para Camara, Guerra & Rodrigues (2007) o recrutamento interno tem como objetivo, o preenchimento de uma vaga, por um colaborador que já faz parte da empresa, estando numa ocupação diferente da ocupação que deseja ser preenchida pela empresa e em alguns casos, este meio de recrutamento é prioritário, por imposição da contratação coletiva do sector de atividade. Muitas vezes este tipo de recrutamento é usado pelos empregados como meio de manifestar, desejo de mudança, em relação ao lugar habitualmente ocupado, quer por desentendimento com a chefia quer por cansaço ou frustração nessa função.

Para estes autores, este meio de recrutar, permite identificar dados de rutura entre os colaboradores e entre estes e as próprias chefias, possibilitando assim aos recursos humanos agir, de forma a evitar a degradação das relações existentes e evitar também, a fuga dos colaboradores para outras empresas. Outra mais valia deste tipo de recrutamento e permitir desenvolver as pessoas que já estão na empresa e dar-lhes perspectivas de carreira.

As vantagens podem ser ainda:

- Custo mais baixo
- Eliminação do risco, de falta de enquadramento cultural entre a pessoa e a empresa
- Permite desenvolver oportunidades de carreira
- Veículo de manifestação de insatisfação

Para estes autores, as desvantagens podem ser:

- Morosidade no processo de inserção (na nova ocupação)
- Dificuldade, na aceitação da “saída” dos bons funcionários, por parte da hierarquia
- A falta de normas claras, no que respeita ao período de permanência no cargo, pode provocar perdas de eficiência e sucessivas curvas de aprendizagem.
- A rejeição de alguns candidatos internos, leva à necessidade de gerir as suas expectativas frustradas e mante-los motivados.

O oposto a este tipo de recrutamento, é o recrutamento externo, que tendo a mesma finalidade que é encontrar o candidato ideal, acarreta também, vantagens e desvantagens.

As vantagens, são:

- Celeridade do processo
- A entrada de sangue novo na empresa, que traz novas formas de pensar e de realização de tarefas, enriquecendo assim, o leque de competências na empresa.
- Criação de um banco de candidatos, com as candidaturas rejeitadas, que podem servir em recrutamentos futuros.
- A visibilidade da empresa fica no mercado de trabalho, como entidade empregadora de qualidade.

No prisma oposto, Camara, Guerra & Rodrigues (2007, p. 388), identificam alguns dos inconvenientes:

- Dispendioso
- Maiores riscos de incompatibilidade cultural entre candidato e empresa
- Frustração de quem está na empresa, ficando a noção de que as oportunidades são dadas a pessoas de fora e que não há preocupação em desenvolver as pessoas existentes na empresa.

Para estes autores, antes da escolha de um destes dois tipos de recrutamento, deverá inicialmente delinear-se uma estratégia a seguir, no preenchimento de uma qualquer vaga. Além da importância do recrutamento, é necessário que colaboradores e organizações, sejam entidades aprendizantes numa jornada eterna, de formação contínua ao longo da vida laboral de indivíduos e entidades, cada vez mais as organizações dão importância à formação, tendo como finalidade conseguir ter, colaboradores mais qualificados, para as suas funções que ocupam, possibilitando que a empresa se diferencie entre os parceiros económicos e a concorrência.

1.10 Questões de investigação

Com base na revisão de literatura, os temas, levantam diversas questões, das quais, quatro foram escolhidas para fazerem parte deste estudo.

A resposta às questões, pretendem ser encontradas nos dados recolhidos, em entrevistas feitas presencialmente, à população da empresa J.S., do setor da saúde.

As questões para análise, são:

Q 1. De que forma a prática da Gestão de Conhecimento a nível departamental, pode conduzir à inovação na organização?

Q 2. Quais as práticas adotadas na organização que promovem a partilha de conhecimento e o aumento da sua competitividade?

Q 3. De que forma a criação de conhecimento se reflete na captação de quota de mercado da empresa?

Q 4. Qual a importância da Gestão de Conhecimento, no processo evolutivo de uma empresa?

Capítulo II – Metodologia

2.1 Metodologia

Tal como o título indica, este trabalho é um estudo de caso.

A vantagem deste método, tem principalmente a ver, com o tipo de questão proposta para pesquisar, com o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos e à extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos contemporâneos reais Yin (2010, p. 28).

Segundo o mesmo autor, existe algum preconceito no uso deste método de estudo. Para certos pesquisadores, este método tem desvantagens, mais concretamente a falta de rigor da pesquisa por permitir procedimentos sistemáticos, permitir a aceitação de evidência equivocadas ou de visões parciais que acabam por influenciar a direção dos achados e das conclusões.

Este trabalho fundamenta-se numa abordagem empírica de recolha de dados, tendo sido privilegiado, a recolha documental em diversas fontes e a recolha de dados através de entrevistas.

Ainda sobre a metodologia escolhida, dada a limitação a que este trabalho esteve sujeito, no que respeita à dimensão da amostra, estamos perante um estudo, mais qualitativo onde segundo Oliveira (2012) esta metodologia utiliza amostras de reduzida dimensão, onde os questionários estruturados ou semi-estruturados dão lugar a um Guião com entrevistas não estruturadas. Segundo o mesmo autor as principais técnicas de recolha de informação usadas são a discussão de grupo e/ou entrevistas em profundidade, normalmente este tipo de estudo, responde a perguntas tipo Porquê? Como? De que maneira? Porque motivo?

Ainda segundo Oliveira (2012, p. 105) Os resultados deste tipo de estudo, exprimem-se por palavras que significam qualidades, ou seja, realidades não quantificadas e servem para melhor compreender um objeto ou fenómeno.

O trabalho desenvolveu-se em diversas fases:

- 1ª fase - Preparação do tema;
- 2ª fase - Pesquisa de informações fidedignas;
- 3ª fase - Análise e interpretação
- 4ª fase - Tratamento dos dados obtidos;
- 5ª fase - Realização do trabalho
- 6ª fase - Revisão e ajustamentos finais
- 7ª fase - Conclusão do trabalho.

Parafraseando Yin (2010), as fontes de evidência escolhidas, foram a recolha documental a partir de livros e revistas da especialidade, nas áreas de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento e da área Comportamental.

Foram também, realizadas entrevistas, aos colaboradores da empresa, ligados a diversas áreas:

- Recursos Humanos
- Financeira
- Entidades

Nas entrevistas, as perguntas realizadas, tencionaram responder, às questões extraídas da revisão de literatura.

A *Internet*, foi também, uma ferramenta de apoio a toda esta investigação.

A análise de conteúdo, também é uma técnica, usada nesta dissertação. Esta escolha deveu-se ao teor e tipo de informação que se conseguiu recolher, e também porque permite trabalhar com dados não estruturados e fazer inferências dos dados para o contexto em análise.

Segundo Bardin (1977), a técnica de análise de conteúdo, caracteriza-se como um estudo de natureza descritiva. Já Vergara (2005), diz que a pesquisa descritiva responde melhor aos estudos que querem identificar as características de determinado fenómeno.

A 1ª fase, foi uma fase introspectiva, onde foram ponderados diversos temas para este trabalho.

Os temas escolhidos, andam à volta da área de estudos académicos do autor e da sua área profissional.

Assim foi decidido criar uma relação entre a Gestão do Conhecimento e os Recursos Humanos (fator diferenciador das organizações), vendo este último, na vertente organizacional e comportamental mais concretamente o que nos caracteriza como pessoas que se relacionam com outras e com o meio ambiente, o que nos faz mover num determinado sentido, o que explica os nossos comportamentos, tudo isto para que se entenda a nossa influencia, na Gestão do Conhecimento.

Alem dos gostos pessoais, vontades e experiência de vida do autor, também foi levado em conta, a satisfação pessoal de realizar um trabalho desta envergadura.

Após a escolha do tema, a 2ª fase deste trabalho, foi decidir que autores usar. Alguns dos escolhidos eram velhos conhecidos de outros trabalhos académicos, os restantes, foram escolhidos através da análise feita na Biblioteca do ISCAL e da pesquisa feita na Internet, tendo sido encontrado um grupo de autores necessários, para este trabalho.

Alem das escolhas bibliográficas entendidas como interessantes para este trabalho foi também nesta fase, que se realizaram as entrevistas, sobre os temas em análise, onde o objetivo era a obtenção de resultados que permitissem a comparação dos mesmos com os autores mencionados.

