



UC/FPCE_2010

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Gestão do conhecimento: 10 anos de investigação na
FPCE da Universidade de Coimbra**

Tânia Filipa Lopes Simões Henriques
(taniaflshenriques@gmail.com)

Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações e
do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Leonor Cardoso

Gestão do conhecimento: 10 anos de investigação na FPCE da Universidade de Coimbra

Resumo

A presente dissertação dedica-se à revisão da última década de estudos sobre gestão do conhecimento (GC), produzidos na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCEUC). O intuito destas investigações assenta na clarificação do papel da GC na performance empresarial, assim como no esclarecimento da sua relação com outros processos/elementos organizacionais, nomeadamente: tecnologias da informação e comunicação, qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional, formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, gestão da qualidade total e satisfação dos clientes. Cardoso (2003) contribuiu com o primeiro estudo dedicado à gestão do conhecimento, procurando averiguar empiricamente a relação entre GC e competitividade organizacional. A autora procedeu à construção e adaptação do questionário de gestão do conhecimento, instrumento que se revelou imprescindível à concretização de todas as investigações que se desenvolveram nos últimos dez anos e sobre as quais reflectimos ao longo deste trabalho. Os sectores de actividade estudados até ao momento foram: indústria, indústrias criativas, administração pública local, turismo, ensino superior e economia social. Em curso encontra-se um estudo no sector dos serviços.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; revisão de estudos; questionário de gestão do conhecimento.

Knowledge management: 10 years of research at the FPCE University of Coimbra

Abstract

This dissertation is dedicated to reviewing the last decade of studies on knowledge management (KM), produced by researchers at the Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Coimbra (FPECUC). The purpose of these investigations is to clarify the role of KM on business performance, as well as to clarify its relationship with other processes / organizational elements, including: information and communication technologies, quality of Working Life, organizational commitment, training, evaluation performance, reward system, total quality management and customer satisfaction. Cardoso (2003) contributed to the first study devoted to knowledge management, to check empirically the relationship between KM and organizational competitiveness. The author carried out the construction and adaptation to the knowledge management

questionnaire that has proved indispensable to the achievement of any investigations that were conducted over the past ten years, over which we intend to reflect in this work. The activity sectors studied so far were: industry, creative industries, local government, tourism, education and social economy. Ongoing is a study in the services sector.

Key Words: knowledge management; studies review; knowledge management questionnaire.

Agradecimentos

À Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e a todos os professores do Núcleo de Estudo e Formação em Organizações e Gestão, pela partilha de conhecimento, pelo incentivo e pela paixão contagiante pela Psicologia das Organizações e do Trabalho.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Leonor Cardoso, pela orientação, disponibilidade, apoio, optimismo e energia com que sempre nos brindou.

Aos amigos, especialmente àqueles com quem partilhei o percurso universitário, pelas confidencias, pelo apoio, pelo amor, pelo carinho e por todos os momentos vividos. No fundo, a todos aqueles que tornaram a minha passagem por Coimbra tão especial e com os quais, neste momento, divido a enorme saudade pelo término da vida académica.

À minha família e em especial aos meus pais, pelo amor, colo, suporte e conforto que sempre me ofereceram.

Um obrigado muito especial à “minha Mi”, por simplesmente existir.

A todos um sentido obrigada.

Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento conceptual (posição do problema)	4
1. Gestão do conhecimento.....	4
1.1. Modelo de Gestão do conhecimento.....	6
1.1.1. Questionário de Gestão do Conhecimento (GC)	8
II. Revisão dos estudos.....	10
1. Estudo pioneiro (Cardoso, 2003)	10
1.1. Gestão do conhecimento e competitividade Organizacional.....	11
1.2. Gestão do conhecimento e tecnologias da informação e comunicação (TICs).....	13
1.3. Gestão do conhecimento e variáveis sócio-demográficas.....	15
2. Estudos procedentes à investigação de Cardoso (op. cit.)	16
2.1. Gestão do conhecimento e variáveis sócio-demográficas.....	17
2.1.1. Sector industrial.....	17
• Estudo de Freitas (2008)	17
2.1.2. Sector da administração pública local.....	18
• Estudo de Brito (2003).....	18
• Estudo de Meireles (2008).....	19
• Estudo de Geraldo (2009).....	19
2.1.3. Sector hoteleiro.....	20
• Estudo de Cardoso (2005).....	20
2.1.4. Sector do ensino superior.....	21
• Estudo de Almeida (2007).....	21
2.1.5. Sector da economia social.....	22
• Estudo de Marques (2009).....	22
2.2. Gestão do conhecimento e qualidade de vida no trabalho.....	24
2.2.1. Sector industrial.....	24
• Estudo de Gaspar (2007).....	25
2.3. Gestão do conhecimento e comprometimento organizacional.....	26
2.3.1. Sector industrial.....	28
• Estudo de Rocha (2007).....	28
• Estudo de Moreira (2008).....	28
2.3.2. Sector do ensino superior.....	29
• Estudo de Lopes (2008)	29
2.3.3. Sector da economia social.....	31
• Estudo de Marques (2009).....	31
2.4. Gestão do conhecimento e formação profissional.....	32
2.4.1. Sector industrial.....	33
• Estudos de Cardoso, Gomes, Monteiro e Rebelo (2007) e Rodrigues (2007).....	33
2.4.2. Sector da administração pública local.....	36

• Estudo de Meireles (2008).....	36
2.4.3. Sector do ensino superior.....	37
• Estudo de Gomes (2008).....	38
2.5. Gestão do conhecimento e qualidade total.....	39
2.5.1. Sector da administração pública local.....	39
• Estudo de Brito (2003).....	39
2.6. Gestão do conhecimento e satisfação dos clientes.....	41
2.6.1. Sector da administração pública local.....	41
• Estudo de Geraldo (2009).....	41
III. Discussão.....	42
Conclusão.....	46
Bibliografia.....	48
Anexos.....	51

Anexo 1 - Cronologia das investigações sobre gestão do conhecimento realizadas na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Anexo 2 - Indicadores (objectivos e perceptivos) de competitividade organizacional

Anexo 3 - Medidas de desempenho do negócio presente no MDN

Anexo 4 - Relação entre gestão do conhecimento e competitividade organizacional

Anexo 5 - Finalidades da utilização dos meios informáticos

Anexo 6 - Variáveis sócio-demográficas - estudo Cardoso (2003)

Anexo 7 - Variáveis sócio-demográficas - estudo Freitas (2008)

Anexo 8 - Variáveis sócio-demográficas - estudo Brito (2003)

Anexo 9 - Variáveis sócio-demográficas - estudo Meireles (2008)

Anexo 10 - Variáveis sócio-demográficas - estudo Geraldo (2009)

Anexo 11 - Variáveis sócio-demográficas - estudo Cardoso (2005)

Anexo 12 - Variáveis sócio-demográficas - estudo Almeida (2007)

Anexo 13 - Variáveis sócio-demográficas - estudo Marques (2009)

Anexo 14 - Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de gestão do conhecimento (Cardoso, 2003)

Anexo 15 - Impacto das características organizacionais na percepção dos processos de GC (Cardoso, 2003)

Anexo 16 - Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de gestão do conhecimento (Freitas, 2008)

Anexo 17 - Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de gestão do conhecimento (Brito, 2003)

Anexo 18 - Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de gestão do conhecimento (Meireles, 2008)

Anexo 19 - Impacto das características sócio-demográficas na percepção

dos processos de gestão do conhecimento (Geraldo, 2009)

Anexo 20 - Impacto das variáveis sócio-demográficas nos processos de gestão do conhecimento (Cardoso et al., 2005)

Anexo 21- Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de gestão do conhecimento (Almeida, 2007)

Anexo 22 - Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de gestão do conhecimento (Marques, 2009)

Anexo 23 - Variáveis sócio-demográficas mais estudadas

Anexo 24 - Impacto das variáveis sócio-demográficas nos processos de gestão do conhecimento considerando todos os estudos analisados

Anexo 25 - Impacto das variáveis sócio-demográficas no factor práticas de gestão do conhecimento

Anexo 26 - Impacto das variáveis sócio-demográficas no factor orientação cultural para o conhecimento

Anexo 27 - Impacto das variáveis sócio-demográficas no factor gestão social e discursiva do conhecimento

Anexo 28 - Impacto das variáveis sócio-demográficas no factor gestão estratégica do conhecimento

Anexo 29 - Impacto dos processos de gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho (Gaspar, 2007)

Anexo 30 - Impacto dos processos de gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho (Cardoso, 2003 e Gaspar, 2007)

Anexo 31 - Impacto do comprometimento organizacional sobre a gestão do conhecimento (Rocha, 2007)

Anexo 32 - Impacto da implicação organizacional e da implicação com o posto de trabalho sobre o GC (Moreira, 2008)

Anexo 33 - Impacto do comprometimento organizacional sobre a gestão do conhecimento (Lopes, 2008)

Anexo 34 - Impacto do comprometimento organizacional sobre a gestão do conhecimento (Marques, 2009)

Anexo 35 - Impacto do comprometimento organizacional sobre a gestão do conhecimento, considerando todos os estudos realizados

Anexo 36 - Relação da formação profissional com a gestão do conhecimento (Rodrigues, 2007)

Anexo 37 - Relação da formação profissional com a gestão do conhecimento (Cardoso et al., 2007)

Anexo 38 - Relação da formação profissional com a gestão do conhecimento (Meireles, 2008)

Anexo 39 - Relação da formação profissional com a gestão do conhecimento (Gomes, 2008)

Anexo 40 - Síntese dos resultados referentes à relação entre formação profissional e gestão do conhecimento

Anexo 41 - Características dos municípios

Anexo 42 - Variáveis estudadas em cada sector de actividade

| Anexo 43 - Sectores de actividade estudados

Introdução

Há já uma década que na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCEUC) um conjunto de investigações tem sido conduzido com o objectivo de estudar a temática da gestão do conhecimento (GC), procurando esclarecer o seu papel na performance empresarial, assim como a sua relação com outros processos organizacionais. Na presente investigação propomo-nos reflectir acerca dos estudos realizados até ao momento, sistematizando e discutindo os resultados através deles alcançados (cf. Anexo 1).

A primeira parte do trabalho agora apresentado é dedicada ao enquadramento conceptual: centramo-nos sobre a compreensão da temática do conhecimento e sua gestão, para em seguida apresentarmos o modelo conceptual que serviu de base a todas as investigações realizadas (Cardoso, 2003). Para finalizar esta parte, explicitamos o instrumento construído a partir do referido modelo – questionário de gestão do conhecimento – instrumento esse que permitiu concretizar todos os estudos dedicados à exploração da temática da gestão do conhecimento. A segunda parte destina-se à revisão das investigações desenvolvidas na FPCEUC no período temporal anteriormente referido, sendo nosso objectivo explorar as variáveis estudadas, as metodologias utilizadas, os resultados obtidos e a relação entre estudos que se centraram nas mesmas questões (mesmo que em sectores de actividades distintos)¹.

Posteriormente, revimos os estudos desenvolvidos, com o intuito de clarificar as percepções dos colaboradores (de organizações pertencentes a diferentes sectores de actividade) relativas à aplicabilidade/operância dos processos de GC considerados, ou seja, procuramos entender em que medida essas percepções se assemelham/distinguem.

Para terminar, tecemos algumas considerações finais sobre o percurso desenvolvido, atendendo aos contributos dados pelos estudos revistos e às limitações do presente trabalho. Deixamos, também, algumas sugestões para investigações futuras.

De acordo com Cardoso (2003)², o conhecimento e a sua gestão detêm uma importância acrescida na competitividade das organizações que intervêm, cada vez mais, em contextos internos e externos caracterizados por mudanças constantes. A globalização fez emergir uma maior “proximidade” das empresas situadas em qualquer parte do mundo, o desenvolvimento tecnológico propaga-se muito rapidamente atingindo uma importância à qual

¹ Nesta parte não serão discutidas as investigações que se dedicaram ao estudo da gestão do conhecimento isoladamente, não porque sejam menos importantes, mas antes devido a constrangimentos de espaço. Assim, no ponto dispensado à discussão da revisão dos estudos, todas as investigações serão alvo de análise.

² O estudo de Cardoso (2003) foi a primeira investigação realizada na FPCEUC sobre GC. Trata-se de um contributo importante, por oferecer sustentação empírica à relação teoricamente estabelecida por vários autores (e.g., Brooking, 1997; Davenport & Prusak, 1998 e Nonaka & Teece, 2001) entre gestão do conhecimento e competitividade organizacional. Neste sentido, constituiu uma “importante rampa de lançamento” aos estudos que se seguiram.

as organizações não podem ficar indiferentes. Neste sentido, Cardoso (2003) propôs-se, ainda, compreender o papel das tecnologias de informação e comunicação nos processos organizacionais relacionados com a GC – uma relação considerada, sobretudo, no âmbito da perspectiva “Americana” à gestão do conhecimento³.

Os avanços tecnológicos são, de facto, importantes e contribuem para o enriquecimento organizacional, por permitirem inovar, comunicar, trocar informação, partilhar e utilizar conhecimento (Cardoso, op. cit.). No entanto, se o factor humano for descurado ou minimizado, a empresa poderá estar a comprometer a sua sustentabilidade. As pessoas são fontes e vectores de conhecimento e, por isso, representam o cerne da sua gestão. Neste sentido, torna-se essencial conhecer as características individuais (i.e., sexo, idade, experiência prévia, função, antiguidade na função e na empresa, área funcional, habilitações literárias, entre outras) que mais influenciam as percepções dos sujeitos em relação aos processos de GC [questões abordadas por Cardoso (2003), Brito (2003), Cardoso (2005), Almeida (2007), Freitas, (2008), Meireles (2008), Geraldo (2009) e Marques (2009)], pois uma maior inteligibilidade acerca da influência deste tipo de antecedentes poderá constituir um contributo relevante para uma maior compreensão da temática em questão.

Gerir adequadamente o conhecimento possibilita às organizações (empresariais ou não) criar condições para que o conhecimento possa ser criado, adquirido, partilhado, armazenado e utilizado de modo eficiente, não esquecendo que todos estes processos devem estar em sintonia com a estratégia da empresa (Gaspar, 2007) e a com própria gestão de recursos humanos (GRH).

Conscientes de que a GC não deve ser encarada como um processo isolado, mas antes como algo conectado às outras práticas organizacionais e, sobretudo, sensível à importância dos recursos humanos, alguns investigadores da FPCEUC, nos últimos dez anos, dedicaram-se ao seu estudo, associando-a com outros processos ligados à GRH – qualidade de vida no trabalho (Gaspar, 2007), comprometimento organizacional (Rocha, 2007; Moreira, 2008; Lopes, 2008 e Marques, 2009), formação profissional (Cardoso, Gomes, Monteiro & Rebelo, 2007; Rodrigues, 2007; Meireles, 2008 e Gomes, 2008), avaliação de desempenho (Cardoso et al., op. cit.), sistema de recompensas (Cardoso et al., op. cit.), gestão da qualidade total (Brito, 2003) e satisfação dos clientes (Geraldo, 2009)⁴. Trata-se de um

³ Existem três grandes perspectivas na abordagem à gestão do conhecimento: a perspectiva japonesa que destaca o processo de criação do conhecimento organizacional (e.g., Nonaka, 1991e Nonaka & Takeuchi, 1995); a perspectiva europeia que enfatiza os aspectos ligados à medição do capital intelectual ou dos recursos de conhecimento organizacionais (e.g., Edvinsson & Malone, 1997e Kaplan & Norton, 1997e Sveiby, 1997); e a perspectiva americana cujo enfoque recai sobre o processo de gestão do conhecimento mediante o recurso às novas tecnologias de informação e de comunicação (e.g., Davenport & Prusak, 1998).