A 3ª fase, ou fase de análise e interpretação, passou pela leitura dos diversos conteúdos procurados, onde a incidência caiu em temas, como:

- Recursos Humanos
- Gestão do conhecimento
- Análise comportamental
- Investigação em Marketing
- Análise de conteúdos
- As empresas e os mercados
- Inovação
- Gestão das Organizações

A pesquisa através da *Internet*, também foi muito utilizada, porque além de ter acesso a conteúdos não encontrados em livros, permitiu aceder a revistas e a certas opiniões que de outra forma seria difícil ou impossível de ter acesso, ajudando assim a criar ideias e conteúdos, para este trabalho.

Na posse de múltipla informação, obtida na fase anterior, passou-se para a 4ª fase ou tratamento dos dados obtidos, onde ficou definido, que tipo de dados iam ser usados e que dados deixariam de fazer parte deste trabalho

A 5ª fase, foi a fase mais esperada, foi o culminar das fases anteriores, passando aqui à realização do trabalho, alicerçado nos dados recolhidos e já tratados.

A 6ª fase, revisão e ajustamentos, foi uma constante durante todo este processo, onde se procurou a melhoria contínua, tentando sempre identificar melhores opiniões ou melhores saberes, onde se procurou encontrar erros, de informação e de escrita, de forma a tentar que este trabalho, seja agradável de ser lido, por quem quer que se interesse, e que também possa ajudar outros alunos, a retirar ideias.

Por último, a fase da conclusão, onde se pretendeu deixar definido de forma perceptível as conclusões encontradas e algumas ideias pessoais sobre o tema em análise.

2.2 Cronograma

		2016			2017										2018		
Fase	Descrição	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
1ª fase	Preparação do tema	■															
2ª fase	Pesquisa de informação fidedigna + entrevistas		■	■	■	■											
3ª fase	Análise e interpretação						■	■									
4ª fase	Tratamento dos dados obtidos								■	■							
5ª fase	Realização do trabalho									■	■	■	■				
6ª fase	Revisão e ajustamentos finais													■	■		
7ª fase	Conclusão do trabalho															■	■

Capitulo III - Análise dos resultados

3.1 Análise dos resultados

As entrevistas realizadas, tinham como meta, conseguir responder às 4 questões, que se levantaram, com base na revisão de literatura.

Numa breve descrição, pretendeu-se saber qual o conhecimento que os colaboradores da empresa em estudo, têm sobre a prática de Gestão do Conhecimento, bem como a influência comportamental, que os recursos humanos têm nestas práticas.

Assim, existe uma fase de entrevistas, onde se pretendia perceber, até que ponto é que os colaboradores, sabiam da existência da Gestão do Conhecimento dentro da empresa, da sua visibilidade e de que maneira estava estruturada.

Outra fase as entrevistas, visavam perceber a noção que os colaboradores tinham, sobre o peso do comportamento humano na Gestão do Conhecimento, quer ao nível da personalidade humana, quer no que respeita à motivação individual.

Numa outra fase desta sequência, prendia-se apurar o conhecimento, que os entrevistados tinham sobre a importância da Gestão do Conhecimento como fator impulsionador para a Inovação e para a diferenciação.

O guião escolhido, para a realização das entrevistas, encontra-se no Anexo A desta dissertação.

A intenção não era procurar *expert's* nestas matérias e por isso, houve o cuidado de colocar questões simples, de forma a não causar algum constrangimento nos inquiridos, por falta de conhecimento das matérias em análise.

Assim, procurou-se identificar a noção, que a amostra escolhida, tinha sobre o tema desta dissertação, o seu sentimento sobre as questões que lhes fossem colocadas e nada mais do que isso.

Para que essa premissa fosse uma realidade, não houve preparação prévia para o questionário, os inquiridos, tiveram conhecimento das questões, apenas, na hora e data escolhidas (por eles) para o preenchimento das respostas.

O tempo, é um recurso escasso e para garantir que os entrevistados não perdessem muito tempo, este inquérito foi realizado presencialmente.

O objetivo, era ajudar (em caso de necessidade) os inquiridos nos esclarecimentos que entendessem necessitar, desbloqueando assim alguma entropia que se colocasse à frente dos mesmos, agilizando a realização das respostas.

Esta disponibilidade por parte do autor foi importante, porque houve umas certas dificuldades iniciais no preenchimento deste inquérito.

Os inquiridos ao serem confrontados com o tema, Gestão de Conhecimento, ficavam a pensar no que seria aquilo.

A presença do entrevistador permitiu desbloquear o impasse que parecia instaurado, logo de início com a primeira questão colocada.

Apesar do elevado grau de habilitações literárias e até mesmo das funções que ocupam na empresa, a amostra escolhida, aparentava nunca ter tido contacto direto, com as matérias em estudo.

No final de todas estas questões os inquiridos percebem que durante o seu percurso laboral já tinham feito parte ou participado de algum processo de Gestão de Conhecimento, onde tenha estado em causa algumas das técnicas descritas no modelo SECI, do Nonaka & Takeuchi.

Na tabela 3, é apresentado um resumo da informação que se proponha recolher através das entrevistas.

Tabela 3: Grelha de entrevista

Categoria	Pergunta associada	O que se procurava saber
Inovação apoiada no Conhecimento	Pergunta 1.1	Saber se os entrevistados sabiam da existência da Gestão de Conhecimento na empresa
Inovação apoiada no Conhecimento	Pergunta 1.2	Conhecer de que forma é que a Gestão do conhecimento é dada a conhecer aos colaboradores
Inovação apoiada no Conhecimento	Pergunta 1.3	Se a Gestão do Conhecimento é visível na empresa
Inovação apoiada no Conhecimento	Pergunta 1.4	Perceber se a eficiência da Gestão do Conhecimento pode levar à Inovação
Conhecimento como fator determinante	Pergunta 2.1	A importância da Gestão do Conhecimento na empresa
Conhecimento como fator determinante	Pergunta 2.2	Conhecer se a Gestão do conhecimento contribui para a competitividade
Conhecimento como fator determinante	Pergunta 2.3	Saber se a empresa promove a disseminação do conhecimento
Conhecimento como fator determinante	Pergunta 2.4	Perceber se é importante partilhar conhecimento com os fornecedores
Recursos Humanos	Pergunta 3.1	Saber se a personalidade do individuo influencia os processos de gestão de Conhecimento
Recursos Humanos	Pergunta 3.2	Compreender a importância da perceção humana, na receção do conhecimento implícito
Recursos Humanos	Pergunta 3.1	A noção sobre o papel da motivação, na partilha de conhecimento
Conhecimento próprio/adquirido	Pergunta 4.1	Saber se é importante criar conhecimento, na empresa
Conhecimento próprio/adquirido	Pergunta 4.2	Pretende-se apurar se o conhecimento inimitável pode catapultar a empresa para a liderança do mercado

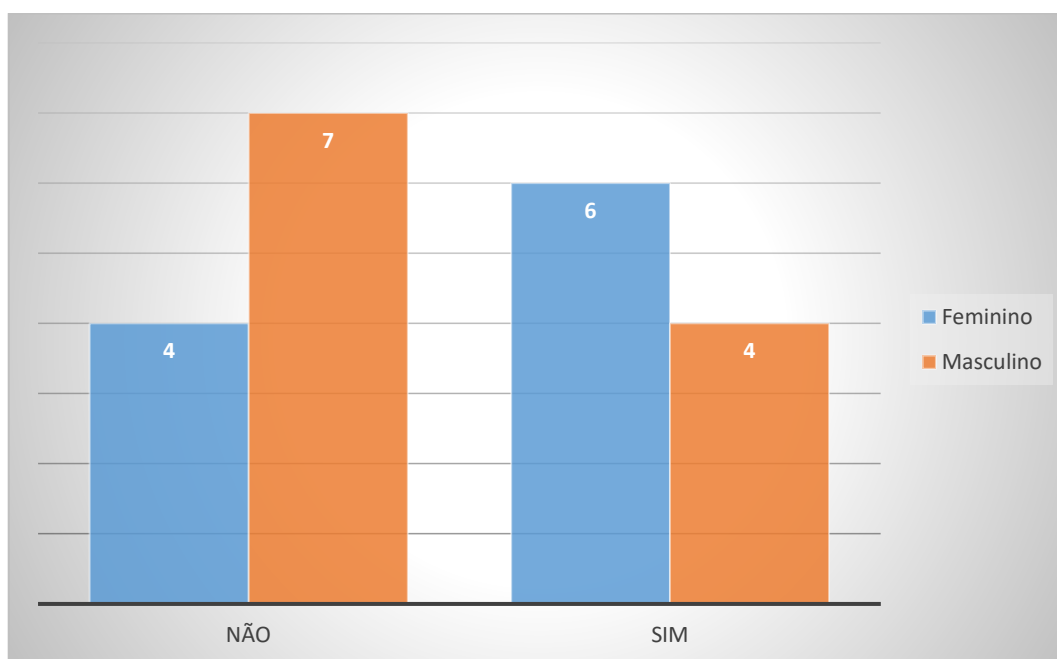
Após a recolha dos dados, com origem nas entrevistas realizadas, procedeu-se à análise do conteúdo, da forma que é apresentada a seguir, com o objetivo de responder às questões levantadas na revisão de literatura.

Q 1. De que forma a pratica da Gestão de Conhecimento a nível departamental, pode conduzir à inovação na organização?

Na categoria Inovação apoiada no Conhecimento, foram colocadas algumas questões onde se procurou saber a opinião dos entrevistados sobre a existência de Gestão de Conhecimento dentro da empresa, como era feita, sua visibilidade e a sua importância para a Inovação.

Assim a primeira pergunta, 1.1, colocada aos entrevistados, era sobre a existência (ou não), da Gestão de Conhecimento. Os resultados foram os seguintes:

Gráfico 1 – Existência de Gestão de conhecimento

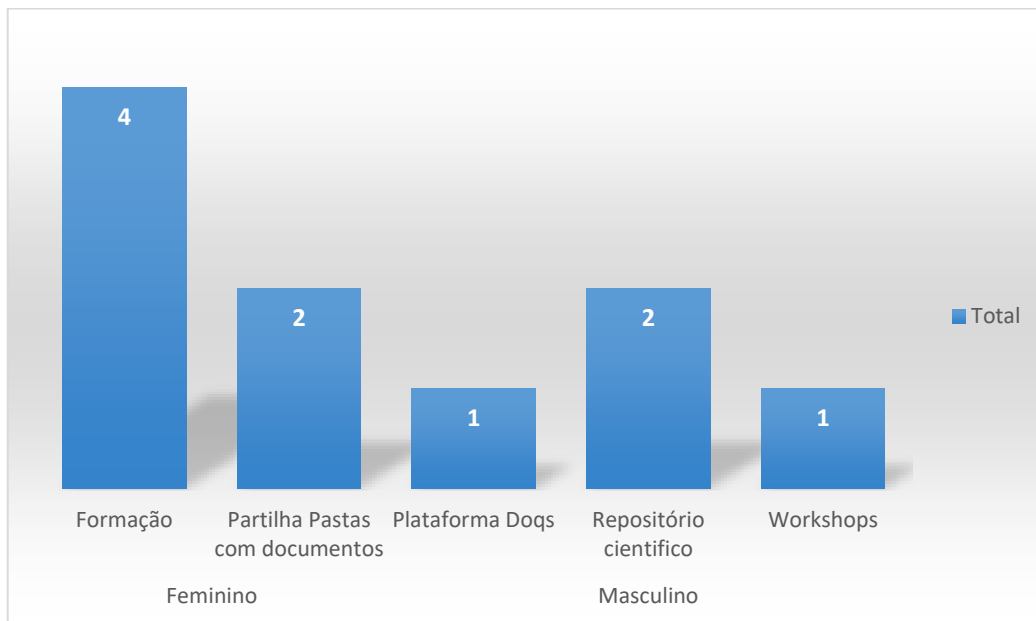


Como se pode visualizar, praticamente metade dos inquiridos tem conhecimento da existência de Gestão de Conhecimento na empresa.

Na pergunta 1.2 os entrevistados, foram colocados à prova sobre os seus conhecimentos relativamente à forma como a empresa faz Gestão de Conhecimento.

No quadro abaixo é possível visualizar as diferentes respostas a esta pergunta:

Gráfico 2 - Como é feita a Gestão do Conhecimento



É possível verificar que a maioria dos entrevistados, veem a formação, como a resposta mais plausível no que respeita à prática de Gestão de Conhecimento.

A partilha de pastas com documentos e a existência de um repositório científico, ocupam o segundo lugar nas escolhas.

Por último, também foi identificado, a plataforma Doqs e Workshops, como elementos da Gestão de Conhecimento, feita na empresa.

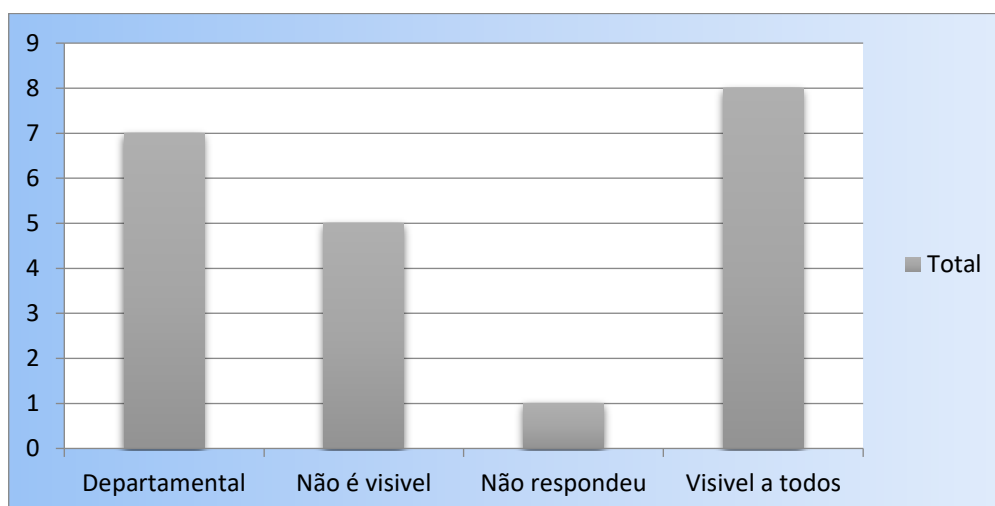
Para além destas respostas, os inquiridos deixaram no ar, algumas ideias comuns:

- Divulgação variada:
 - Correio eletrónico
 - Informação em papel, colocada em lugares comuns
 - Outros
- Workshops

A pergunta 1.3, também ela relacionada com as anteriores, questionava sobre a visibilidade da Gestão de Conhecimento.

Aqui o desafio era saber, se os entrevistados reconheciam este tema na empresa, e em caso afirmativo, se reconheciam numa globalidade ao alcance de todos os colaboradores ou se essa visibilidade era apenas uma realidade em termos departamentais.

Gráfico 3 – Visibilidade da Gestão de Conhecimento

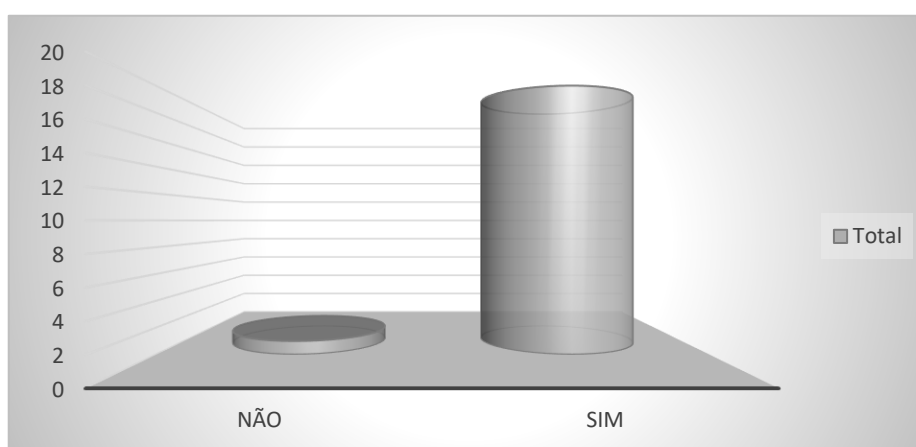


No gráfico da pergunta 1.3 é possível perceber que é visível. Apesar de visível, os inquiridos estão divididos quase igualmente no que respeita à visibilidade ser do âmbito geral ou ser apenas a nível departamental.