⁴ Estas representam as variáveis estudadas em investigações já concluídas, no entanto, é importante acrescentar que estão em curso outros estudos (e.g., Albuquerque, 2009; Monteiro, 2010; Brito, 2010 e Figueiredo, 2010) que se

conjunto de processos que, alinhado com os objectivos organizacionais, pode contribuir para a retenção dos talentos organizacionais/recursos do conhecimento.

Organizações sensibilizadas para práticas adequadas de GC preocupam-se, primariamente, com os seus recursos humanos e oferecem-lhes ambientes de trabalho que respondem às suas necessidades – satisfação com o trabalho executado; possibilidades de progressão na carreira; reconhecimento pelos resultados atingidos; recompensas e benefícios adequados; qualidade nas relações interpessoais; ambiente físico e psicológico harmonioso; autonomia e responsabilidade na tomada de decisão (Chiavenato, 1999), oportunidades de desenvolvimento e crescimento contínuo – ou seja, um conjunto de aspectos que motiva os colaboradores e conduz à melhoria da performance organizacional e à concretização das metas estabelecidas.

Como já sublinhámos, a GC não é um processo isolado, isto porque influencia vários aspectos da vida organizacional, nomeadamente a qualidade de vida no trabalho (QVT), pois interfere nas situações/contextos de trabalho e no desenvolvimento das competências dos trabalhadores e, por isso, contribui para satisfazer as suas necessidades, promovendo uma maior satisfação, motivação, bem-estar e eficiência dos membros da organização (Gaspar, 2007). Neste sentido, facilmente se entende a pertinência dos estudos realizados neste âmbito e o interesse de Gaspar (op. cit.) em explorar a relação entre a GC e a QVT.

Os dirigentes cada vez mais reconhecem a importância de preservar os seus recursos humanos e de influenciar os seus comportamentos/desempenhos no sentido dos objectivos organizacionais. Deste modo, o envolvimento e identificação dos colaboradores com a empresa constituem um importante recurso estratégico e, por isso, existe uma preocupação crescente, por parte das empresas, com o comprometimento organizacional (CO) dos colaboradores. Deste modo, as empresas conseguem preservar os seus actores organizacionais e estimulá-los a participar nos processos ligados ao conhecimento, nomeadamente no que concerne à sua criação e partilha [Rocha (2007), Moreira (2008), Lopes (2008) e Marques (2009) debruçaram-se sobre a análise destas questões].

As pessoas constituem, de facto, um vector essencial às organizações, pois é nelas que reside o conhecimento e a capacidade de aprender mais, ou seja, um conjunto de atributos indispensável ao crescimento organizacional. Neste sentido, os gestores procuram outras formas (para além da QVT e do CO) de aliciar e manter os seus recursos do conhecimento, ou seja de responder às suas necessidades/exigências.

O desenvolvimento dos actores organizacionais constitui uma exigência deles próprios e da sociedade do conhecimento, pelo que as organizações devem apostar numa formação de qualidade para que as novas aprendizagens se possam converter em conhecimento organizacional (Yahya & Goh, 2002 e Hwang, 2003). A formação constitui um contributo essencial

dedicam a estas e outras variáveis, como é o caso do recrutamento e selecção, análise e descrição de funções e gestão de carreiras (Figueiredo, 2010).

na aprendizagem das organizações, na actualização de conhecimentos e na mudança de comportamentos, sendo um elemento essencial nas práticas de GC (Rodrigues, 2007), repercutindo-se no progresso da empresa. Cardoso et al. (2007), Rodrigues (2007), Meireles (2008) e Gomes (2008) foram sensíveis a estas questões e dedicaram-se ao seu estudo.

Para além da formação profissional, Cardoso et al. (op. cit) dedicaram-se ao estudo de outras questões, nomeadamente a avaliação de desempenho e o sistema de recompensas. Isto porque, tendencialmente todos estes processos se relacionam e contribuem para o reforço de comportamentos/attitudes desejáveis, incentivando a criação e a partilha de conhecimento.

Temos vindo a reforçar a importância de um planeamento estratégico que confira valor aos recursos humanos e a todos os processos capazes de os incentivar a ser melhores e a contribuir de modo mais eficaz para a concretização dos objectivos da empresa e dos seus próprios objectivos. No entanto, não são apenas os clientes internos que ditam o êxito de uma organização, já que importa satisfazer os clientes externos [Geraldo (2009) analisou a satisfação dos clientes no sector da administração pública local]. É neste sentido que o estudo da GC e da qualidade total (TQM) assume especial importância [incentivando Brito (2003) a dedicar-se à análise destas variáveis]. Cada um destes processos pode contribuir para o sucesso do outro. A qualidade pode promover a criação, partilha e utilização de conhecimento, enquanto a GC pode impulsionar práticas que aproximam a organização da excelência (op. cit.). Neste sentido, é importante que as organizações tirem partido das capacidades e conhecimentos dos seus colaboradores, de modo a aproximarem-se de níveis superiores de qualidade, ganhando ferramentas adicionais que lhes permitam adaptar-se com eficácia ao actual contexto económico, social e político.

I. Enquadramento conceptual (posição do problema)

1. Gestão do conhecimento

Face ao panorama actual, caracterizado por um mercado cada vez mais global, competitivo e em evolução constante, as organizações precisam de dar respostas eficazes às exigências/desafios que surgem a cada momento⁵, de forma a assegurarem uma vantagem competitiva capaz de as aproximar de um nível de excelência distintivo, promotor de competitividade sustentável.

A mudança, que caracteriza os dias de hoje, obriga as organizações a antecipar e identificar os factores potenciadores da sua sustentabilidade. De acordo com Barney (1991), esses factores devem ser incomuns, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis. O conhecimento, e a sua gestão, representam exemplos desses factores – essenciais ao êxito organizacional numa sociedade do conhecimento (Cardoso, 2003).

⁵ Capacidades como a inovação, adaptação à mudança, dinamismo, polivalência, flexibilidade e aprendizagem contínua representam exemplos dessas exigências.

Segundo Cardoso (2003), o conceito de conhecimento abrange uma diversidade de tipos (tácito e explícito), níveis (organizacional, grupal e individual), componentes (cognitivo, emocional e comportamental), dimensões (individual e social), características nucleares (natureza, origens, atributos, processo individual de construção e localização) e instrumentalidade (objectivos, actividades relacionadas e resultados). Trata-se de um conceito complexo e multidimensional que dificulta a concretização de uma definição universal, neste sentido, recorreremos à apresentada por Cardoso (op. cit.)⁶:

“O conhecimento trata-se de uma combinação complexa, dinâmica e multidimensional, de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, um activo que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações. Na sua forma explícita é de fácil acessibilidade, partilha e reprodução, sendo a sua forma tácita bem mais discriminativa, embora a sua operacionalização e gestão exijam processos metacognitivos complexos. Remete para o papel activo e criativo dos actores organizacionais, apoia-se na acção individual e tem nos grupos e nos contextos de partilha vectores essenciais para a sua projecção a nível organizacional. Enquanto recurso inesgotável, ..., constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável” (p.77).

O conceito de gestão do conhecimento tem ganho destaque nas investigações dedicadas aos assuntos organizacionais e, por isso, tem evoluído ao longo dos anos, alcançando o estatuto de factor/valor essencial ao desenvolvimento das organizações – isto porque ocupa um papel preponderante na implementação de sistemas organizacionais impulsionadores da criação, aquisição, partilha e utilização do conhecimento, o que, por sua vez, potencia a inovação, o progresso e a capacidade de adaptação a uma sociedade cada vez mais exigente.

Existem múltiplas orientações teóricas (estas podem, por exemplo, centrar-se na criação do conhecimento, ou colocar a ênfase ao nível do capital intelectual, ou ainda nas tecnologias de informação) que originaram uma grande diversidade e complexidade de definições sobre a GC.

As perspectivas mais recentes reconhecem a importância do factor humano, mais do que do tecnológico, nos processos envolvidos na GC. Esta pode ser entendida como um processo que permite a transmissão de conhecimento para os grupos, acabando por integrar todo o sistema organizacional (Zarrága & Garcia-Falcón, 2003) e até o societal (Thite, 2004), ou como um meio impulsionador de todos os processos relacionados com o conhecimento no sentido da concretização dos objectivos organizacionais, na qual o factor humano desempenha um papel fundamental (Cardoso, 2003). Os objectivos da GC encontram-se intimamente ligados aos resultados alcançados pela mesma. De modo idêntico, os resultados

⁶ Pela sua abrangência e pelo facto de constituir uma definição do conhecimento que vai ao encontro do modelo proposto pela autora, modelo esse que serve de base a todos os estudos aqui apresentados.

alcançados dependem sempre dos objectivos⁷ traçados (op. cit.). Portanto, objectivos/resultados da GC são dois conceitos intimamente ligados.

1.1. Modelo de Gestão do conhecimento

Cardoso (2003) apresenta-nos um modelo que serve de âncora a todos os estudos sobre GC desenvolvidos na FPCEUC e, por esta razão, será oferecido especial destaque à abordagem desta autora.

O referido modelo integra e articula diferentes contributos teóricos (orientações teóricas americana, japonesa e europeia) e oferece uma maior explicitação dos processos abrangidos pela GC. A abordagem da autora comporta seis dimensões envolvidas nos processos relacionados com o conhecimento (e que remetem para características humanas insubstituíveis e também para a utilização de suportes tecnológicos): criação e aquisição de conhecimento; atribuição de sentido ao conhecimento; partilha e difusão do conhecimento; memória organizacional; medição do conhecimento e; recuperação do conhecimento.

A primeira dimensão do modelo proposto pela autora dá-nos conta de dois processos fundamentais, pois a *criação e a aquisição de conhecimento* impulsionam todos os outros processos relacionados com o conhecimento. Um novo conhecimento pode emergir a partir de duas fontes – internas e externas. Assim, iniciativas que potenciem a aprendizagem, a criatividade, a partilha de ideias, a formação interna e, ainda, outras condições capazes de criar novo conhecimento, como por exemplo a interacção social ou o incentivo à colaboração e à cooperação, constituem fontes internas de criação e aquisição de conhecimento. Exemplos de fontes externas dos processos em questão são os novos colaboradores que transportam consigo novo conhecimento. São-no, também, as investigações que surgem ou as parcerias que a empresa pode estabelecer. A cultura organizacional desempenha um papel essencial, ou seja, quanto mais esta estiver orientada para a aprendizagem e para o conhecimento, assim como para a importância do envolvimento de todos os colaboradores, mais facilitados estarão os processos de criação e aquisição do conhecimento. Para além da cultura, somam-se-lhes outros processos, não menos importantes – tecnologia, saber-fazer, procedimentos, rotinas e capacidade de criar uma linguagem comum (verbal e não verbal) a todos os membros organizacionais.

A segunda dimensão – *atribuição de sentido ao conhecimento* – relaciona-se com a compreensão/sentido atribuído pelos colaboradores a acontecimentos organizacionais (e.g., êxitos e/ou fracassos, normas, rotinas, procedimentos instituídos, etc.), podendo variar em função das

⁷ Os objectivos podem ter uma orientação interna ou externa. A primeira refere-se à preocupação com a criação e partilha de conhecimento novo por todos os actores organizacionais, para que a concretização dos objectivos traçados e o desenvolvimento organizacional seja possível. A orientação externa não existe sem a orientação interna, pois constitui um seguimento desta última. Trata-se de uma resposta à envolvente externa, de modo a assegurar a sobrevivência e a vantagem competitiva sustentável (Cardoso, op. cit.).

| características pessoais inerentes a cada sujeito.

A *partilha e a difusão do conhecimento* (terceira dimensão) permitem que o conhecimento individual se propague por toda a organização. Este processo pode acontecer de modo intencional e consciente ou de modo não intencional e inconsciente.

Situações definidas institucionalmente⁸, como por exemplo reuniões de trabalho, acções de formação ou a rotação dos trabalhadores pelas diferentes funções, constituem formas de partilha e difusão de conhecimento intencionais. O conhecimento pode também ser partilhado e difundido de modo inconsciente, bastando para isso que se proporcionem situações de interacção informal (e.g., conversas de trabalho na pausa do café, histórias que se contam) que assumem um papel essencial porque, embora os sujeitos não se apercebam, partilham conhecimentos relevantes para a organização.

A *memória organizacional* (quarta dimensão) é o suporte para o armazenamento do conhecimento difundido por toda a empresa. Este processo orienta-se para o exterior e para o interior. A memória interna pode distinguir-se em intencional ou tácita. A primeira é constituída pela moldura social da empresa (i.e., sujeitos, equipas e a própria organização), pelas práticas e rotinas, assim como pelos produtos e serviços, ou seja por um conjunto de suportes de conhecimento. A memória interna tácita é formada pelos mesmos elementos do tipo de memória apresentado anteriormente (i.e., indivíduos, equipas e organização), mas caracteriza-se por um conhecimento de natureza tácita, armazenado nos referidos elementos e em elementos adicionais, como: estratégia, políticas e práticas organizacionais, estrutura, cultura e linguagem.

Por seu turno, a memória externa reporta-se à imagem que a empresa possui no ambiente que a envolve externamente (clientes, fornecedores, comunidade, etc.).

A quinta dimensão – *medição do conhecimento* – pressupõe uma concretização por etapas. Assim, a primeira fase centra-se nos esforços de criação e concretização de conhecimento, para em seguida se identificar e situar o conhecimento realmente importante. Seguidamente, procede-se à definição de critérios e, para isso, é fundamental atender aos objectivos da organização em causa (considerando um período de tempo concretizável) e, depois, com base no que foi referido anteriormente, desenvolve-se um sistema de medição específico para a organização, que deve ser válido e aplicado com rigor. O último passo corresponde à elaboração de relatórios internos e externos. A medição do conhecimento é muito importante por permitir uma avaliação mais eficiente dos recursos do conhecimento.

A última dimensão refere-se à *recuperação do conhecimento*, essencial para o desenvolvimento organizacional e que pode acontecer de forma controlada ou de modo automático. A primeira pode ocorrer a partir das pessoas ou da tecnologia. Quando a recuperação é feita através das

⁸ Os comportamentos não precisam, necessariamente, de estar instituídos pela organização, pois basta que os sujeitos ajam de modo consciente no sentido da difusão do conhecimento por toda a organização.

peessoas, a linguagem representa um pilar essencial à reflexão crítica e ao acesso ao conhecimento. A recuperação controlada também pode ser realizada a partir da tecnologia; esta inclui a informação contida nos repositórios organizacionais.