Nesta questão, é de salientar que a quantidade de entrevistados, que não reconhece a visibilidade da Gestão de Conhecimento é significativa perante a amostra em causa.

Ainda, fazendo parte do 1º grupo de perguntas, temos a pergunta 1.4, onde se procurava saber junto dos entrevistados, se achavam que a eficiência da Gestão de Conhecimento, podia levar à Inovação.

Gráfico 4 – Inovação baseada na eficiência da Gestão de Conhecimento



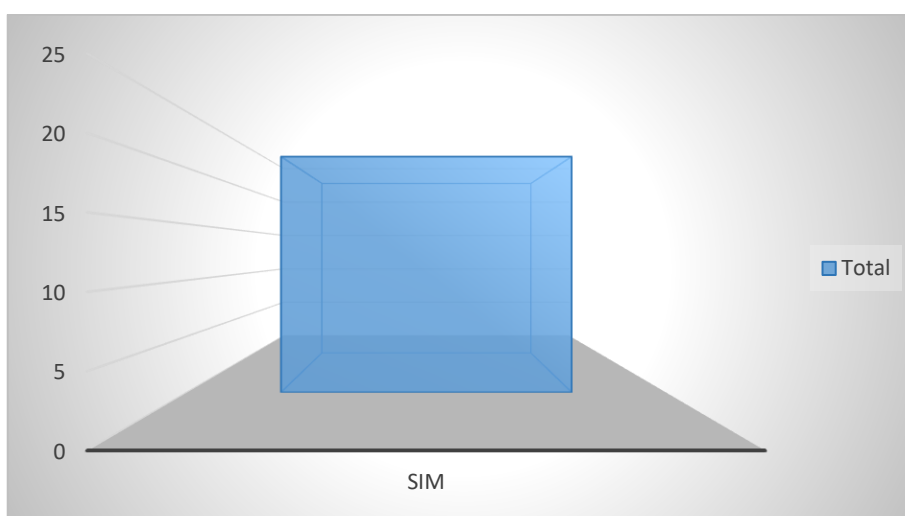
Nesta questão, não existe dúvida alguma quanto à opinião ganhadora. Com apenas uma exceção, todos os entrevistados têm a mesma opinião, de que um programa eficiente de Gestão de Conhecimento, leva seguramente à Inovação.

Q 2. Quais as práticas adotadas na organização que promovem a partilha de conhecimento e o aumento da sua competitividade?

Na pergunta 2.1, pretendia-se saber, qual a opinião dos entrevistados, sobre a importância da Gestão de Conhecimento na empresa.

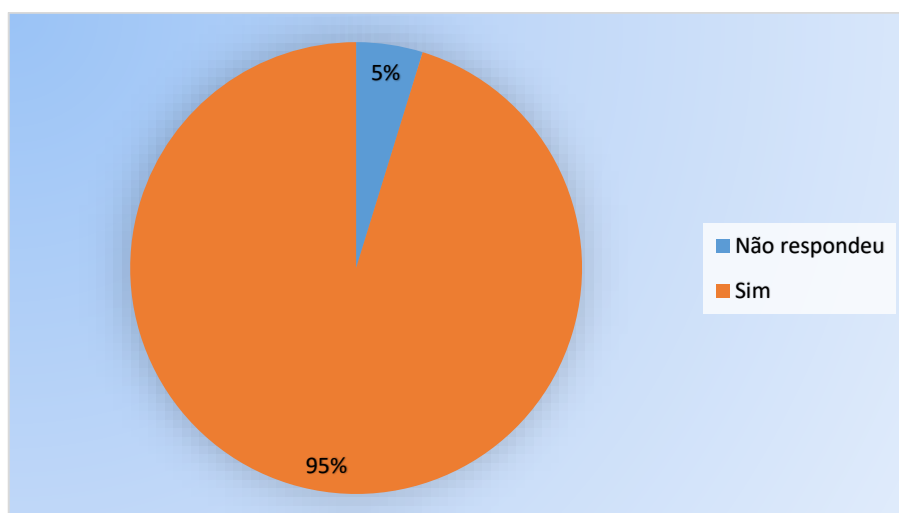
Tal como o gráfico seguinte identifica é sem surpresas que de forma unanime, todos os inquiridos, manifestaram a ideia, de que hoje em dia a Gestão do Conhecimento é um fator muito importante, no desenvolvimento de uma empresa.

Gráfico 5 - Importância da Gestão de Conhecimento



Passando para a pergunta 2.2, pretende-se saber se a Gestão de Conhecimento, pode contribuir para a competitividade e para a diferenciação no mercado onde a empresa opera.

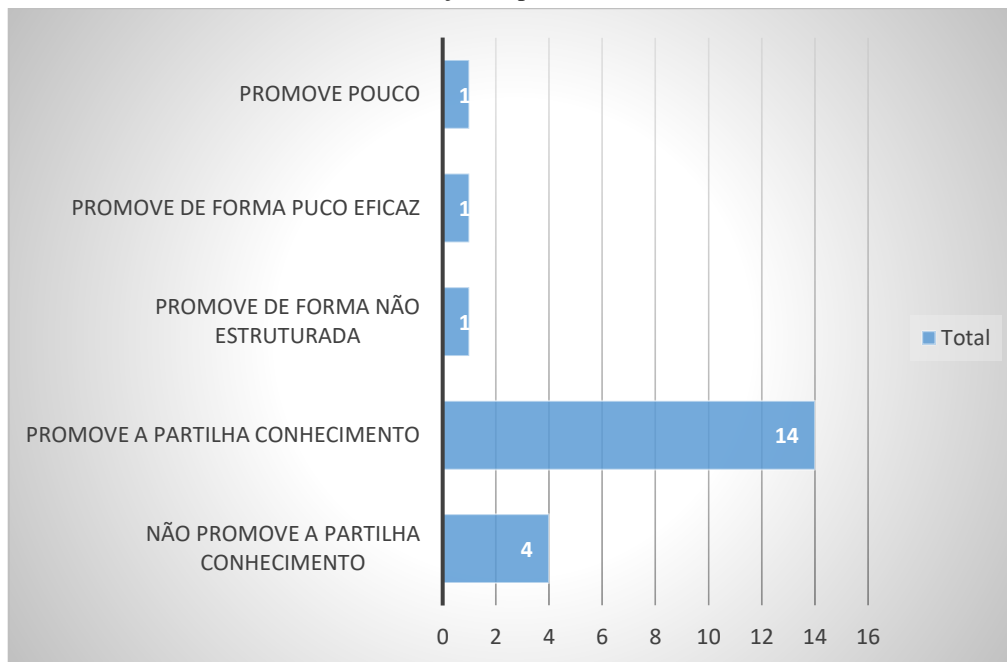
Gráfico 6 – Contribuição para a competitividade e diferenciação



O gráfico é explícito, tirando uma percentagem residual que não respondeu à questão colocada, 95% da amostra, tem o entendimento de que a Gestão de Conhecimento, contribui para a competitividade e para a diferenciação da empresa no sector da saúde.

A 3ª pergunta deste grupo, a questão 2.3, pretende extrair dos inquiridos, qual a opinião que têm acerca da promoção que a empresa faz, da partilha de conhecimento.

Gráfico 7 - Promoção da partilha de conhecimento

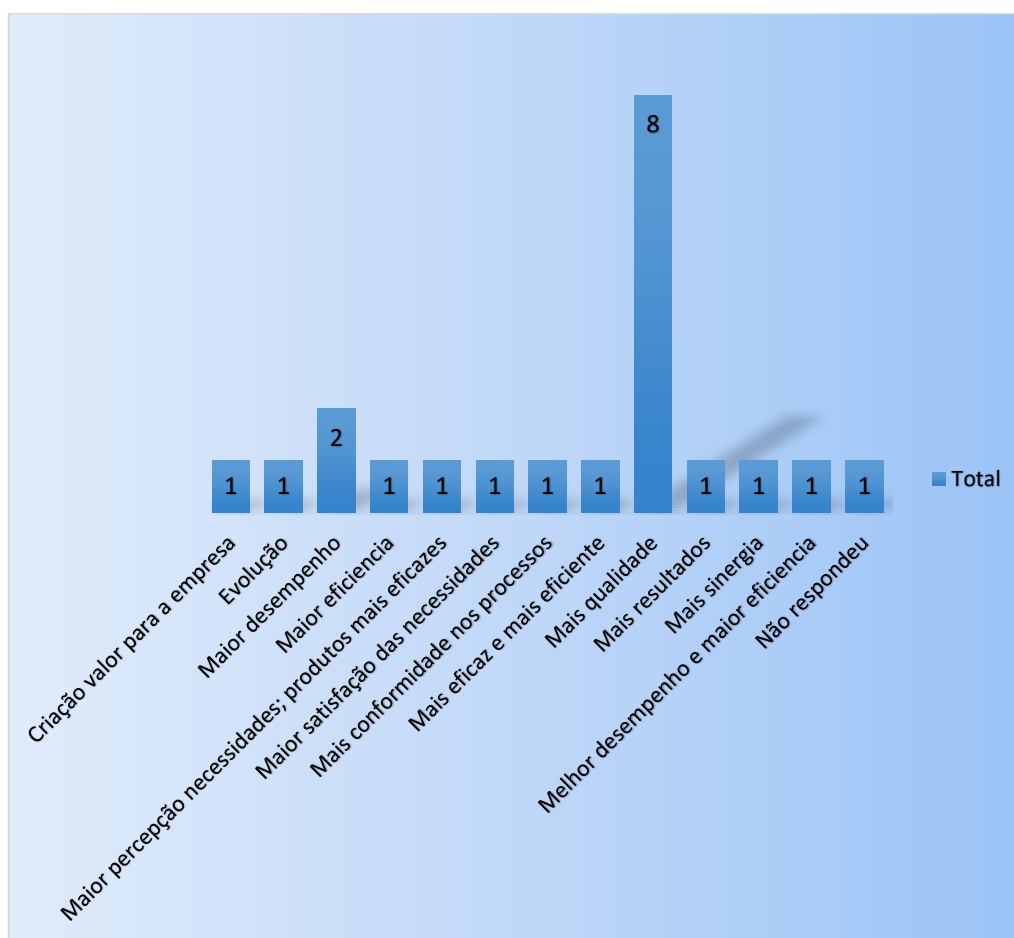


Na sua maioria, os entrevistados, acham que a empresa promove a partilha de conhecimento, poucos são, os que negam a sua existência, ficando ainda uma ínfima quantidade de inquiridos, dividida entre as seguintes respostas:

- pouca promoção
- Promoção pouco eficaz
- Promoção não estruturada

A quarta e última questão deste grupo de perguntas, prende-se com o benefício da empresa em partilhar o seu conhecimento com os seus fornecedores.

Gráfico 8 - Benefícios da partilha de conhecimento com fornecedores



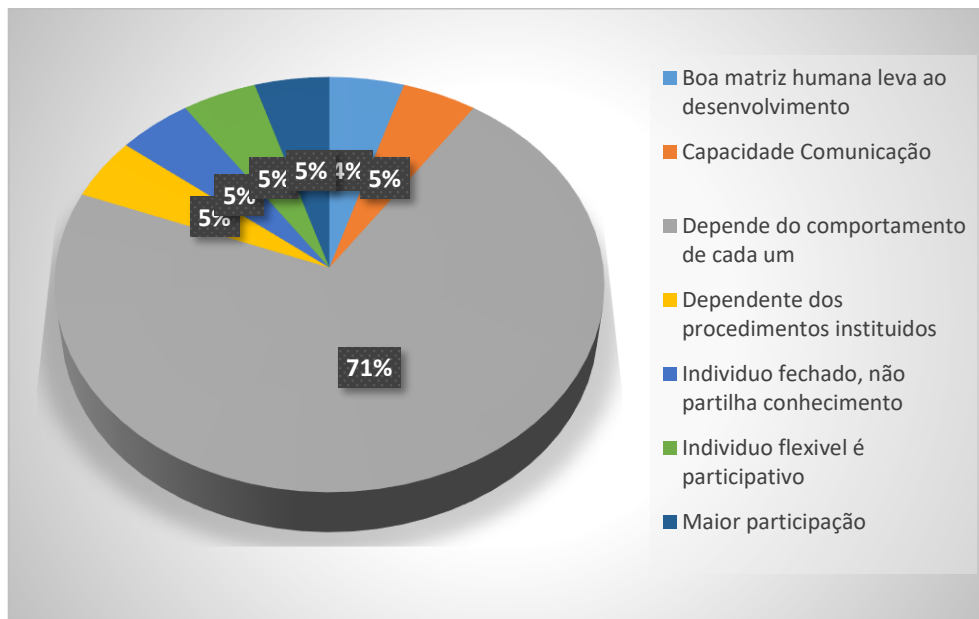
No quadro acima, é possível identificar que a partilha de conhecimento com os fornecedores, aumenta a qualidade dos serviços da empresa.

Q 3. - Qual é o papel das características pessoais na transmissão de conhecimento entre colaboradores?

Neste grupo de perguntas, procurou-se identificar, o comportamento e certos traços psicológicos dos Recursos Humanos, e de que forma são fatores influenciadores.

A pergunta 3.1, era orientada para saber a opinião do entrevistado, sobre de que forma o peso da personalidade de cada colaborador influencia os processos de Gestão de Conhecimento.

Gráfico 9 – Personalidade influenciadora na Gestão de Conhecimento



Nessa pergunta, as respostas caíram em maior percentagem, cerca de 71%, na questão relacionada com o comportamento individual.

Alguns inquiridos, comentaram que:

(d)ependia do tipo de personalidade, se esta se manifestasse mais aberta, a partilha seria premiada, no caso da personalidade de um individuo ser mais fechada, qualquer processo de criação, partilha ou disseminação de conhecimento, poderá ter dificuldades no seu percurso.

Outro dos entrevistados, também disse, que:

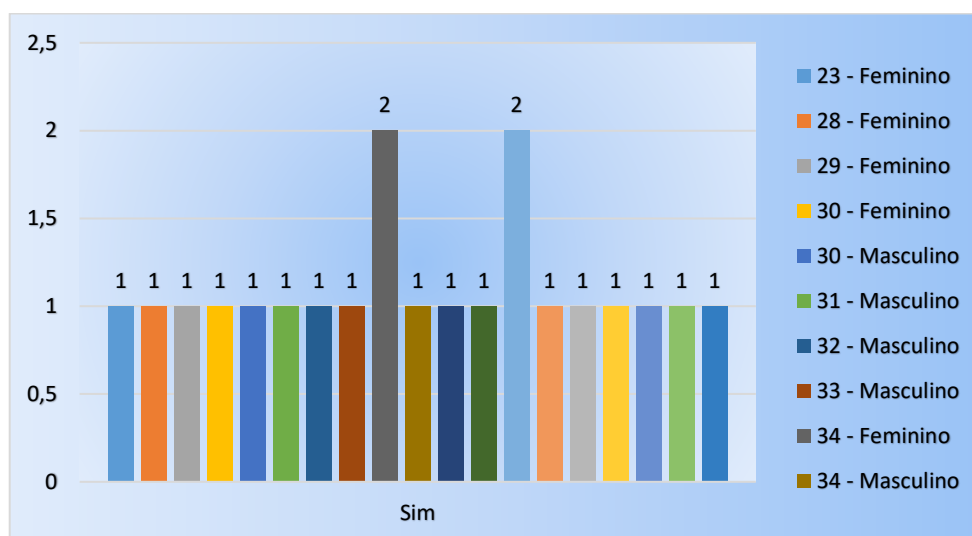
(p)ode influenciar, porque há pessoas mais propensas a partilhar (por serem mais extrovertidas) e outras que não tendem a socializar tanto e, por essa razão, não tendem a partilhar tanto o conhecimento que possuem.

As outras respostas, são de pouca expressão, mas para efeitos de registo, foram:

- Boa matriz humana leva ao desenvolvimento
- Capacidade de comunicação
- Dependente dos procedimentos institucionais
- Individuo fechado, não partilha conhecimento
- Individuo flexível é participativo
- A personalidade leva a uma maior participação

Na pergunta 3.2, a intenção era levar os inquiridos, a refletirem sobre a importância da passagem de conhecimento, implícito a explícito.