A par da recuperação controlada, pode ocorrer uma recuperação de natureza automática. Esta engloba o conhecimento tácito (no qual o recurso à linguagem ocupa um lugar de destaque) e atinge diferentes aspectos organizacionais, tais como a cultura, a estrutura e a ecologia. O conhecimento é mais facilmente recuperado de modo automático, se a qualidade do processo de aprendizagem – que culminou no novo conhecimento – for superior, estando, deste modo, a criação e a aquisição do conhecimento facilitadas. Este tipo de recuperação pode culminar em enviesamentos sistemáticos, já que se trata de um modo automático que, por isso mesmo, não é questionado.

1.1.1. Questionário de Gestão do Conhecimento (GC)

Baseando-se no modelo supramencionado⁹, a autora procedeu à construção de um instrumento – *questionário de Gestão do Conhecimento (GC)*¹⁰ – para avaliar as percepções dos sujeitos relativas às práticas e processos de GC, operantes nas organizações em que se encontram inseridos. Para além do referido modelo, a autora alicerçou a construção dos itens do questionário na análise de conteúdo a algumas entrevistas realizadas junto de empresários/gestores de empresas industriais pertencentes ao distrito alvo do estudo (entrevistas essas, centradas em temas como a GC, tecnologias de informação e competitividade).

Cardoso (op. cit.) começou por desenvolver uma versão prévia do GC constituída por 56 itens e cinco opções de resposta (1: *nunca se aplica*; 2: *aplica-se pouco*; 3: *aplica-se moderadamente*; 4: *aplica-se muito*; 5: *aplica-se totalmente*¹¹) e, em seguida, o instrumento foi sujeito à análise de um painel de especialistas, para que estes pudessem contribuir com a sua apreciação crítica relativa ao constructo teórico que os itens se propunham medir. Depois, a autora realizou estudos piloto (pré-teste), ou seja foi efectuada uma reflexão falada com uma amostra de 10 sujeitos (1ª fase do

⁹ Apenas a dimensão *medição do conhecimento* não contribuiu com itens para a construção desta escala, porque a autora considerou que não se aplicavam à realidade em questão (pp. 242).

¹⁰ O GC constitui um instrumento valioso em contextos de intervenção (para a avaliação e diagnóstico organizacionais) e de investigação (trata-se de um questionário indispensável a todas as investigações sobre gestão de conhecimento levadas a cabo pelos investigadores da FPCEUC, revelando fortes capacidades para traduzir as características da realidade dos diversos contextos organizacionais). É importante ressaltar que o GC foi construído e adaptado para o sector industrial e que foram desenvolvidas várias investigações em contextos distintos deste, pelo que os autores procederam à sua adaptação sempre que se procedia ao estudo de um diferente sector de actividade.

¹¹ A autora optou pela expressão “aplica-se” por considerar que esta constitui a forma mais fácil de os sujeitos associarem as afirmações ao seu contexto de trabalho.

pré-teste) e, posteriormente, o GC foi aplicado a 50 pessoas pertencentes à população em estudo (2ª fase do pré-teste). Os comentários e sugestões apresentadas pelos participantes, assim como as reflexões e críticas dos peritos, permitiram eliminar as ambiguidades e imprecisões do questionário. Assim, após a primeira fase do pré-teste, foi necessário proceder à alteração das opções de resposta relativas ao grau 1 e 5. A sua reformulação culminou nas seguintes opções de resposta (que foram utilizadas na 2ª fase do pré-teste e que se mantiveram na versão final do questionário): 1- *quase nunca de aplica*; 2- *aplica-se pouco*; 3- *aplica-se moderadamente*; 4- *aplica-se muito* e 5- *Aplica-se quase totalmente*. Nesta fase foram mantidos os 56 itens de resposta.

Em seguida, a autora procedeu à aferição das qualidades psicométricas do instrumento, considerando os 1547 sujeitos da amostra. Para tal, realizou análises preliminares aos dados recolhidos e averiguou a consistência interna (através do coeficiente de Pearson) do GC – destas análises resultou a eliminação de catorze itens. Assim, considerando os restantes quarenta e dois itens, a autora estudou a dimensionalidade (através de uma análise factorial em componentes principais) do instrumento e verificou a necessidade de eliminar dez itens, obtendo um conjunto final de 32 itens.

O estudo da dimensionalidade do GC culminou numa estrutura tetra-factorial, cujos factores são os seguintes¹²: 1- *Práticas de GC*; 2- *Orientação cultural para o conhecimento*; 3- *Gestão social e discursiva do conhecimento*; 4- *Gestão estratégica do conhecimento*.

O primeiro factor refere-se a um conjunto formalizado de práticas (focalizadas num conhecimento de natureza explícita) e orientado para a criação, preservação, aquisição, partilha, utilização e armazenamento do conhecimento. A ênfase é colocada na tomada de iniciativa, na colaboração e na melhoria contínua do desempenho. A dimensão “orientação cultural para o conhecimento” remete para um conjunto de normas e princípios (“guardados” na memória colectiva), ou seja, trata-se de um referencial comum que possibilita a atribuição de sentido aos acontecimentos e, ainda, permite orientar o funcionamento organizacional. A terceira dimensão (gestão social e discursiva do conhecimento) diz respeito às interações informais capazes de criar uma linguagem comum que, por sua vez, promove a criação e partilha de conhecimento (essencialmente tácito). E, finalmente, a “gestão estratégica do conhecimento” consubstancia um factor orientado para o exterior – clientes e concorrentes – ligado à preocupação com a competitividade. Portanto, uma GC que procura respostas eficazes para todas as partes, de modo a assegurar uma adaptação rápida e eficiente, garantindo a vantagem competitiva.

¹² A denominação dos factores baseou-se nos processos que suportam a gestão do conhecimento (modelo de Cardoso (op. cit.) e nos dados obtidos através das entrevistas exploratórias.

II. Revisão dos estudos¹³

1. Estudo pioneiro (Cardoso, 2003)

A investigação de Cardoso (2003) debruçou-se sobre o estudo da relação entre a GC e a competitividade organizacional e procurou, ainda, compreender melhor o papel da tecnologia e a influência das características sócio-demográficas (i.e., sexo, idade, experiência prévia, função, tempo na função, antiguidade na empresa, área funcional/departamento e habilitações literárias) e organizacionais (i.e., antiguidade, dimensão, certificação da qualidade e detenção de informação acerca do grau de satisfação do cliente) na GC. O estudo foi desenvolvido junto de uma amostra pertencente a cinquenta organizações industriais¹⁴, situadas no distrito de Viseu.

A autora utilizou um leque alargado de instrumentos, para que fosse possível cumprir os objectivos traçados: *Questionário de gestão do conhecimento (GC)*¹⁵; *Checklist de tecnologias de informação e comunicação*; *Questionário de utilização de tecnologias de informação e comunicação (UTI)*; *Questionário de desempenho organizacional (DO)*; *Questionário de Qualidade de vida no trabalho (QVT)*; e *Questionário de medidas de desempenho de negócio (MDN)*¹⁶.

A *checklist* sobre tecnologias de informação e comunicação procurou recolher informação sobre a existência ou não deste tipo de recursos nas empresas estudadas¹⁷.

No que concerne ao UTI, a sua utilização teve como objectivo perceber se eram ou não usadas as TIC existentes nas organizações estudadas e de que modo e em que grau eram estas utilizadas por aqueles que delas necessitavam para executar o seu trabalho. O estudo da dimensionalidade dos itens que integram a escala que constitui a segunda parte deste instrumento culminou com a emergência de um único factor – *orientação tecnológica para a gestão do conhecimento explícito*. Por seu intermédio, a autora estudou a percepção dos sujeitos em relação ao grau de aplicação às organizações em estudo, das tecnologias de informação e

¹³ Ao longo desta secção serão referenciados inúmeros anexos que não devem ser ignorados, pois a sua consulta facilita a compreensão dos dados apresentados.

¹⁴ Indústria têxtil, metalomecânica, avícola, mobiliário, madeiras, transformação e comércio de granitos, automóvel e outras áreas de actividade.

¹⁵ Os objectivos da sua aplicação e as dimensões medidas foram explicitados num momento anterior, por esse facto não os repetimos nesta secção.

¹⁶ Os quatro primeiros instrumentos aqui referidos foram construídos pela própria autora. Em relação ao QVT [elaborado por Quijano (1999)] e ao MDN [criado por Yeung, Brockbank & Ulrich (1991)], Cardoso (op. cit.) procedeu, apenas, à sua tradução e adaptação. De notar que todos os instrumentos utilizados foram sujeitos a rigorosas análises psicométricas de modo a assegurar um grau de confiança aceitável perante a sua utilização na referida investigação.

¹⁷ Nomeadamente, informação relativa a: áreas informatizadas, comunicação e disponibilização da informação através das TIC, valor estimado do parque informático, recursos humanos afectos a funções informáticas e tipos de hardware e software).

comunicação na gestão dos dados, informação e conhecimento (essencialmente explícito).

No que respeita ao DO, este possibilitou a recolha de informações gerais sobre a empresa, bem como sobre os seus resultados económicos, sociais e ambientais, ou seja dando-nos conta de informações relativas ao desempenho/à competitividade das empresas estudadas. Para o efeito, a autora considerou diferentes indicadores de competitividade organizacional¹⁸ (relativos a 3 anos) – económicos (i.e., económico-financeiros, comerciais e produtivos) e sociais¹⁹. O anexo 2 sistematiza cada um dos referidos indicadores.

Com a utilização do QVT, a autora procurou averiguar as percepções dos sujeitos quanto à sua qualidade de vida no trabalho, de modo a complementar os dados recolhidos (junto do topo estratégico) através do questionário de desempenho organizacional (DO), nomeadamente no que aos critérios sociais diz respeito. Ao estudar a sua dimensionalidade, a autora chegou a dois factores – 1: *motivação e apoio* e 2: *características da tarefa e clareza do papel*. A primeira dimensão remete para a motivação que o trabalho proporciona aos sujeitos e, também, ao apoio oferecido por colegas, chefias e outros membros organizacionais. No que respeita à segunda dimensão, esta trata das questões ligadas às características da tarefa desenvolvida pelos sujeitos e à clareza do papel por eles desempenhado.

O MDN foi utilizado com o intuito de recolher (junto da gestão de topo) dados adicionais, de natureza perceptiva, relativamente aos indicadores de competitividade organizacional (cf. Anexo 3).

1.1. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional

Os resultados (cf. Anexo 4) relativos ao estudo da relação entre a GC e a competitividade organizacional revelaram que a primeira possui capacidade preditiva dos resultados empresariais ao nível económico – económico-financeiro, comercial e produtivo – e social.

O factor 1 do GC (práticas de GC) demonstrou capacidade preditiva em todos os indicadores (económico-financeiros relativos à rendibilidade do activo e dos capitais próprios; produtivos respeitantes à produtividade e ao resultado líquido do trabalhador; sociais referentes à percepção dos sujeitos inquiridos quanto à sua QVT (designadamente dos processos organizacionais relacionados com a motivação e apoio), com excepção dos comerciais. No que respeita à dimensão orientação cultural para o conhecimento (factor 2), os resultados demonstraram capacidades preditivas no indicador social relativo à QVT (nas duas dimensões – motivação e apoio

¹⁸ Indicadores de natureza objectiva e perceptiva.

¹⁹ Para um entendimento mais claro de cada um dos referidos indicadores consultar o estudo de Cardoso (2003). É nosso objectivo, apenas, demonstrar que os processos de GC são preditores dos indicadores relativos ao desempenho das organizações, independentemente da sua especificação. A nossa intenção reside na apresentação de resultados que vão ao encontro da hipotética relação entre a GC e a competitividade organizacional (estudada através dos resultados organizacionais alcançados nos indicadores considerados).

e características da tarefa e clareza do papel).

Relativamente ao terceiro factor (gestão social e discursiva do GC), este evidenciou capacidades de previsão dos indicadores comercial (quotas de mercado) e social (estabilidade no emprego). Ainda em relação a este factor, foi encontrada uma relação negativa entre o indicador comercial referente às quotas de mercado em 1999 e o indicador social concernente à estabilidade no emprego, ou seja quanto maior a percepção quanto à operância do referido factor do GC menor era o desempenho organizacional nos indicadores em causa. E, finalmente, a dimensão relativa à gestão estratégica do conhecimento (dimensão 4) revelou possuir capacidades preditivas do indicador económico-financeiro (autonomia financeira das organizações) e do indicador social relativo à percepção de QVT (designadamente, características da tarefa e clareza de papel) e às diferenças entre admitidos e saídos.

Em suma, podemos afirmar que se sustentou empiricamente a relação teoricamente estabelecida entre a GC e a competitividade organizacional.

Relativamente aos resultados ambientais²⁰, a autora verificou que os sujeitos pertencentes a organizações cujas actividades se faziam acompanhar de preocupações ambientais/ecológicas, percepcionavam uma maior aplicabilidade das práticas de GC e da gestão social e discursiva do conhecimento.

Relativamente aos dados provenientes da análise perceptiva²¹, a autora constatou que não existiam capacidades de previsão de qualquer das dimensões do GC face aos indicadores perceptivos relativos ao posicionamento organizacional comparativo em termos de resultados financeiros e de vendas, assim como do grau de satisfação dos clientes. O mesmo resultado foi encontrado quando foi considerada a percepção do topo estratégico das empresas, em relação ao conjunto de medidas de desempenho que constituíam o MDN (cf. anexo 3).

Considerando e comparando os resultados alcançados a partir dos dois tipos de medida utilizados (de natureza objectiva e perceptiva), Cardoso (op. cit.) constatou a existência de relações significativas entre a percepção respeitante ao posicionamento organizacional traduzido em resultados financeiros e três (rotação do activo, rendibilidade do activo e rendibilidade dos capitais próprios) dos cinco indicadores económico-financeiros considerados. Verificou-se também uma relação significativa entre a percepção relativa ao posicionamento organizacional em termos de vendas e o indicador comercial relativo à taxa de crescimento real média.

Contrariamente, não foi encontrada relação entre a percepção do

²⁰ Face aos dados recolhidos, a autora ficou impossibilitada de averiguar se a gestão do conhecimento possuía capacidades preditivas do desempenho organizacional ao nível ambiental, viabilizando-se, apenas, a avaliação da existência (ou não) de diferenças na percepção dos sujeitos a propósito do grau de aplicabilidade dos processos de gestão do conhecimento nestas organizações em função da variável em questão.

²¹ A autora decidiu confrontar os dados recolhidos a partir de dois tipos de medida (de natureza perceptiva e objectiva) para poder comparar resultados.

topo estratégico das empresas analisadas relativamente ao conjunto de medidas de desempenho do negócio presente no MDN e todos os indicadores objectivos utilizados no estudo concretizado por Cardoso²².

Para concluir, a autora constatou que nas organizações em que era percebida como alta a operância da gestão de conhecimento (em comparação com GC baixa e média), as pontuações médias de todos os indicadores económico-financeiros eram superiores, assim como eram igualmente superiores as taxas de crescimento reais médias das vendas, a produtividade por colaborador e a remuneração média por colaborador. A percepção de QVT era também superior.

Em suma, a autora sustentou empiricamente a existência de uma relação entre a GC e a competitividade organizacional.

1.2 Gestão do conhecimento e tecnologias da informação e comunicação (TICs)

Relativamente ao estudo da relação entre a existência de TIC's e a sua utilização, a autora concluiu que, de facto, os recursos tecnológicos à disposição eram utilizados pelos sujeitos que deles necessitavam para a execução do seu trabalho. Quanto ao estudo do papel desempenhado pela tecnologia nos processos de GC verificaram-se diferenças nas percepções dos sujeitos que recorriam às TIC para a execução do seu trabalho face aqueles que não as utilizavam. Essas diferenças centraram-se nas dimensões relativas às práticas de GC (factor 1) e à gestão estratégica do conhecimento (factor 4), pois os colaboradores que faziam uso das TIC, percebiam uma maior aplicabilidade dos processos organizacionais que constituem estes factores.

Constataram-se, também, diferenças de percepção entre membros organizacionais que utilizavam as TIC para a concretização do seu trabalho em função de um conjunto diverso de variáveis²³ respeitantes a essa utilização. Quando realizadas comparações entre utilizadores, verificaram-se diferenças centradas nos 4 factores, embora se tenha verificado que as diferenças ao nível das práticas de GC ocorriam num maior número de variáveis e de modo mais significativo, ou seja, a utilização das TIC desempenhou um papel mais importante nos processos de GC focados num

²² Rotação do activo, rendibilidade do activo, rendibilidade dos capitais próprios, autonomia financeira, rendibilidade líquida das vendas, produtividade, resultado líquido e remuneração média por colaborador, a taxa de crescimento real média, quotas de mercado em 1999, diferença entre admitidos e saídos e a estabilidade no emprego.

²³ O UTI avalia 36 variáveis distribuídas por 11 questões: Utilização de meios informáticos, dependência dos meios informáticos para trabalhar, importância atribuída ao computador para realizar o trabalho, disponibilização dos meios informáticos necessários para trabalhar, frequência de utilização dos meios informáticos disponíveis, exclusividade dos meios informáticos, percepção do grau de prejuízo da partilha de meios informáticos, percentagem de utilização dos meios informáticos, factores determinantes de uma menor utilização dos meios informáticos, finalidades da utilização dos meios informáticos (cf. Anexo 5), orientação tecnológica para a gestão do conhecimento explícito.

conhecimento de natureza explícita.

Assim, o factor 1 (práticas de GC) sofreu influência de quase todas as variáveis à excepção da dependência dos meios informáticos, da frequência de utilização dos meios informáticos disponíveis e da exclusividade dos meios informáticos. Portanto, constatou-se que os sujeitos que consideravam: que os meios tecnológicos eram importantes para a realização das suas tarefas, que lhes eram disponibilizados os meios de que necessitam, que a sua partilha pouco ou nada prejudicava o exercício das suas funções, que utilizavam adequadamente as potencialidades dos meios informáticos, e que o faziam porque possuíam a formação necessária para a sua utilização e porque o facto de partilharem os meios disponíveis não culminava num menor aproveitamento das suas potencialidades, percepcionavam uma maior operância das práticas relativas ao referido factor. Verificou-se ainda que 12 das 15 finalidades influenciaram a percepção dos sujeitos quanto a este factor e que, quanto maior a “orientação tecnológica para a gestão do conhecimento explícito”, maior era a percepção do grau de aplicabilidade das práticas de GC (e de todos os outros factores, embora a relação mais forte tenha sido encontrada neste primeiro factor).

No que respeita ao factor 2 (orientação cultural para o conhecimento), a sua percepção de aplicabilidade foi influenciada pela visão de dependência e disponibilidade dos referidos meios para a concretização do trabalho, pela percepção de prejuízo decorrente da sua partilha e, ainda, por um número restrito de finalidades envolvidas na sua utilização. Assim, verificou-se que os colaboradores que dependiam dos meios informáticos para cumprirem a sua função, os que dispunham dos meios de que precisavam e os que consideravam que a partilha pouco ou nada prejudicava a concretização do trabalho, percepcionaram uma maior aplicabilidade do factor em questão. Para além disso, foram poucas as finalidades (apenas 4) apontadas pelos sujeitos no entendimento relativo ao grau de aplicação da orientação cultural para o conhecimento. A gestão social e discursiva do conhecimento (factor 3) sofreu influência apenas da percepção de prejuízo envolvido na partilha dos meios tecnológicos e, também, de algumas das finalidades que originaram a sua utilização. Os resultados revelaram que os colaboradores que entendiam a partilha de meios tecnológicos como algo que prejudicava muito o seu trabalho percepcionavam uma maior aplicabilidade deste factor. Verificou-se que 8 das 15 finalidades envolvidas na utilização dos meios informáticos influenciaram a percepção dos sujeitos relativa ao factor em discussão.

Por fim, constatou-se que o Factor 4 (gestão estratégica do conhecimento) foi influenciado pela frequência com que os meios tecnológicos eram utilizados (colaboradores que usavam algumas vezes e frequentemente este meios, percepcionavam maior aplicabilidade) e por algumas das finalidades (apenas 5) envolvidas na sua utilização.

Em suma, a autora concluiu que as TICs desempenhavam um papel de relevo ao nível dos processos de GC, destacando o papel por estas exercido ao nível do Factor 1 (práticas de GC), que consubstancia processos organizacionais baseados num conhecimento de natureza maioritariamente

explícita.

1.3. Gestão do conhecimento e variáveis sócio-demográficas

Tal como referimos anteriormente, no seu estudo embrionário, Cardoso (2003) encontrou suporte empírico para uma estrutura tetrafactorial do GC, cujos factores são os seguintes: 1- *Práticas de GC*; 2- *Orientação cultural para o conhecimento*; 3- *Gestão social e discursiva do conhecimento*; 4- *Gestão estratégica do conhecimento*²⁴. Tal como referido num momento anterior, constituía objectivo da autora averiguar a influência das características sócio-demográficas (cf. anexo 6) (i.e., *sexo, idade, experiência prévia, função, tempo na função, antiguidade na empresa, área funcional/departamento e habilitações literárias*) e organizacionais (*antiguidade, dimensão, certificação da qualidade e detenção de informação acerca do grau de satisfação do cliente*) nos processos de GC.

Os resultados (cf. Anexo 14) resultantes do estudo de Cardoso (op. cit.) demonstraram que a percepção de aplicabilidade do factor 1 (práticas de GC) foi influenciada por todas as variáveis, à excepção da idade. Os resultados alcançados revelaram que os colaboradores do sexo masculino, os que possuíam experiência prévia de trabalho noutras organizações, os que exerciam funções de direcção de topo ou de departamento, aqueles que possuíam maiores responsabilidades funcionais, que trabalhavam nestas organizações e que exerciam a sua função há menos tempo, e aqueles que integravam os departamentos de recursos humanos, assim como os que detinham maiores habilitações literárias, percepcionavam uma maior aplicabilidade das práticas de GC nas organizações em questão.

A orientação cultural para o conhecimento (factor 2) variou em função das habilitações literárias dos sujeitos e a gestão social e discursiva do conhecimento (factor 3) em função da idade, antiguidade (na empresa e na função) e área funcional. As diferenças encontradas ao nível da variável habilitações literárias revelaram que os sujeitos que possuíam o primeiro ciclo do ensino básico tinham uma percepção de maior aplicabilidade dos processos relacionados com a orientação cultural para o conhecimento.

Os colaboradores mais novos, os que trabalham nestas organizações e que exerciam as suas funções há menos tempo (provavelmente pela necessidade de interagirem e conversarem para uma integração e adaptação mais eficaz) e os que pertenciam ao departamento de investigação e desenvolvimento consideravam que se aplicavam mais às organizações estudadas os processos de gestão social e discursiva do conhecimento (factor 3).

O 4º factor (gestão estratégica do conhecimento) era apenas influenciado pela variável, sendo os sujeitos do sexo masculino aqueles que possuíam uma percepção de maior aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com este factor.

Apresentados os resultados alcançados por Cardoso (op. cit.),

²⁴ O seu significado já foi exposto num momento anterior do presente trabalho, por essa razão não lhe daremos especial destaque nesta secção.

relativos às variáveis sócio-demográficas, chegou o momento de expormos os resultados encontrados quando foram considerados os atributos organizacionais (cf. anexo 15).

A percepção de aplicabilidade dos dois primeiros factores do GC (práticas de GC e orientação cultural para o conhecimento) variou apenas em função do processo de certificação. De acordo com os resultados, existiu uma percepção de maior aplicabilidade dos referidos processos de GC nas organizações que se encontravam em processo de certificação, quando comparadas com as que ainda não o tinham iniciado, ou que já o tinham concluído.

As percepções relativas à gestão social e discursiva do conhecimento (factor 3) variaram em função da antiguidade da organização (quanto mais antiga menor a percepção dos seus colaboradores da operância dos processos relacionados com a gestão social e discursiva do conhecimento). A autora justifica estes resultados (surpreendentes na medida em que a antiguidade da empresa pode ser entendida como um indicador de êxito organizacional, o que não é compatível com a reduzida aplicabilidade dos processos de GC) partindo da hipótese que os participantes entenderam o factor aqui em discussão de modo negativo (e.g., como perda de tempo, como a prática de algo condenável e prejudicial à organização). Para além da antiguidade da organização, também a variável relativa ao processo de certificação da qualidade influenciou a percepção dos colaboradores que integravam organizações que estavam a vivenciar o referido processo, na medida em que estes percepcionavam uma maior aplicabilidade da gestão social e discursiva do conhecimento nestas organizações.

Os resultados relativos à variável processo de certificação surpreenderam pois, aparentemente, não seria esperado que os sujeitos percepcionassem maior aplicabilidade dos 3 primeiros processos do GC apenas durante o decorrer do processo. A autora argumentou que enquanto se desenvolve o processo de certificação da qualidade, despende-se muita energia na gestão de processos organizacionais relativos aos processos de gestão do conhecimento orientados internamente. No decorrer do processo de certificação, as dimensões da cultura orientadas para o conhecimento são particularmente evidenciadas (quando comparada com as organizações não certificadas), o que poderá ser explicado pelo facto de o referido processo exigir metas e objectivos bem definidos, assumindo, neste sentido, as práticas, regras, normas e procedimentos especial destaque.

Relativamente à gestão estratégica do conhecimento (factor 4), as percepções dos participantes variaram unicamente em função da variável satisfação dos clientes, o que, segundo a autora, faz sentido. Isto porque, tanto a variável organizacional considerada como o factor do GC em questão são orientados para o exterior e para as preocupações com a competitividade.

Em suma, constatou-se que o factor “práticas de GC” foi influenciado por um maior número de características individuais e que o factor “gestão social e discursiva do conhecimento” foi o que sofreu influência de mais variáveis organizacionais.

2. Estudos procedentes à investigação de Cardoso (op. cit.)

2.1. Gestão do conhecimento e variáveis sócio-demográficas

Foram já realizadas algumas investigações na FPCEUC, relativas à influência das características individuais e organizacionais²⁵, nas percepções dos sujeitos sobre a operância dos processos de GC. Os estudos concretizados incidiram sobre diversos sectores de actividade – industrial (Cardoso, 2003 e Freitas, 2008), administração pública local (Brito, 2003, Meireles, 2008 e Geraldo, 2009), hoteleiro (Cardoso, 2005), ensino superior (Almeida, 2007) e economia social (Marques, 2009).

Todos os estudos mencionados só foram possíveis de concretizar através do recurso ao *questionário de gestão de conhecimento* (Cardoso, 2003). Foi também utilizado um questionário para recolher dados relativos às características sócio-demográficas e/ou organizacionais.

Os resultados de todos os estudos mostraram que as variáveis analisadas influenciavam a percepção dos sujeitos quanto ao nível de aplicabilidade dos processos de GC às organizações estudadas. No entanto, as diferenças encontradas em função das diferentes variáveis não se revelaram equitativas em todos os processos de GC considerados. Em seguida daremos conta dos resultados alcançados em cada investigação.

2.1.1. Sector industrial

• Estudo de Freitas (2008)

Freitas (2008) propôs-se estudar o impacto das variáveis – *unidade orgânica, área de trabalho, função e tempo de trabalho na organização* (cf. Anexo 7) – nos processos de GC, recorrendo a uma amostra de um grupo económico (13 organizações industriais e 1 escritório central) Brasileiro pertencente ao sector da indústria alimentar²⁶.

A autora identificou uma estrutura de quatro factores do GC – 1: *gestão estratégica do conhecimento*; 2: *práticas de GC*; 3: *orientação cultural para o conhecimento*; 4: *partilha de conhecimento*.

As primeiras dimensões são semelhantes às do estudo de Cardoso (op. cit.), embora ocupem posições distintas. Quanto ao último factor, a importância é colocada na partilha de conhecimento informal, conseguida através da interacção espontânea entre actores organizacionais. Trata-se de uma construção social do conhecimento (de natureza maioritariamente tácita) onde a linguagem comum ocupa um lugar de destaque.

Os resultados obtidos pela autora (cf. Anexo 16) revelaram que a

²⁵ Em anexo (cf. Anexo 6 a 13) encontram-se especificadas as variáveis sócio-demográficas e organizacionais, analisadas em todos os estudos realizados até ao momento.

²⁶ Embora o referido grupo económico centrasse a sua actividade também na pintura, electro-mecânica e de transformação e agro-industrial, a autora optou por estudar o sector alimentar.

percepção de aplicabilidade do factor 1 (gestão estratégica do conhecimento) variou em função de todas as variáveis. A unidade organizacional Simões Filho, a área de trabalho relativa à produção, a função “outros” e os sujeitos com mais de 10 anos ou com menos de 6 meses de trabalho constituíram as categorias que corresponderam a uma percepção de maior aplicabilidade do factor em discussão.

A percepção de aplicabilidade do factor 2 (práticas de GC) foi influenciada por todas as variáveis (à excepção da área de trabalho), assim, constatou-se que os trabalhadores da unidade Simões Filho, os da categoria “outros” relativa à função desempenhada e aqueles que pertenciam à organização há mais de 10 anos, possuíam percepções de maior aplicabilidade do referido factor do GC (cf. Anexo 16).

O factor 3 (orientação cultural para o conhecimento) foi influenciado apenas pela variável unidade organizacional (cf. Anexo 16). A unidade Simões Filho constituiu a unidade que entendeu maior aplicabilidade deste factor. Cada unidade possui cultura e valores próprios que conferem sentido aos colaboradores de cada unidade, daí as percepções distintas acerca dos processos de GC.