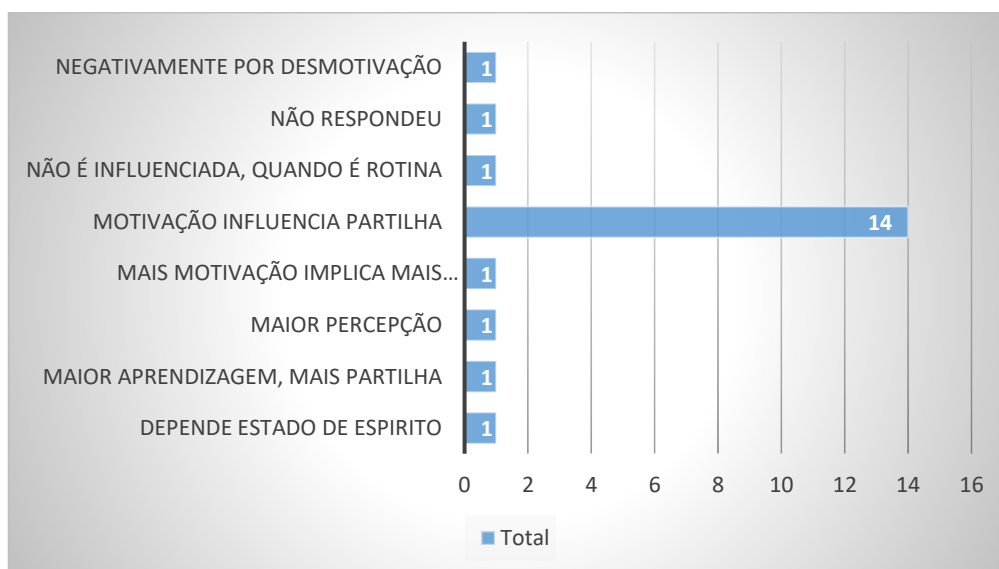
Gráfico 10 – Passagem de conhecimento implícito a explícito



É possível verificar, independentemente da idade e do gênero, que a maioria foi consensual na sua escolha. De forma inequívoca os entrevistados, escolheram que a percepção de um indivíduo, é relevante na passagem de conhecimento implícito para outros.

Na pergunta 3.3, é questionada a influencia da motivação, na partilha de conhecimento.

Gráfico 11 – Motivação na partilha de conhecimento



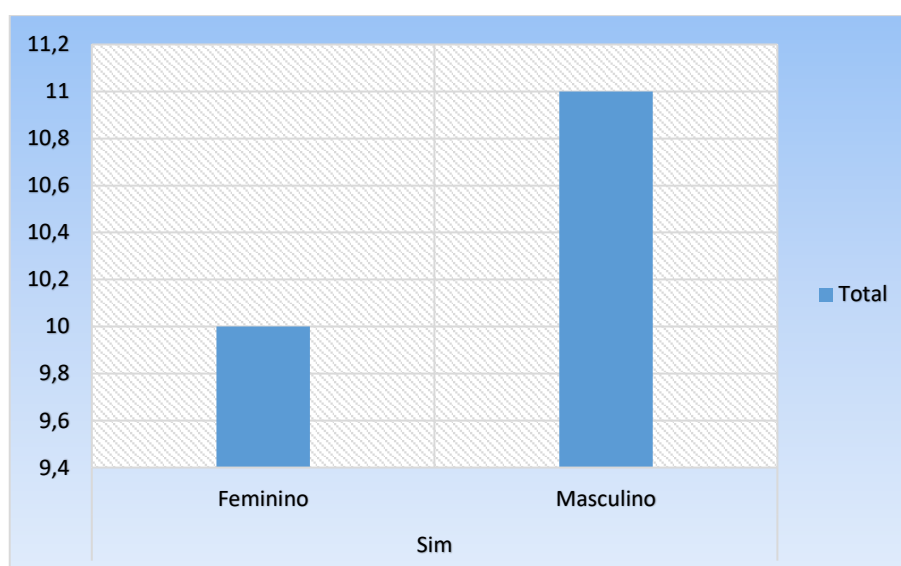
Segundo o gráfico, a resposta à questão 3.3, é maioritariamente positiva quanto à participação da motivação como elemento influenciador na partilha de conhecimento. Todas as outras respostas, não gozam de relevância.

Q 4. De que forma a criação de conhecimento se reflete na captação de quota de mercado da empresa?

O último grupo de perguntas, pretendia identificar a opinião dos inquiridos, no que respeita ao conhecimento criado na empresa versus o conhecimento adquirido a terceiros e sua importância relativamente à diferenciação e à inimitabilidade.

Na pergunta 4.1, pretende-se saber se o conhecimento criado na empresa é fundamental para a diferenciação, face ao conhecimento adquirido.

Gráfico 12 – Diferenciação com base na Gestão de conhecimento

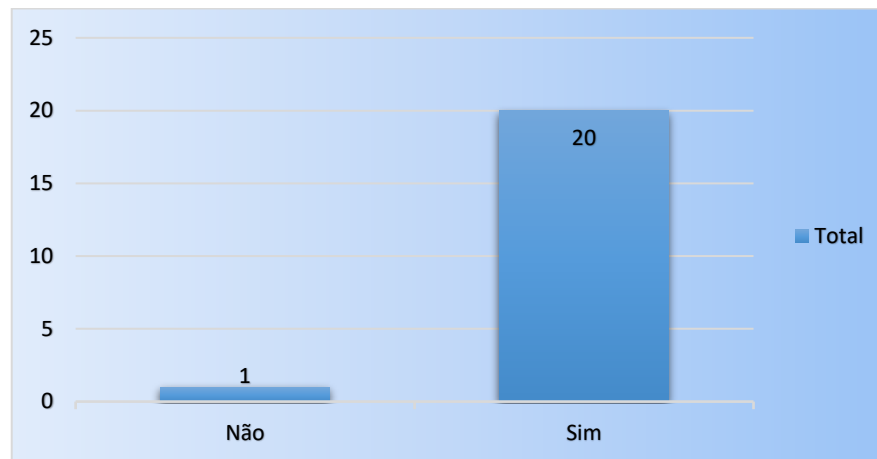


As respostas falam por si, com uma adesão de 100%, tanto o gênero feminino, como o gênero masculino, responderam afirmativamente à pergunta colocada.

Assim, podemos afirmar que a ideia dos entrevistados, é de que a criação de conhecimento é fundamental para a diferenciação.

Na última pergunta deste grupo e do inquérito, a 4.2, pretende-se saber, qual é a opinião dos entrevistados no que respeita à criação de um conhecimento inimitável como motor, para a liderança do mercado da saúde.

Gráfico 13 – Conhecimento inimitável



A resposta, a esta última pergunta, revelou que 95% dos inquiridos, concorda que a inimitabilidade, pode levar à liderança do mercado da saúde.

3.2 Discussão dos resultados

2.1 – R: A Gestão de Conhecimento é importante para e empresa

Ichijo & Nonaka (2007) concordam com a importância da Gestão de Conhecimento numa empresa, para eles é um fator crítico, sendo fundamental que estas, saibam gerir estrategicamente o conhecimento

2.2 – R: A Gestão de Conhecimento contribui para a competitividade e para a diferenciação
Esta conclusão está de acordo com as teorias de Webb (1998), onde identifica que a Gestão do Conhecimento pode ser definida como a identificação, optimização e gestão activa de activos intelectuais com o objectivo de criação de valor, aumento de produtividade e ganho de vantagem competitiva.

2.4 – R: A partilha de conhecimento com os fornecedores pode beneficiar a empresa, numa maior qualidade dos serviços ou bens prestados aos clientes

A conclusão, da pergunta 2.4, está de acordo com as ideias de (Nonaka & Takeuchi, 1995), para eles A criação de conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa a nível individual que passa por departamentos e divisões e a nível interorganização.

Também Martins (2010), concorda com a posição atrás descrita, salienta ainda que o processo de criação de conhecimento em espiral, toma dimensões a nível intra e inter-organizacionais e que o conhecimento transferido além da fronteira organizacional interage

com o conhecimento dos fornecedores, consumidores, subsidiárias, universidades, etc., criando um novo conhecimento.

As ideias de Sveiby (2001) também vão ao encontro da conclusão desta pergunta, segundo ele a captação, conversão e retenção de conhecimento pela constituição e exploração, de ligações dentro e fora das empresas, formam estruturas intangíveis e que podem ser exploradas, o uso dessas estruturas ele designa por rede de valor e que se define pela criação de valor com as transferências de conhecimento com as suas redes externas.

3.1 – R: Dependendo do comportamento do indivíduo, a personalidade pode influenciar os processos de Gestão de Conhecimento

Esta conclusão, está de acordo com a ideia que Gibson et all (2006), transmitem. Para estes autores, há muitas dimensões diferentes, de personalidade, que podem ser usadas para descrever uma pessoa. Eles descrevem que um grupo de pesquisadores Organizacionais, estudaram um grupo de fatores, que hoje é denominado por Big Five. O Big Five, são 5 traços de personalidade, que influenciam o comportamento dos colaboradores:

- Consciência
- extroversão-introversão
- apazibilidade
- estabilidade emocional
- abertura a experiências.

Ainda segundo estes autores, estudos indicam que as Big Five, têm um papel fundamental no comportamento existente no ambiente de trabalho. Funcionários extrovertidos podem ser mais eficazes que colegas menos extrovertidos.

3.2 – R: A percepção é importante na passagem de conhecimento implícito para explícito

A conclusão da questão 3.2, está de acordo com os autores Gibson et all (2006), para estes a percepção é um processo de organização de informação, de forma a fazer sentido, que ajuda um indivíduo a selecionar, organizar, interpretar e armazenar estímulos formando assim um quadro com significado. Como cada indivíduo, atribui significados diferentes aos estímulos, diferentes indivíduos vêem a mesma coisa de modo diferente.

Ainda os mesmos autores, as pessoas selecionam sinais que influenciam a sua percepção dos outros, interpretam o comportamento dos outros no contexto do ambiente onde elas estão inseridas, podendo por isso, perceber erradamente, os outros, que o rodeiam.

3.3 – R: A motivação favorece a partilha de conhecimento

Dayan & Evans (2006), Lloria (2008) e Wong & Aspinwall (2004) entendem que a gestão do conhecimento surge como resposta às complexas mudanças e desafios da atualidade, tornando as empresas mais inovadoras, competitivas e sustentáveis, uma vez que contribui para a criação de um ambiente que potencia a inovação Plessis (2007).

Criação do conhecimento é um processo emergente no qual a motivação, inspiração, experimentação e o acaso desempenham um papel importante Bhatt (2001).

As restantes perguntas têm a ver com a percepção que os entrevistados têm no que respeita à existência de atividades relacionadas com a Gestão de Conhecimento e a sua visibilidade dentro da empresa.

1.1- R: Maioria não tem conhecimento da existência de Gestão de Conhecimento

1.2 -R: Os que têm conhecimento da existência de Gestão de Conhecimento na empresa, indicam, a formação como forma de a fazer.

1.3 – R: A Gestão de conhecimento é visível na empresa

2.3 – R: A empresa promove partilha de conhecimento

Capítulo IV - Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigação futura

4.1 Conclusão

A mistura entre Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento, conduz as organizações, a processos inovadores. Conduz à diferenciação em relação à concorrência e ao aparecimento de novos produtos e/ou serviços, também eles diferenciadores, criando assim valor para os seus clientes.

O conhecimento está na base das Organizações modernas, que não podem estar alheias a esta realidade, não devendo estas, olhar exclusivamente para o fator financeiro, como derradeiro fundamento das organizações, mas olhar também e dar a devida importância ao capital humano que é o principal ativo das empresas.

Este tipo de filosofia organizacional, leva as organizações, a pensar numa economia do conhecimento, mas para que este seja um tema de sucesso falta às organizações, dar a importância devida ao seu recurso mais importante, as pessoas.

Basta que as organizações olhem para a pirâmide de Maslow, e percebam as necessidades dos indivíduos, podendo assim dar a atenção necessária e ficarem mais bem preparadas, para a captação e permanência dos seus recursos.

Este trabalho mostra a importância do capital humano nas organizações empresariais e a relação que existe entre o indivíduo e o seu comportamento, no contributo para a criação de conhecimento.

A revisão da literatura, levantou várias questões, relacionadas com as temáticas em estudo, questões essas que foram respondidas pelos inquiridos, nas entrevistas realizadas.

Apesar das entrevistas, estarem subjugadas aos temas atrás descritos, pretendeu-se colocar várias questões, da forma mais generalista possível, para permitir aos inquiridos, responder sem dificuldades ou embaraços.

Os dados obtidos pecam, pela escassez da amostra e não são de maneira alguma uma fonte de resultados representativos. No entanto, são os dados possíveis e é neles, que o autor se baseia, para chegar às conclusões encontradas.

Relativamente à parte prática, deste trabalho, foi possível perceber até que ponto os colaboradores da empresa J.S., estavam familiarizados com estas temáticas e de que maneira, influenciam as mesmas.

Inicialmente, os resultados obtidos indicavam que apenas metade da amostra, conhecia o tema, Gestão de Conhecimento, mas à medida que a entrevista avançava, os inquiridos acabaram por identificar, que conhecem os temas, permitindo outro tipo de respostas às respostas inicialmente dadas.

No fim de cada entrevista o tema ficou desmistificado e os inquiridos além de perceberem do que se tratava, ficaram com o sentimento de que já participaram na criação, na passagem ou na disseminação de conhecimento dentro da empresa. Alguns deles, ficaram interessados e deixaram expresso que iriam tornar-se mais conhecedores destes temas.

Assim e apesar das respostas iniciais não serem exemplificativas desse conhecimento, é possível dizer, que nos inquiridos têm conhecimento de que a empresa J.S., tem práticas de Gestão de Conhecimento.

Para os inquiridos, a Gestão de Conhecimento é promovida pela academia da empresa, através das várias formações, realizadas ao longo de cada ano civil.

Alem da formação foi também identificado, como fazendo parte da Gestão de Conhecimento, a existência de pastas compartilhadas de conteúdos diversos, existentes somente a nível departamental.

Ainda sob os moldes em que o faz, foi também identificado, a existência de um repositório científico, denominada por plataforma Doqs e a existência de alguns *Workshops*.

Também ficou explícito que a maior parte dos inquiridos acha que o tema é visível, no entanto os mesmos dividem-se entre uma visibilidade global e uma visibilidade, somente a nível departamental. Para cerca de 23% não é visível.

Os inquiridos, acham que a Gestão de Conhecimento é importante e que contribui para a empresa ser mais competitiva, permitindo ainda, chegar à diferenciação e à inovação no mercado da saúde.

Através da amostra, é possível concluir, que a empresa promove a partilha de conhecimento, no entanto, alguns dos inquiridos dizem que este tipo de processos não é estruturado, que não é eficaz ou que peca pela escassez.

No que respeita à partilha de conhecimento com os fornecedores, os entrevistados são da opinião, que pode aumentar a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Em relação ao comportamento dos indivíduos, que acabam por influenciar a prestação dos indivíduos na prática de Gestão de Conhecimento, pode-se concluir que a personalidade é uma característica com forte influencia nos processos do conhecimento.

Determinados tipos de personalidade, podem facilitar a criação e a disseminação do conhecimento, como é o caso de personalidades mais abertas.

Também os indivíduos mais extrovertidos, são mais propensos à socialização.

Também foi possível concluir que a motivação e a perceção, são características individuais, que os inquiridos identificam como relevantes, por exemplo, para a passagem de conhecimento a terceiros.

No que respeita ao fator conhecimento é ainda possível encontrar, uma opinião acertada sobre o valor do conhecimento criado no seio da empresa.

Foi possível concluir que face ao Outsourcing, a criação de conhecimento dentro da empresa é um fator diferenciador pois trata-se de um conhecimento único que por este motivo, pode não estar acessível à concorrência.

Ainda sobre o conhecimento criado internamente, ficou explanado nas ideias dos inquiridos, que a inimitabilidade deste tipo de conhecimento é de extrema importância, pois permite que a empresa possa diferenciar-se dos outros *players*, podendo transportar a empresa para a liderança de mercado.

4.2 Limitações do estudo

Um das limitações do estudo, aqui apresentado, tem a ver com a amostra escolhida pela empresa para as entrevistas.