O factor 4 (partilha de conhecimento) variou em função de todas as variáveis à excepção da área de trabalho (cf. Anexo 16). A unidade Simões Filho, a função chefe de secção e coordenação de área e os sujeitos com mais de 10 anos de serviço nesta empresa, perceberam maior aplicabilidade deste factor.

Em suma, constatámos que foi a dimensão “gestão estratégica do conhecimento” que variou em função de um maior número de características individuais no estudo de Freitas (2008).

2.1.2. Sector da administração pública local

• Estudo de Brito (2003)

Brito (2003) utilizou uma amostra da administração pública local²⁷ e analisou o impacto da *função, tempo na função, idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade e área funcional* (cf. Anexo 8), nos processos de GC.

No referido sector emergiu a seguinte estrutura tetrafactorial - 1: *orientação cultural para o conhecimento*; 2: *práticas de GC*; 3: *gestão social e discursiva do conhecimento* e; 4: *gestão estratégica do conhecimento*.

As diferenças verificadas nas percepções dos sujeitos relativas ao factor 1 (orientação cultural para o conhecimento) ocorreram em função da área funcional a que os colaboradores pertenciam (cf. Anexo 17). Os resultados revelaram que os sujeitos pertencentes à área funcional de ordenamento, urbanismo e ambiente foram os que apresentaram percepções de maior aplicabilidade deste factor.

²⁷ O estudo da autora incidiu sobre a análise dos processos de GC em Autarquias Locais que receberam prémios de qualidade (dados que iremos abordar num momento mais oportuno).

As discrepâncias encontradas no que respeita ao grau de aplicabilidade do factor 2 (práticas de GC) verificaram-se em função de todas as variáveis, à excepção das variáveis idade e área funcional (cf. Anexo 17). Assim, constatou-se que os sujeitos do sexo feminino, os que exerciam funções de direcção de departamento ou que detinham maiores responsabilidades funcionais, os que trabalhavam nas câmaras em estudo e nas funções há menos tempo e aqueles que possuíam maior nível de habilitações literárias, percepcionavam maior aplicabilidade desta dimensão do GC.

No que respeita ao factor 4 (gestão estratégica do conhecimento) e às diferenças de percepção da sua aplicabilidade, os resultados mostraram que estas se revelaram ao nível da variável função exercida (cf. Anexo 17). Assim, as Chefias de direcção evidenciaram uma percepção correspondente a uma maior aplicabilidade destes processos.

No que ao factor 3 diz respeito, não foram encontradas diferenças significativas quando consideradas as diferentes variáveis (cf. Anexo 17).

Em suma, constatámos que no estudo de Brito (op. cit.), à semelhança da investigação de Cardoso (2003), o factor 2 (práticas de GC) constitui o factor influenciado por um maior número de variáveis.

• Estudo de Meireles (2008)

Meireles (2008) interessou-se em avaliar o impacto do *tempo na organização, função ocupada e habilitações escolares/académicas* (cf. Anexo 9) na GC²⁸, utilizando uma amostra do sector da administração pública local.

A autora chegou a uma estrutura factorial igual à de Brito (2003): 1- *orientação cultural para o conhecimento*; 2- *práticas de GC*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento* e; 4- *gestão estratégica do conhecimento*.

Meireles (op. cit.) verificou que apenas a variável tempo na organização influenciou a percepção de um factor do GC – práticas de GC (único factor influenciado por alguma variável). Assim, os trabalhadores que permaneciam na organização há menos tempo, consideravam que as práticas de GC se aplicavam em maior grau às organizações em questão (cf. Anexo 18).

• Estudo de Geraldo (2009)

Geraldo (2009)²⁹ dedicou-se ao estudo do papel da GC no desenvolvimento de organizações da administração pública local e, interessou-se em estudar em que medida as variáveis – *sexo, idade, função, antiguidade na empresa, departamento/área funcional, habilitações*

²⁸ O estudo da autora é mais abrangente, na medida em que os seus objectivos se expandem à análise da relação entre a formação profissional e os processos de GC (dados que serão abordados noutra secção do presente trabalho)

²⁹ O referido estudo abarca outras questões, nomeadamente a questão relativa à satisfação dos clientes. Num momento mais oportuno, daremos conta dos pormenores desta investigação.

escolares e tipo de contrato (cf. Anexo 10) – influenciavam a percepção dos colaboradores em relação aos processos de GC.

A autora encontrou os mesmos quatro factores de Brito (op. cit.) e Meireles (op.cit.): 1- *orientação cultural para o conhecimento*; 2- *práticas de GC*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento* e; 4- *gestão estratégica do conhecimento*.

Os resultados (cf. Anexo 19) demonstraram que as percepções dos actores organizacionais não foram afectadas pelas características individuais, ou seja, os resultados sugerem que os processos de GC foram entendidos por todos os sujeitos de modo semelhante independentemente das suas características individuais.

2.1.3. Sector hoteleiro

• Estudo de Cardoso (2005)

Cardoso (2005) centrou-se na averiguação do impacto das variáveis *sexo, idade, experiência prévia, antiguidade no hotel, função, tempo na função, departamento e habilitações literárias* (cf. Anexo 11), nos processos de GC em organizações hoteleiras.

Das análises psicométricas efectuadas ao GC emergiu a seguinte estrutura tetrafactorial: 1- *práticas de GC*; 2- *práticas de GC*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento*; 4- *gestão estratégica do conhecimento*.

Os dois primeiros factores referem-se a um conhecimento sobretudo explícito e formal e remetem para a preocupação com a aquisição, preservação, partilha e utilização do conhecimento. Sendo que o segundo factor é próximo do factor “práticas de GC” emergente no estudo pioneiro de Cardoso (2003). O terceiro e quarto factores são semelhantes aos do estudo original do GC.

Considerando o factor 1 (práticas de GC – preservação e utilização do conhecimento), na perspectiva dos participantes a sua aplicabilidade variou em função da idade, da antiguidade no hotel e do departamento a que pertenciam (cf. Anexo 20). Os sujeitos mais velhos, os que trabalhavam há mais tempo e aqueles que pertenciam aos andares eram os que possuíam percepções de maior aplicabilidade dos processos ligados ao factor 1 do GC.

A percepção de aplicabilidade do factor 2 (práticas de GC – aquisição e partilha) foi influenciada por todas as variáveis, com excepção da experiência prévia e das habilitações literárias (cf. Anexo 20). Os autores concluíram que os sujeitos do sexo masculino, os mais velhos, os que trabalhavam nos hotéis e que neles exerciam a sua função há mais tempo, aqueles que eram directores/gestores e os que faziam parte do departamento de direcção/gestão, percepcionavam maior aplicabilidade das práticas de GC orientadas para a aquisição e partilha de conhecimento.

O grau de aplicabilidade do factor 3 (gestão social e discursiva do conhecimento) variou em função das variáveis idade, antiguidade no hotel e no exercício da função, assim como em função das habilitações literárias (cf. Anexo 20). Os sujeitos mais velhos, aqueles que trabalhavam na empresa e exerciam as suas funções há mais tempo e os que possuíam entre o 7º e o 12º

ano de escolaridade, constituíram os participantes cujas percepções conferiram maior aplicabilidade do factor 3.

Em relação à dimensão “gestão estratégica do conhecimento” (factor 4) verificou-se que a percepção da sua aplicabilidade variou em função das variáveis sexo, idade, antiguidade no hotel e na função (cf. Anexo 20). Os trabalhadores do sexo masculino, os mais velhos e os que trabalhavam na organização e exerciam as suas funções há mais tempo, revelaram percepções de maior aplicabilidade dos processos ligados ao factor 4 do GC.

No que respeita às variáveis idade, antiguidade na organização e no exercício das funções, verificou-se que o seu impacto nos processos de GC foi distinto do encontrado noutros estudos (Cardoso, 2003 e Brito, 2003). Neste sector, a experiência profissional dos membros da organização revelou-se importante, o que poderá relacionar-se com as características de uma cultura que valoriza a interacção com o cliente e que, neste sentido, reforça comportamentos que se traduzem na aquisição e partilha de conhecimento ao longo do tempo.

Para concluir, sublinhamos que, mais uma vez, foi o factor “práticas de GC” (voltado para a aquisição e partilha de conhecimento) que variou em função de um maior número de variáveis sócio-demográficas.

2.1.4. Sector do ensino superior

- **Estudo de Almeida (2007)**

Almeida (2007) dedicou-se ao estudo da influência das variáveis sócio-demográficas (cf. Anexo 12) – *escola a que o colaborador pertence, tempo de trabalho na organização, tipo de vínculo que mantém com a organização, grupo de pessoal a que pertence, tempo de pertença a determinado grupo de pessoal, idade e habilitações escolares* – na percepção dos sujeitos sobre o nível de aplicabilidade dos processos de GC em organizações do Ensino Superior Politécnico (foi utilizada uma amostra de pessoal não docente pertencente às diferentes unidades orgânicas³⁰ do instituto politécnico estudado).

A autora considerou os mesmos factores emergentes no estudo original do GC: 1- *Práticas de GC*; 2- *Orientação cultural para o conhecimento*; 3- *Gestão social e discursiva do conhecimento* e; 4- *Gestão estratégica do conhecimento*.

Almeida (op. cit.) verificou que as percepções relativas ao factor 1 (práticas de GC) foram passíveis de variar em função do grupo de pessoal a que os sujeitos pertenciam e das suas habilitações escolares/académicas (cf. Anexo 21). A autora averiguou que os dirigentes, técnicos superiores, administrativos/chefia, técnicos, técnicos profissionais, administrativos e informáticos perceberam uma maior aplicabilidade do factor em

³⁰ Escola Superior Agrária (ESA), Escola Superior de Educação (ESSE), Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), Escola Superior de Tecnologia da Saúde (ESTS), Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA), Instituto Superior de Engenharia (ISE), Serviços de Acção Social (SAS) e Serviços Centrais/Presidência (SC/Presidência).

questão. Os colaboradores com ensino superior consideraram maior aplicabilidade deste factor quando comparados com os outros níveis de habilitações literárias considerados.

No que respeita ao factor 2 (orientação cultural para o conhecimento) constatou-se que as percepções variaram em função da unidade orgânica/serviço do IP a que o colaborador pertencia, do grupo de pessoal, da idade e das habilitações escolares/académicas (cf. Anexo 21). Portanto, foram os colaboradores do SAS, os de idade superior a 40 anos, os de contrato individual de trabalho ou recibos verdes e os que possuíam o 4º ano de escolaridade, os que perceberam maior aplicabilidade da orientação cultural para o conhecimento nas organizações estudadas.

As diferenças nas percepções dos sujeitos em relação ao factor 3 (gestão social e discursiva do conhecimento) verificaram-se em função da unidade orgânica/serviço do IP em que o colaborador intervinha (cf. Anexo 21). Assim, constatou-se que os colaboradores pertencentes à SC/Presidência foram os que perceberam maior aplicabilidade deste factor.

E, finalmente, o factor 4 (gestão estratégica do conhecimento) viu a sua percepção de aplicabilidade influenciada pelo grupo de pessoal a que o membro pertencia (cf. Anexo 21). Os colaboradores com contrato individual de trabalho ou a recibos verdes perceberam maior aplicabilidade da gestão estratégica do conhecimento.

Portanto, verificou-se que foi ao nível da operância dos processos organizacionais relacionados com o factor 2 (orientação cultural para o conhecimento) que se encontraram diferenças em função de um maior número de variáveis.

2.1.5. Sector da economia social

- **Estudo de Marques (2009)**

Marques (2009), no seu estudo dedicado à análise da relação do comprometimento organizacional com os processos de GC³¹, avaliou também o impacto de variáveis organizacionais (cf. Anexo 13) – *tempo de trabalho e função ocupada* – nos referidos processos, estudando uma amostra do sector da economia social. No referido sector, foram considerados 3 factores do GC (e não 4 como no estudo original): 1- *Orientação cultural para o conhecimento*; 2- *Práticas de GC*; 3- *Gestão social e discursiva do conhecimento*.

A autora verificou que a percepção dos sujeitos em relação aos factores 2 e 3 (práticas de GC e gestão social e discursiva do conhecimento) variou segundo a variável função, sendo que os directores, técnicos, docentes, animadores, terapeutas e outros foram os que perceberam uma maior aplicabilidade destes factores. O factor 1 não foi influenciado por nenhuma variável. (cf. Anexo 22).

Considerando todos os estudos que têm vindo a ser apresentados,

³¹ Estudo que será analisado pormenorizadamente um pouco mais adiante.

verificámos que existem variáveis sócio-demográficas que evidenciam maior capacidade de influenciar a percepção dos participantes quanto à operância dos processos de gestão do conhecimento. Essas variáveis encontram-se ilustradas no anexo 23.

Em seguida, passaremos à reflexão sobre os resultados emergentes em todos os estudos desenvolvidos até ao momento, de modo a produzir uma visão mais global, afastando-nos, assim, da análise particularizada que temos vindo a realizar. O anexo 24 traduz o impacto das características sócio-demográficas nos processos de GC, considerando todos os estudos discutidos nesta secção.

De modo global, e considerando todos os estudos analisados, podemos constatar que a percepção de aplicabilidade do factor “práticas de GC” foi influenciada por um maior número de variáveis, visto sofrer influência de todas elas. Sendo que a função e a antiguidade na empresa evidenciaram ser as variáveis que mais influenciaram os sujeitos no momento de expressarem as suas perspectivas relativas à aplicabilidade das práticas de GC. Às referidas variáveis, seguiram-se-lhes as variáveis sexo, tempo na função e habilitações literárias.

No que respeita ao entendimento dos membros organizacionais relativo ao grau de aplicação da “gestão social e discursiva do conhecimento”, os resultados demonstraram que também este factor foi influenciado por um grande número de variáveis (todas à excepção da experiência prévia e sexo), apesar de ter sido a variável antiguidade na empresa a que mais influenciou os sujeitos nas suas percepções relativas ao factor em questão.

A percepção de aplicabilidade da “gestão estratégica do conhecimento” sofreu influência de seis variáveis, das quais se destaca a função como aquela que exerceu maior influência sobre as percepções dos sujeitos.

A “orientação cultural para o conhecimento” revelou-se a dimensão menos influenciada pelas variáveis estudadas, ou seja, as percepções dos sujeitos relativas a esta dimensão foi influenciada por um menor número de variáveis sócio-demográficas. Apesar disso, as habilitações literárias constituíram a variável que mais influiu na visão dos colaboradores quanto ao grau de aplicabilidade do referido factor.

Para sintetizar, verificámos que existiram três variáveis – idade, função e área funcional/departamento – que influenciavam a percepção dos actores organizacionais em todos os factores do GC. As variáveis relativas ao tempo na função, antiguidade na empresa e habilitações literárias contribuíram para percepções diferentes em três factores (práticas de GC, gestão social e discursiva do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento, no caso das primeiras duas variáveis mencionadas; e práticas de GC, orientação cultural para o conhecimento e gestão social e discursiva do conhecimento na variável habilitações literárias). A experiência prévia representou o factor com menor influência na percepção dos sujeitos (contribuindo para percepções distintas apenas no factor práticas de GC, no entanto, não nos podemos esquecer que esta variável só foi estudada em duas investigações, ao contrário de todas as outras).