A reduzida amostra é consequência da falta de disponibilidade da empresa e dos seus colaboradores, tendo a J.S., optado por um formato reduzido.

A ideia inicial, baseava-se numa amostra heterogênea, onde seria fácil de encontrar, pessoas de diversas idades, diversos tipos de cultura e com experiências profissionais diferentes.

Apesar do interesse, que os temas possam ter para a empresa, a amostra escolhida é insuficiente, quer em termos de quantidade quer na diversidade da população.

Num formato, mais numeroso, este estudo de caso, poderia permitir, alcançar resultados significativos e interessantes para a própria empresa, permitindo dessa forma algum tipo de correção ou de desenvolvimento, relacionado com estes temas.

Alem das limitações colocadas pela empresa, houve também a limitação temporal, que o autor não geriu da melhor maneira.

Outra limitação identificada, tem a ver com a ideia inicialmente concebida, onde o tema escolhido, foi com base no gosto pessoal do autor desta monografia. Cedo revelou-se, de difícil execução, tendo havido necessidade de reorganizar ideias e dar mais sentido ao projeto inicial, bem como pensar de maneira diferente, para a sua execução.

Inicialmente, a escolha caiu sobre as pessoas que constituem a empresa e a sua ação direta nos processos de Gestão de Conhecimento bem como nos processos de Inovação. Esta escolha foi pensada no sentido prático do termo e a dado momento, este trabalho deparou-se com muitas incertezas, quanto ao rumo a tomar, obrigando a uma mudança de estratégia, passando para uma versão mais relacionada com o comportamento dos Recursos Humanos.

4.3 Sugestões para investigação futura

Num estudo de caso, sobre uma empresa, independentemente do setor onde opera, é de extrema importância encontrar, uma organização que além de querer fazer parte de um estudo científico, consiga disponibilizar meios e recursos necessários, à realização de um trabalho sério e interessante, conseguindo assim satisfazer o autor e a empresa.

Outra linha de ideias, para futuras investigações, é a escolha do tema, tem de ser uma decisão mais racional do que emocional.

A escolha do tema, deve ser feita com muito ponderação, devendo mesmo, ser feita uma pequena investigação e perder algum tempo. A escolha tem de ser uma opção amadurecida,

uma má escolha, leva a alterações de várias ordens, podendo até, ficar em causa, o tema escolhido e a conseqüente perda de tempo.

A gestão do tempo, deve ser feita com alguma atenção. Dois semestres, podem parecer, tempo mais do que suficiente para um trabalho deste tipo, mas a verdade é que o tempo passa muito rápido.

Capítulo V - Bibliografia

- Amidon, D. (1997). *Innovation strategy for the knowledge economy: the ken awakening*. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.
- Bardin, L. (1977). *L'Analyse de Contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 4, 83–105.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações D. Quixote .
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional. A Dinamica do sucesso das Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier: Edditora Campus.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard Business Press.
- Dayan, R., & Evans, S. (2006). KM your way to CMMI. *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 69-80.
- Dinell, D. (2004). Happy Workers. *Wichita Business Journal*, 1-2.
- Drucker, P. (1998). The Coming for the New Organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-54.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21 century*. Harper Bussiness.
- Drucker, P. F. (2000). *La Produtividad del Trabajador del Conocimiento: Máximo Desafio*. Harvard Deusto Business Review.
- Frielman, L. T. (2005). *The World is flat: A Brief History of The Twenty-Fisrt Century*. New York-United States: Farrar, Straus and Giroux.
- Gibson, J. L. (2006). *Organizações, Comportamento, estrutura e Processos* (12ª ed.). Brasil: S. Paulo: Mc Graw Hill.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management*. Oxford-New York: Oxford University Press.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gest^oao de Recursos Humanos* (10ª Edição ed.). Mc Graw Hill.

- Lloria, M. B. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 77-89.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento - Criação e Transferência de Conhecimento*. Lisboa: Sílabo, Lda.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento - Criação e Transferência de Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Neto, R. D., & Choo, C. W. (2010). Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14 (4), 592-610.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2001). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Em I. Nonaka, & D. Teece, *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. Londres: Sage.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Oliveira, J. V. (2012). *Marketing Research (Vol. I)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pita, M. (2009). *Gestão do Conhecimento para a Inovação: Estudo Comparativo de Três Empresas Portuguesas*. *Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade de Aveiro, Aveiro*.
- Plessis, M. D. (2007). The role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4).
- Serrano, A., & Cândido, F. (2003). *Gestão do Conhecimento - O Novo Paradigma das Organizações*. Lisboa: FCA Editora de Informática Lda.
- Silva, S. L. (maio/ago de 2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Revista Ciência da Informação*, 33 (2), pp. 143-151.
- Skyrme, D. (1997). *Knowledge Management*. Obtido de KM Knowledge: <http://www.skyrme.com/kmbasics/definition.htm>

- Skyrme, D. (1999). *Knowlegde Networking: creating a collaborative enterprise*. Butterworth-Heinemann.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). *Creating the Knowledge-Based Business: Key lessons from an internacional study of best practice*. London: Business Intelligence.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos Humanos, Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL.
- Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4), 344-358.
- Sveiby, K.-E. (Abril de 2001). *What is Knowledge Management?* Obtido de Sveiby Knowledge Associates - SKA: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Terra, J. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Elsevier,.
- Vergara, S. C. (2005). *Método de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Webb, S. P. (1998). *Knowledge Management: Linchpin of Change*. London: Routledge.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 44-61.
- Yin, R. (2010). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos* (4ª Edição ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Zhang, X., Mao, X., & AbouRizk, S. (2009). Developing a knowledge management system for improved value engineering practices in the construction industry. *Automatation in Construction*, 18, 777-789.

Anexo A - Guião entrevista

Mestrado em Gestão e Empreendedorismo



Adelino Manuel Gonçalves Graça Quintais

Sou o Adelino Quintais, aluno do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo do ISCAL e estou na fase correspondente à realização da Dissertação do Mestrado.

O objetivo desta entrevista, é conseguir reunir dados, que de alguma forma, permitam responder às questões que coloco em estudo, na minha Dissertação.

Caso o desejem, garanto desde já, a confidencialidade dos entrevistados bem como a identidade da empresa.

Agradeço a disponibilidade em participar.

Identificação

Gênero -

Idade -

Categoria Profissional –

Formação Académica -

Questionário

1. Inovação apoiada no conhecimento

1.1º Pergunta – Tem conhecimento de que a empresa faz, Gestão do Conhecimento?

1.2ª Pergunta - Em caso afirmativo, sabe como, o faz?

1.3ª Pergunta - É visível à maioria dos colaboradores, ou é estanque a nível departamental?

Mestrado em Gestão e Empreendedorismo

Adelino Manuel Gonçalves Graça Quintais

1.4 Pergunta – Um programa eficiente de Gestão de Conhecimento, pode levar à

Inovação?

2. O conhecimento como fator determinante

2.1º Pergunta A Gestão de Conhecimento é importante para a empresa?

2.2º Pergunta – No mercado onde a empresa opera, a Gestão de Conhecimento pode contribuir para competitividade e à diferenciação?

2.3ª Pergunta – A empresa promove a partilha de conhecimento?

2.4ª Pergunta – De que forma a partilha de conhecimento com os fornecedores, pode beneficiar o desempenho da empresa?

3. Recursos Humanos

3.1 Pergunta – De que forma a personalidade de um individuo, pode influenciar os processos de Gestão de Conhecimento?



Mestrado em Gestão e Empreendedorismo

Adelino Manuel Gonçalves Graça Quintais

3.2 Pergunta – Na passagem do conhecimento pessoal, adquirido através da experiência, para um tipo de conhecimento óbvio e claro para todos, a perceção do individuo, pode ter um papel importante?

3.3 Pergunta – De que forma, a partilha de conhecimento é influenciada pela motivação dos colaboradores?

4. Conhecimento próprio versus conhecimento adquirido

4.1 Pergunta – Uma vez que, o conhecimento adquirido a terceiros, também pode ser adquirido pela concorrência, acha que o conhecimento gerado dentro da empresa é fundamental para a diferenciação?

4.2 Pergunta – E se for inimitável, pode levar a empresa a liderar o mercado da saúde?