Baseando-nos nos dados resultantes de todas as investigações aqui explanadas, tentaremos agora traçar um perfil para os sujeitos, de modo a esclarecer que características particulares ditaram as suas percepções relativas à aplicabilidade de cada factor. Assim, atentaremos às variáveis sócio-demográficas que influíram nas visões dos colaboradores (independentemente dos sectores de actividade a que os sujeitos pertenciam, pois o facto de a investigação destas questões não se ter replicado, até ao momento, mais de uma/duas vezes em cada sector, faz com que uma análise inter e intra sectores perca o sentido pela escassez de dados) para cada factor do GC.

Os sujeitos³² do sexo masculino, os mais velhos, os que possuíam experiência prévia e os que desempenhavam funções de topo, assim como os que trabalhavam há menos tempo na sua função e na empresa e, ainda, aqueles que detinham um nível de habilitações superior, percepcionavam como mais operantes as práticas de GC (cf. Anexo 25).

Os colaboradores mais velhos, os de contrato individual de trabalho/a recibos verdes³³ e aqueles que detinham menores habilitações académicas percepcionavam uma maior aplicabilidade da dimensão orientação cultural para o conhecimento (cf. Anexo 26).

Os trabalhadores com funções que exigiam maior responsabilidade, os que trabalhavam há mais tempo na empresa e os que possuíam um nível de habilitações intermédio, percepcionavam uma maior aplicabilidade do factor relativo à gestão social e discursiva do conhecimento (cf. Anexo 27).

Os sujeitos do sexo masculino, os mais velhos, os que desempenhavam as suas funções e que trabalhavam há mais tempo na empresa percepcionavam uma maior aplicabilidade do factor gestão estratégica do conhecimento (cf. Anexo 28).

É importante reforçar que a interpretação supramencionada se trata de uma análise aos dados existentes, servindo apenas de sugestão para uma possível leitura destas questões no futuro, pois não nos podemos esquecer que os estudos aqui expostos nem sempre consideraram as mesmas variáveis, o que torna o perfil traçado por nós como uma configuração que apenas se pretende facilitadora da sistematização dos resultados que foram sendo obtidos nos diversos estudos e da sua reflexão. Neste sentido, sugerimos que em investigações vindouras se estude um leque de variáveis que se repita nos diferentes sectores, para que seja possível traçar um perfil (inter e intra sectores), que possa constituir um maior contributo.

2.2. Gestão do conhecimento e qualidade de vida no trabalho

2.2.1. Sector industrial

³² No perfil traçado não constará informação relativa à área funcional/departamento, pelo facto de cada empresa (independentemente do sector de actividade a que pertence) possuir características distintas neste domínio, impossibilitando o estabelecimento de comparações.

³³ Esta função foi considerada uma única vez nos estudos em discussão (Almeida, 2007), são necessários estudos adicionais que suportem este perfil com mais segurança.

- **Estudo de Gaspar (2007)**

Gaspar (2007) preocupou-se em estudar um dos factores capaz de influenciar a performance dos colaboradores e da organização – a qualidade de vida no trabalho (QVT)³⁴. A autora debruçou-se sobre a averiguação do impacto dos processos de GC na qualidade de vida no trabalho, numa população pertencente ao departamento de produção da Huf Portuguesa³⁵. A relevância destas questões recai sobre a importância que os novos recursos estratégicos – recursos humanos – assumem nos dias de hoje. É, por isso, fundamental estudar as questões envolvidas na motivação e incentivo dos membros organizacionais.

A autora recorreu ao uso de dois instrumentos para que a concretização dos seus objectivos fosse possível – *questionário de GC* e o *questionário de avaliação da qualidade de vida no trabalho*. O primeiro mede as percepções dos sujeitos relativas aos processos de gestão do conhecimento e o segundo avalia a QVT. A autora utilizou a versão do GC adaptada por Monteiro (2007) não deixando, contudo, de verificar as suas qualidades psicométricas. Foi considerada uma estrutura constituída por quatro factores: 1- *práticas de GC*; 2- *Orientação cultural para o conhecimento*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento*; 4- *gestão estratégica do conhecimento*.

A escala de QVT criada por Quijano e colaboradores (1999) foi traduzida e adaptada por Cardoso (2003). Gaspar recorreu a esta versão e da sua análise psicométrica resultou uma estrutura de dois factores (igual à de Cardoso (op. cit.): 1- *apoio no trabalho e motivação* e 2- *clareza do papel e características do posto de trabalho*.

Os resultados (cf. Anexo 29) revelaram que existia, de facto, uma relação significativa entre os processos de GC e a QVT. Globalmente, constatou-se que os factores referentes aos processos/práticas mais formais e mais informais do GC (factores 1 e 3, respectivamente) influenciaram as duas dimensões da QVT (mas essencialmente a dimensão “apoio no trabalho e motivação”), sendo que a orientação cultural para o conhecimento (factor 2 do GC), apresentou capacidade preditiva superior da dimensão “clareza do papel e características do posto de trabalho” (factor 2 do QVT).

Estes resultados parecem fazer sentido se pensarmos que as práticas formais do GC se centram na criação, aquisição, preservação, partilha e utilização de conhecimento, portanto constituem um conjunto de práticas que incentiva a vontade de aprender mais, de tomar a iniciativa, de ser criativo e de se relacionar com os outros numa lógica de entre-ajuda. Por outro lado, também as práticas informais contribuem para a criação social do conhecimento e permitem que os colaboradores se relacionem entre si e se

³⁴ Este indicador do desempenho organizacional já tinha sido estudado por Cardoso (2003) e referenciado por nós num momento anterior, no entanto como o estudo de Cardoso (op. cit.) se dedicou à análise de outros indicadores, optámos por, só agora, discutir os resultados de Gaspar (2003) e de compará-los com a primeira investigação, para que a análise não se tornasse demasiado confusa (cf. Anexo 31).

³⁵ Fábrica de componentes para a indústria automóvel.

sintam apoiados, o que poderá aumentar a sua motivação para permanecer na empresa (Gaspar, op. cit.).

A orientação cultural para o conhecimento relaciona-se com um conjunto de normas que caracteriza os processos organizacionais e que orienta o comportamento dos sujeitos. Assim, se pensarmos que a clareza do papel e das características do posto de trabalho contribuem para a QVT, faz todo o sentido que o referido factor do GC se relacione com a QVT (op. cit.).

No estudo de Cardoso (2003), a autora verificou que três factores do GC revelaram capacidades preditivas da QVT, referimo-nos aos factores 1, 2 e 4 (práticas de GC, orientação cultural para o conhecimento e gestão estratégica do conhecimento).

Gaspar (op. cit.) não alcançou resultados semelhantes (cf. Anexo 30) na dimensão 4 - gestão estratégica do conhecimento – junto dos trabalhadores da produção, o que poderá ser explicado pelo facto de estes sujeitos desempenharem tarefas que não lhes permitem o contacto permanente com o exterior e com os processos de gestão estratégica dos recursos humanos. Deste modo, não estão sensibilizados para as questões da competitividade e, por isso, estas questões não interferem nas percepções de QVT.

Em suma, as autoras constataram que os processos de GC tinham impacto sobre os resultados organizacionais ligados ao indicador social de desempenho organizacional em discussão (QVT).

2.3. Gestão do conhecimento e comprometimento organizacional

Até ao momento foram desenvolvidas – na FPCEUC – quatro investigações dedicadas ao estudo do impacto do CO, da identificação com a organização (IO) e da implicação com o posto de trabalho (IPT) nos processos de GC, em sectores de actividades distintos – indústria cerâmica (Rocha, 2007; Moreira, 2008), ensino superior politécnico (Lopes, 2008) e economia social (Marques, 2009).

Os objectivos dos estudos supramencionados (à excepção do de Moreira) centraram-se na averiguação da relação entre o CO e os processos de GC. A investigação de Marques (2009) adicionou a este objectivo a análise do impacto de variáveis organizacionais (tempo de trabalho e função ocupada) nesses mesmos processos³⁶.

A investigação de Moreira não se centrou no CO em si mesmo [referimo-nos aos quatro tipos de CO identificados por Quijano, Navarro e Cornejo (2000)], que serão apresentados mais adiante), já que o seu objectivo residiu na análise da relação entre duas variáveis que integram a perspectiva do mesmo autor – identificação organizacional (IO) e implicação com o posto de trabalho (IPT) – e os processos de GC. Embora os objectivos não fossem exactamente os mesmos (o que não significa que explorassem aspectos distintos, mas antes dimensões diferentes de um mesmo modelo)

³⁶ Os resultados a este respeito já foram discutidos no tópico dedicado à análise da relação das variáveis sócio-demográficas nas percepções relativas aos processos de GC.

pareceu-nos pertinente analisar os seus resultados em conjunto – pelo facto de todos os estudos se terem dedicado às questões do vínculo dos trabalhadores para com a organização e, para além disso, todos eles se ancoraram nas mesmas perspectivas teóricas (Quijano et al., 2000 e Cardoso, 2003) – tentando estudar a sua relação com os processos de GC.

Todas as investigações supracitadas recorreram a dois instrumentos – *Questionário de Gestão do Conhecimento* (GC) (Cardoso, 2003) e *Questionário de Comprometimento e Identificação com a organização* (ASH-ICI) (Quijano et al., op. cit.) – para concretizarem os seus objectivos. Nas versões originais dos questionários foram consideradas quatro dimensões no GC (discutidas num momento anterior desta dissertação) e o mesmo número no ASH-ICI.

O ASH-ICI avalia o vínculo que os colaboradores estabelecem com a empresa, nomeadamente o comprometimento e a identificação organizacional e, também, a implicação com o posto de trabalho. O questionário permite-nos identificar quatro tipos de comprometimento – 1: *instrumental de necessidade* (CIN); 2: *instrumental de troca* (CIT); 3: *pessoal afectivo* (CPA) e; 4: *pessoal de valores* (CPV)³⁷.

De acordo com Quijano et al. (op. cit.), o comprometimento instrumental encontra-se direccionado para as recompensas que o actor organizacional retira do seu trabalho. O comprometimento instrumental pode ser de necessidade ou de troca. O primeiro refere-se ao vínculo mantido pelo colaborador devido à necessidade de garantir a sua subsistência (trata-se de um grau de vinculação mínima); o segundo está ligado às trocas realizadas com a empresa, ou seja, o sujeito procura apenas recompensas extrínsecas e intrínsecas.

O comprometimento pessoal relaciona-se com um elevado grau de implicação e envolvimento do colaborador com a organização. Este tipo de comprometimento pode subdividir-se em dois – afectivo e de valores. O comprometimento pessoal afectivo relaciona-se com o desejo e a necessidade de pertencer à organização, portanto centra-se nos afectos e afasta-se das relações contratuais. O comprometimento pessoal de valores sugere que o indivíduo e a organização possuem objectivos e valores convergentes.

Os autores deste modelo defendem que quanto maior for o comprometimento pessoal maior será o comprometimento organizacional. Este ultimo, será menor quanto maior for o comprometimento instrumental.

O questionário de Quijano et al. (op. cit.) reúne/mede outros conceitos – identificação organizacional (IO)³⁸ e implicação com o posto de

³⁷ Quijano et al. (2000) chegaram à conclusão de que o comprometimento afectivo e o de valores se fundiam num único. A justificação avançada pelos autores apontava para o facto de o tipo de empresas estudadas (PME's – Pequenas e Médias Empresas) serem constituídas por colaboradores que não distinguiam o comprometimento afectivo do de valores (isto porque não existia um desenvolvimento forte de valores).

³⁸ A IO comporta diferentes dimensões: identificação geral da empresa; categorização (sentimento de pertença desenvolvido pelo colaborador da empresa); orgulho de pertença (ligado à satisfação do sujeito em fazer parte de determinada

trabalho (IPT). O primeiro aproxima-se com o estado cognitivo e emocional dos trabalhadores, portanto, trata-se de um conceito muito próximo do de comprometimento pessoal afectivo. Na IO o sujeito assume os valores da empresa, de modo a ele próprio satisfazer as suas necessidades de afiliação (op. cit.). No que respeita à IPT, esta relaciona-se com a ligação dos trabalhadores ao seu trabalho e com o significado e importância que este representa na sua vida.

Apresentados os instrumentos, passaremos, em seguida, à exposição dos resultados das investigações realizadas.

2.3.1. Sector industrial

• Estudo de Rocha (2007)

O estudo levado a cabo por Rocha (2007) procurou desvendar o impacto do CO sobre a GC. O autor assumiu as mesmas quatro dimensões do GC (depois de o submeter a rigorosos estudos psicométricos) encontradas por Cardoso (2003) – 1: *práticas de GC*; 2: *orientação cultural para o conhecimento*; 3: *gestão social e discursiva do conhecimento*; e 4: *gestão estratégica do conhecimento*. Relativamente ao instrumento utilizado para estudar o CO, Rocha (op. cit.) recorreu à versão adaptada pela equipa do Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão (NEFOG) da FPCEUC e, das análises psicométricas desenvolvidas pelo autor, foram extraídas três dimensões – 1: *Pessoal de valores*; 2: *Pessoal afectivo* 3: *Instrumental de necessidade*.

Os resultados da sua investigação (cf. Anexo 31) revelaram que o comprometimento pessoal (afectivo e de valores) detinha uma maior importância nas quatro dimensões do GC, quando comparado com o comprometimento de necessidade. Posto isto, o autor concluiu que os processos de GC (nomeadamente os que se referiam à criação e partilha de conhecimento explícito) se encontravam mais relacionados com a identificação e com o estabelecimento de laços com a empresa do que com a manutenção de um vínculo assente na necessidade de garantir um posto de trabalho ou de receber recompensas.

• Estudo de Moreira (2008)

Relativamente ao estudo de Moreira (op. cit.) (também ele realizado no sector da indústria cerâmica³⁹, pelo que as dimensões do GC se mantiveram) – que procurava averiguar o impacto da IO e da IPT nos processos de GC – os resultados encontrados (cf. Anexo 32) revelaram que apenas a variável identificação organizacional tinha impacto sobre o factor 1 da GC (práticas de GC), ou seja, a aceitação das práticas e rotinas

organização) e; coesão (caracterizada pelo desejo de permanecer como colaborador da empresa) (Favas, 2007).

³⁹Rocha (op. cit.) e Moreira (op. cit.) analisaram os mesmos 4 sub-sectores: louça utilitária e decorativa, acabamentos, estrutural, extracção e comercialização de matérias-primas.

organizacionais pelos colaboradores revelou capacidade preditiva sobre a predisposição dos mesmos para a criação/aquisição, preservação e partilha de conhecimento. O mesmo resultado não foi encontrado para a variável implicação com o posto de trabalho, o que poderá ter a ver, de acordo com a autora, com o facto de a escala utilizada não comportar itens que avaliem a questão da aceitação de regras organizacionais que influenciam o comportamento dos trabalhadores (questão directamente relacionada com a variável em questão) o que poderá servir de sugestão à revisão dos itens da escala.

No que respeita à dimensão “orientação cultural para o conhecimento” (dimensão 2), verificou-se que as variáveis IO e IPT se relacionavam significativamente com a referida dimensão. Constatou-se a mesma relação significativa de ambas as variáveis sobre a “gestão social e discursiva do conhecimento” (factor 3), ou seja, colaboradores identificados e implicados com a sua organização encontravam-se mais dispostos a interações informais, o que teria repercussões na construção social do conhecimento. E, finalmente, verificou-se que a IO possuía uma relação significativa com o factor 4 do GC (gestão estratégica do conhecimento), o mesmo não ocorreu com a variável IPT. Portanto, a identificação dos colaboradores detinha capacidade preditiva na orientação externa do conhecimento, ou seja facilitava uma melhor adaptação ao meio envolvente, marcadamente competitivo (cf. Anexo 32).

Face aos resultados encontrados, verificámos que as variáveis analisadas (essencialmente a identificação organizacional, pois revelou capacidade preditiva em todas as dimensões do GC) tinham implicações na percepção dos sujeitos acerca dos processos de GC, levando-os a participar mais activamente na partilha de conhecimento.

Considerando os resultados das investigações apresentadas até ao momento, e por se dedicaram ao estudo de uma amostra pertencente ao mesmo sector, parece-nos pertinente “olhar” para os seus resultados conjuntamente (embora sejam avaliadas dimensões distintas de um modelo comum). Portanto, verificou-se que no estudo de Rocha (op. cit.), o comprometimento pessoal (de valores e afectivo) tinha um impacto em todas as dimensões do GC e na investigação de Moreira constatámos que a variável IO também possuía capacidade preditiva nos quatro factores do GC. Tal como defendem Quijano e seus colaboradores, a identificação organizacional pode ser entendida como um constructo muito próximo do de CO (especialmente do comprometimento pessoal afectivo), embora possua dimensões que lhe são próprias (identificação geral com a empresa, categorização, orgulho e coesão). Posto isto, constatámos que as referidas investigações se aproximam nos resultados alcançados.

2.3.2. Sector do ensino superior

• Estudo de Lopes (2008)

Lopes (2008) explorou a relação do CO com a GC junto de uma amostra do ensino superior público. Para o efeito, baseou-se na adaptação e

validação do GC para uma amostra do sector em questão, conseguida por Gomes (2008). A autora identificou uma estrutura factorial um pouco distinta da de Cardoso⁴⁰ (op. cit.) - 1: *orientação cultural para o conhecimento*; 2: *práticas de GC*; 3: *gestão social e discursiva do conhecimento* e; 4: *orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua* (esta dimensão afastou-se da emergente no estudo pioneiro de Cardoso (op. cit.) e refere-se à percepção do conhecimento adquirido como suficiente para a realização das tarefas organizacionais).

Para avaliar o CO, a autora utilizou a versão adaptada e validada do ASH-ICI, para este sector de actividade, por Favas (2007). Do processo de adaptação do questionário emergiram quatro dimensões de comprometimento organizacional – 1: *peçoal afectivo*; 2: *peçoal de valores*; 3: *instrumental de necessidade* e; 4: *instrumental de troca*.

Os resultados de Lopes (2008) [cf. Anexo 33] revelaram que apenas o comprometimento pessoal afectivo e o comprometimento pessoal de valores tiveram impacto sobre a “orientação cultural para o conhecimento” (factor 1). Estes dados, provavelmente, teriam a ver com o facto dos membros organizacionais, ligados afectivamente à organização onde trabalhavam, contribuírem com maior empenho e colaboração, de modo a aumentarem o seu sentimento de pertença. O mesmo ocorreu quando os sujeitos percepcionavam uma convergência de valores da empresa com os seus próprios valores. Ou seja, faz todo o sentido que à medida que o grau de comprometimento pessoal aumente, aumente também a disponibilidade para uma orientação cultural para o conhecimento. Relativamente à influência dos tipos de CO nas “práticas de GC” (factor 2), a autora constatou que apenas o comprometimento pessoal de valores (relação positiva) e o comprometimento instrumental de necessidade (relação negativa) possuíam capacidades preditivas em relação ao segundo factor do GC. No que toca à relação positiva encontrada, podemos afirmar que colaboradores que se consideravam identificados com os valores da organização se encontravam mais disponíveis para as práticas de GC. Relativamente à relação negativa identificada, percebeu-se que quanto maior era o comprometimento instrumental de necessidade menor era a participação nas práticas de GC, isto porque, estes colaboradores permaneciam na empresa apenas para garantir a sua subsistência. Assim, não despendiam tempo na partilha de conhecimento explícito.

Em relação ao terceiro factor do GC (gestão social e discursiva do conhecimento), Lopes (op. cit.), verificou que nenhum tipo de comprometimento tinha impacto sobre ele. E, finalmente, na análise da relação entre os tipos de CO e o factor “orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”, a autora averiguou que apenas o comprometimento instrumental de troca revelou capacidade preditiva sobre este factor. O resultado anterior pode ser compreendido se considerarmos que este factor denuncia uma postura de conformidade com o que se sabe e uma falta de vontade para investir no crescimento do conhecimento. Esta

⁴⁰ As diferenças encontradas na estrutura factorial não são surpreendentes, na medida em que se tratam de sectores distintos, de qualquer modo serão analisadas num outro momento mais oportuno.

postura é compatível com o comprometimento instrumental de troca, que pressupõe que o esforço do colaborador será proporcional às recompensas que a organização lhe dá, e como a GC não disponibiliza recompensas imediatas, o colaborador não se dedica a melhorar o seu desempenho (op. cit.).

2.3.3. Sector da economia social

• Estudo de Marques (2009)

E, para terminar, passaremos à explanação dos resultados alcançados por Marques (2009) na sua investigação dedicada à análise da relação entre o CO e o GC, tendo por base a influência de duas variáveis moderadoras – *tempo de trabalho e função desempenhada na instituição*.

Albuquerque (2009) validou o GC para o sector da economia social e verificou a existência de 3 factores – 1: *Orientação cultural para o conhecimento*; 2: *Práticas de GC*; 3: *Gestão social e discursiva do conhecimento*.

Por sua vez, Félix (2008) adaptou o ASH –ICI para a amostra do sector em questão. A análise psicométrica executada fez emergir a seguinte estrutura dimensional: 1 - *comprometimento pessoal* (afectivo e de valores - que não se distinguiam na amostra estudada⁴¹; 2 - *comprometimento instrumental de necessidade*; 3 - *comprometimento instrumental de troca*.

Marques (op. cit.) socorreu-se dos instrumentos validados pelas referidas autoras anteriormente e os seus resultados (cf. Anexo 34) revelaram que todos os tipos de CO tiveram impacto positivo na “orientação cultural para o conhecimento” (factor 1). Ou seja, o vínculo (comprometimento pessoal) que os colaboradores estabeleciam com a organização e a ligação estabelecida pela necessidade dos trabalhadores assegurarem o seu posto de trabalho ou aquela assente em recompensas extrínsecas e intrínsecas, demonstraram um impacto positivo na construção de uma cultura orientada para o conhecimento.

Em relação às “práticas de GC” (factor 2), a autora verificou que o comprometimento pessoal (afectivo e de valores) e o comprometimento instrumental de troca tinham um impacto positivo neste factor e que o comprometimento instrumental de necessidade tinha sobre ele um impacto negativo, o que significa que quanto maior a necessidade de manter um posto de trabalho, menor a disposição para os processos formais orientados para a criação/aquisição, preservação, partilha e utilização do conhecimento explícito.

No que respeita à “gestão social e discursiva do conhecimento” (factor 3), apenas o comprometimento instrumental de necessidade revelou capacidade preditiva sobre ela.

⁴¹ De acordo com Félix (op. cit.), a fusão do comprometimento pessoal afectivo e do comprometimento pessoal de valores teve a ver com o facto de as instituições particulares de solidariedade social (IPSS’s) se moverem por objectivos que vão para além da dimensão económica.

Em suma, dos estudos analisados verificámos que existiam algumas diferenças, desde logo ao nível da estrutura factorial do GC e do CO. No sector da indústria cerâmica foram considerados três factores do CO (no estudo de Rocha, já que Moreira avaliou outras dimensões que não estas) – pessoal (valores e afectivo) e instrumental de necessidade – e quatro de GC (práticas de GC; orientação cultural para o conhecimento; gestão social e discursiva do conhecimento e; gestão estratégica do conhecimento).

Em relação ao sector do ensino superior foram considerados quatro factores do CO – pessoal (valores e afectivo) e instrumental (troca e necessidade) – e quatro dimensões do GC (orientação cultural para o conhecimento; práticas de GC; gestão social e discursiva do conhecimento e orientação interna para a aprendizagem e melhoria continua). E, finalmente, relativamente ao sector da economia social foram identificadas quatro dimensões do CO (iguais às do sector do ensino superior) e três factores do GC (orientação cultural para o conhecimento; práticas de GC e gestão social e discursiva do conhecimento).

Em sùmula, pudemos constatar que os vários tipos de CO tiveram um impacto diferenciado nas dimensões do GC, inter e intra sectores. Observando o conjunto de resultados (cf. Anexo 35) alcançado, encontrámos apenas um aspecto comum a todos eles – trata-se da relação significativa encontrada entre o comprometimento pessoal e a orientação cultural para o conhecimento. Em todos os outros factores do GC não foi encontrada tanta consonância.

Portanto, de um modo global, os resultados alcançados nas investigações revelaram que o CO, a IO e a IPT possuíam impacto na percepção e participação dos trabalhadores nos processos de GC, facilitando a criação, utilização e partilha do conhecimento.

2.4. Gestão do conhecimento e formação profissional

Os investigadores da FPCEUC têm-se dedicado à investigação das questões ligadas à gestão de recursos humanos (GRH) – especificamente no que à formação profissional (FP), avaliação de desempenho (AD) e Sistema de recompensas (SR) diz respeito – e sua relação com a GC. Foram desenvolvidos, até ao momento, quatro estudos em sectores de actividades distintos – indústria cerâmica (Cardoso et al., 2007 e Rodrigues, 2007), administração pública local (Meireles, 2008) e ensino superior politécnico (Gomes, 2008).

Os objectivos de cada um dos referidos estudos recaíram sobre a análise da relação da formação profissional (FP) (Rodrigues, 2007; Cardoso et al. 2007; Meireles, 2008 e Gomes, 2008), da avaliação de desempenho e do sistema de recompensas (Cardoso et al., 2007) nos processos de gestão do conhecimento (GC). Meireles (2008) introduziu um outro objectivo, relacionado com o estudo do impacto de algumas características sócio-demográficas (*tempo na organização, função ocupada; habilitações escolares/académicas*) na GC, assim como o impacto destas variáveis na relação entre a FP e a GC.

Em todos os estudos mencionados foi dada especial importância ao

factor humano, enquanto critério de vantagem nas organizações. Para além de todos estes aspectos em comum, soma-se-lhes o facto de todos os autores terem recorrido aos mesmos instrumentos – *Questionário de Gestão do Conhecimento* (GC) e *Perspectivas e Pressupostos de Formação Profissional* (PPFP). O primeiro, como já sabemos, avalia as percepções dos colaboradores em relação aos processos e práticas de GC e o segundo, construído e adaptado por Cardoso et al. (op. cit.), analisa as perspectivas e pressupostos dos sujeitos, que condicionam a forma como as organizações realizam as suas práticas de formação. Cardoso et al. (2007) construíram e adaptaram outras duas escalas - PPAD (*Perspectivas e pressupostos da Avaliação de Desempenho*) e PPSR (*Perspectivas e Pressupostos do Sistema de Recompensas*) – para que fosse possível concretizar os objectivos adicionais a que se propuseram.

2.4.1. Sector industrial

- **Estudos de Cardoso et al. (2007) e Rodrigues (2007)**

Cardoso et al. (2007) e Rodrigues (2007) dedicaram-se à análise da relação entre os processos de GRH – nomeadamente no que concerne à formação profissional (FP) (Rodrigues, 2007; Cardoso et al. 2007), à avaliação de desempenho e ao sistema de recompensas (Cardoso et al., 2007) – e os processos de GC, numa amostra do sector da indústria cerâmica⁴².

Os referidos objectivos orientaram ambas as investigações, no entanto, Cardoso et al. (op. cit.) somaram um segundo estudo à sua investigação – centrado na análise de casos – com o intuito de averiguar as práticas de GRH (enquanto base dos processos de GC) e de identificar boas práticas de GC e de GRH nas organizações em análise.

Da análise psicométrica realizada ao GC, Cardoso et al. (op. cit.) consideraram quatro dimensões do GC: 1: *Práticas de GC*; 2: *Orientação cultural para o conhecimento*; 3: *Gestão social e discursiva do conhecimento*; e 4: *Orientação estratégica do conhecimento*. Quanto ao estudo de Rodrigues (op. cit.) a posição dos factores foi distinta: 1: *Práticas de GC*; 2: *Orientação cultural para o conhecimento*; 3: *Gestão estratégica do conhecimento* e 4: *Gestão social e discursiva do conhecimento*.

Em ambos os estudos emergiu uma estrutura bifactorial, aquando das análises psicométricas ao PPFP – 1: *formação como investimento estratégico* e; 2: *formação como constrangimento*. O primeiro factor refere-se a um entendimento da formação como um investimento estratégico, ou seja, é dada especial importância ao desenvolvimento individual e da organização. Portanto, a formação é algo que é valorizado, planeado e que integra a cultura da organização. No que toca ao segundo factor, a

⁴² Cardoso et al. (op. Cit.) analisou 4 sub-sectores: louça utilitária e decorativa, acabamentos, estrutural, extracção e comercialização de matérias-primas. Rodrigues (op. cit.) estudou 6 sub-sectores: louça utilitária e decorativa, pavimentos e revestimentos, cerâmica estrutural, sanitário e cerâmica técnica.

perspectiva é bem distinta da anterior, já que a formação é entendida como um custo desnecessário, irrelevante ou até prejudicial para a empresa, ou seja não presta qualquer contributo para o desenvolvimento individual/organizacional (Cardoso et al., op. cit.).

Em relação ao PPAD, a análise da sua dimensionalidade resultou numa estrutura constituída por quatro factores – 1: *perspectiva processual abrangente e participada*; 2: *instrumentalidade dos resultados da AD*; 3: *participação dos colaboradores na AD*; e 4: *perspectiva processual restritiva* (op. cit.).

A primeira dimensão considera a avaliação de desempenho de um modo evoluído e abrangente, considerando que os actores organizacionais devem ter uma postura activa/participativa neste processo. O segundo factor refere-se à medida que os resultados da AD são, efectivamente, aplicados na GRH. Em relação ao terceiro factor, o foco recai sobre o envolvimento e participação dos membros organizacionais na AD. E, finalmente, a quarta dimensão perspectiva a AD como algo limitado em termos do impacto que esta possa verdadeiramente causar (op. cit.).

Relativamente à PPSR, os procedimentos estatísticos preconizados resultaram numa estrutura de 3 factores – 1: *SR baseado no conhecimento e mérito*; 2: *percepção de justiça* (com o sistema de recompensas); 3: *SR baseado na função e recompensas económicas* (op. cit.).

Em seguida passaremos à apresentação dos resultados alcançados em ambas as investigações (cf. anexos 36 e 37).

Os resultados de Rodrigues (op. cit.) mostraram que os factores 1 (percepção da FP como investimento estratégico para as organizações) e 2 (formação entendida como constrangimento) da PFP se relacionavam significativamente (embora no primeiro caso a relação fosse positiva e no segundo fosse negativa) com a dimensão “práticas de GC”. Portanto, isto significa que encarar a formação profissional com a devida importância só irá catalisar as práticas de GC, enquanto uma percepção da formação como constrangimento (factor 2 da FP) terá um efeito nefasto sobre as práticas de GC.

Cardoso et al. (op.cit) encontraram os mesmos resultados, embora a relação entre a primeira dimensão da FP e as “práticas de GC” só fosse significativa quando eram integradas as variáveis avaliação de desempenho e sistema de recompensas. Nestas circunstâncias constatou-se que os dois factores da FP e o sistema de recompensas possuíam uma relação estatisticamente significativa com as práticas de GC, o que pode sugerir que uma perspectiva integrada da formação como investimento e um sistema de recompensas baseado no conhecimento influenciam o referido processo de GC. Estes resultados comprovaram que a GRH deve considerar um conjunto de práticas para que os processos de GC sejam incentivados.

Quando foi considerada a dimensão “orientação cultural para o conhecimento”, Rodrigues (op cit.) constatou que, nas circunstâncias em que os colaboradores enalteciam a formação, existia mais espaço para a aprendizagem e para a valorização do conhecimento e sua partilha, ou seja era potenciado o desenvolvimento sucessivo. É evidente que sempre que existia uma percepção oposta sobre a formação, existiam repercussões

negativas nos processos de GC, nomeadamente na orientação cultural para o conhecimento.

Cardoso et al. (op cit.) não encontraram os mesmos resultados no momento em que consideraram a formação profissional isoladamente. No entanto, quando estudaram as variáveis relativas à avaliação de desempenho e ao sistema de recompensas, constataram que a dimensão “perspectiva processual abrangente e participada” da AD evidenciava capacidade preditiva da referida dimensão do GC, também a variável sistema de recompensas influenciava esta dimensão (embora não fosse significativo). Mais uma vez, este resultado sugeriu que um sistema integrado de GRH é fundamental também para o estabelecimento de uma cultura do conhecimento.

No que respeita à gestão social e discursiva do conhecimento, Rodrigues (op. cit.) e Cardoso et al (op. cit.) constataram que apenas o primeiro factor da escala de formação tinha relação significativa com o referido factor do GC, ou seja quando a formação era entendida como um importante recurso estratégico, os processos informais ligados à GC ganhavam destaque. O segundo factor da escala de formação profissional não possuía relação significativa com este factor do GC.

Finalmente, a dimensão do GC relativa à gestão estratégica do conhecimento foi influenciada positivamente pelo primeiro factor da escala de formação profissional e negativamente pelo segundo. Este factor do GC é orientado para o exterior da organização, para a competitividade, e, como se sabe, para responder às exigências de um mundo marcadamente competitivo é necessário desenvolvimento, *empowerment*, formação e valorização das pessoas, assim sendo o resultado alcançado faz todo o sentido.

Estes resultados foram alcançados em ambas as investigações (independentemente da FP profissional ser estudada isoladamente ou com outras variáveis) e, quando Cardoso et al. (op cit.) consideraram também a AV e o SR, verificaram que o SR baseado no conhecimento e no mérito (factor 1) também possuía capacidade preditiva da GC. Estes dados vieram reforçar a importância que a GRH deve dispensar a um sistema de recompensas que valorize o conhecimento.

Em suma, na sua globalidade os estudos até aqui analisados revelaram que organizações sensibilizadas para a importância da formação tendiam a despende mais energia nos processos de GC. O contrário acontecia no caso da visão organizacional desvalorizar a importância da formação para o êxito das organizações. É importante não esquecer que, quando foram consideradas as quatro variáveis (Cardoso et. al, op. cit.), se verificou uma maior capacidade explicativa do que quando se consideraram apenas as duas variáveis da formação, o que sugere que a formação é condição necessária, mas não suficiente para a GC.

O segundo estudo (de natureza qualitativa) incorporado na investigação de Cardoso et al. (op. cit.), dedicou-se à análise de estudos de caso e procurou compreender as práticas de GRH (essencialmente ligadas à formação profissional) enquanto elementos potenciadores dos processos de GC, para além disso, constituiu objectivo dos autores identificar as boas práticas de GC e de GRH no sector da cerâmica em Portugal. Para o referido

efeito, foram seleccionadas duas empresas. Uma delas codificada (na base de dados⁴³) com o número de identificação 15 e outra com o número 19. A primeira foi apelidada por empresa “P” (subsector de louça utilitária e decorativa) e a segunda por empresa “L” (subsector de cerâmica de acabamentos).

Para a recolha de informação procedeu-se ao uso do inquérito por intermédio da entrevista semi-estruturada (partindo de um guião orientado segundo três questões fundamentais – a organização e o seu contexto de acção; a formação profissional enquanto processo da GRH; a GC e a relação entre esta e o referido processo de GRH), a 9 colaboradores a empresa “P” e 4 da organização “L”. Foram, também, efectuadas visitas ao local (para um maior entendimento acerca das suas realidades organizacionais) e o contacto presencial com membros da organização. Para além disso, foram reunidos dados adicionais sobre as particularidades dos sectores em análise.

A organização “P”, existente há 20 anos (na altura em que foi desenvolvido o estudo), caracterizou-se por um modelo de GRH que valorizava os seus recursos humanos. Existia uma grande preocupação com as potencialidades da formação (na qual os colaboradores podiam contribuir com sugestões) enquanto recurso indispensável e sensibilizado para as questões da qualidade, do ambiente e da segurança. Os sistemas de recompensas e a formação encontravam-se devidamente alinhados, a mesma sintonia não se verificou na relação entre a avaliação de desempenho e a formação profissional. Portanto, a referida organização proporcionava condições para que houvesse criação e utilização do conhecimento, no sentido de alcançar maior inovação e desenvolvimento organizacional.

A empresa “L” era recente (cerca de 6 anos de existência, na altura em que o estudo foi realizado) e ainda se encontrava num período de exploração do mercado. Neste sentido, os autores verificaram que as preocupações desta empresa se centravam na atracção e selecção de colaboradores já com formação e experiência no sector da cerâmica, ou seja, o foco do seu método de gestão não residia na formação contínua dos actores organizacionais, devido à necessidade de inovação a curto prazo. Os autores consideraram que esta estratégia se encontrava alinhada com os processos de GC (atendendo à fase de desenvolvimento em que se encontrava a empresa. A função de GRH ainda estava em fase de crescimento, sendo que a parte administrativa, técnica e estratégica ainda se encontravam numa fase prematura do seu desenvolvimento).

Em suma, verificou-se que a forma como se valorizam as práticas de GRH influenciava a valorização do conhecimento pelos membros organizacionais. Ambas as organizações estudadas consideravam o conhecimento fundamental para responder às exigências da competitividade.

2.4.2. Sector da administração pública local

- **Estudo de Meireles (2008)**

⁴³ Base de dados do centro tecnológico da cerâmica e do vidro relativo à cerâmica industrial Portuguesa.

Meireles (2008) levou a cabo um estudo numa câmara municipal da região centro do país, no qual procurou analisar a relação entre a formação profissional e os processos de GC. Para além disso, interessou-se em avaliar o impacto de um conjunto de variáveis sócio-demográficas (*tempo na organização, função ocupada; habilitações escolares/académicas*) na GC, assim como a impacto destas variáveis na relação entre a FP e a GC⁴⁴.

Meireles (op. cit.) adoptou a estrutura factorial encontrada por Brito (2003.): 1- *orientação cultural para o conhecimento*; 2- *práticas de GC*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento* e 4- *gestão estratégica do conhecimento*.

Da análise psicométrica ao PFP realizada por Meireles (op. cit.), surgiu uma estrutura bidimensional – 1: *Formação orientada para o desempenho* e 2: *Recursos e processos organizacionais orientados para a formação*. As duas dimensões encontradas revelaram que a formação era algo valorizado e que integrava a cultura das organizações em questão.

O primeiro componente caracteriza-se por uma percepção da formação como um meio capaz de somar valor à empresa, isto por conseguir melhorar os desempenhos dos trabalhadores. Portanto, reforça o papel instrumental da formação formal e informal no desenvolvimento dos profissionais. Quanto à segunda dimensão, esta refere-se aos investimentos da empresa em recursos e em processos que viabilizam o desenvolvimento dos sujeitos.

Deste modo, constatou-se que esta é uma estrutura diferente da estrutura encontrada por Rodrigues (2007) e por Cardoso et al. (2007), o que poderá ter a ver com as características particulares de cada um dos sectores. Meireles (op. cit.) não encontrou nenhum factor correspondesse a uma percepção da formação como um encargo (ao contrário dos outros estudos realizados neste âmbito), o que poderá ser explicado pelo facto da câmara estudada valorizar o crescimento/desenvolvimento dos seus recursos humanos (Meireles, 2008).

Os resultados (cf. Anexo 38) encontrados por Meireles (op. cit.) revelaram que a formação profissional detinha uma relação positiva com os processos de GC considerados. A dimensão “formação orientada para o desempenho” mostrou ter capacidade preditiva em todas as dimensões do GC. Relativamente ao factor “recursos e processos organizacionais orientados para a formação”, constatou-se que o seu impacto era significativo apenas nas práticas de GC e na gestão estratégica do conhecimento.

Portanto, mais uma vez se constatou a importância de uma perspectiva da FP enquanto recurso estratégico capaz de se traduzir num maior dispêndio de energia nos processos de GC.

2.4.3. Sector do ensino superior

⁴⁴ Os resultados a este respeito já foram discutidos no tópico dedicado à análise da relação das variáveis sócio-demográficas nas percepções relativas aos processos de GC.

- **Estudo de Gomes (2008)**

O objectivo do estudo levado a cabo por Gomes (2008) centrou-se na averiguação do papel da formação profissional nos processos de GC. A investigação foi desenvolvida no sector no ensino superior politécnico de Coimbra junto do corpo não docente desta instituição (composta por seis unidades orgânicas⁴⁵).

Gomes (op. cit.) procedeu à adaptação do GC para o ensino superior. A autora chegou a quatro factores do GC – 1: *orientação cultural para o conhecimento*; 2: *práticas de GC*; 3: *gestão social e discursiva do conhecimento*; e 4: *orientação interna para a aprendizagem e melhoria continua*. Ou seja, a estrutura encontrada foi distinta das emergentes nos outros estudos aqui mencionados, pois surgiu um factor completamente novo (factor 4). Este refere-se à percepção do conhecimento adquirido como suficiente para a realização das tarefas organizacionais.

Na análise psicométrica ao PFP, a autora, encontrou 4 factores – 1: *formação investimento*; 2: *orientação cultural para a formação*; 3: *instrumentalidade da formação*; e 4: *formação constrangimento*.

A primeira dimensão refere-se a um conjunto de processos – ligado à criação e condução da formação – no qual os sujeitos estão envolvidos. Existe, portanto, uma preocupação com a aprendizagem e o desenvolvimento continuados. A segunda dimensão remete para uma cultura de formação, ou seja a FP é entendida como um importante recurso capaz de melhorar os desempenhos.

O factor 3 refere-se ao nível de aplicabilidade da FP no exercício das funções, ou seja, a medida em que as aprendizagens realizadas são efectivamente utilizadas no desempenho das tarefas organizacionais (promovendo melhorias) [podemos considerar este factor muito semelhante ao factor *formação orientada para o desempenho* encontrado por Meireles (2008)]. E, finalmente, no que respeita à quarta dimensão da FP, esta traduz a percepção da formação como algo irrelevante, inútil, ou até prejudicial, por acarretar custos desnecessários. Muitas vezes é efectuada apenas por constituir uma obrigatoriedade legal.

Os resultados (cf. Anexo 39) obtidos mostraram que as dimensões da FP possuíam uma capacidade preditiva diferenciada na previsão dos quatro factores do GC. Assim, constatou-se que o impacto da formação profissional sobre os processos de GC se verificou sobretudo ao nível da formação como investimento, da orientação cultural da formação e da formação enquanto constrangimento. No que às duas primeiras dimensões diz respeito, o impacto foi positivo em todas as dimensões do GC, o mesmo não se verificou na formação como constrangimento, pois o impacto

⁴⁵ Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC), a Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC); Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeS), Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC), serviços de Acção Social (SAS) e os Serviços Centrais/Presidência (SC/Presidência).

revelou-se negativo em duas dimensões do GC – orientação cultural do conhecimento e orientação interna para a aprendizagem e melhoria continua. A dimensão da FP relativa à instrumentalidade da formação não revelou impacto sobre nenhum factor do GC.

Atendendo ao conjunto de resultados que temos vindo a expor, constatámos que existiam aspectos semelhantes e outros que se distinguiam nos estudos dos diferentes sectores de actividade. Assim, e referindo-nos à estrutura factorial do GC, apurámos que esta variou em função do sector de actividade⁴⁶.

Em relação às dimensões da FP que emergiram nos estudos supramencionados, verificaram-se algumas diferenças. No entanto, quase sempre surgiram 2 factores – *formação como investimento* e *formação como constrangimento*. O estudo de Meireles foi o único onde não foi identificada uma dimensão que percepcionasse a formação como constrangimento.

Em geral, os resultados alcançados (sintetizados no anexo 40) demonstraram que as organizações que perspectivavam a FP como um investimento estratégico despendiam mais esforços nos processos de GC (o factor *formação como investimento* revelou possuir um impacto positivo em todas as dimensões do GC, independentemente do sector em questão, com especial destaque para as práticas de GC e para a gestão social e discursiva do conhecimento). Estes dados reforçaram a importância de as organizações criarem condições favoráveis à formação, para que haja espaço para desenvolver novas aprendizagens, conhecimentos, aptidões e competências, pois, deste modo, será possível acrescentar valor à organização. Ao passo que as empresas com orientações diferentes neste sentido (formação perspectivada como constrangimento) poderão estar a comprometer os processos de GC e, conseqüentemente, uma das suas mais importantes fontes de sustentabilidade (sempre que foi encontrada relação entre a *formação como constrangimento* e os processos de GC, esta demonstrou-se negativa).

Para além de tudo isto, os resultados obtidos nos estudos descritos chamam a atenção para o papel indispensável dos recursos humanos enquanto recursos do conhecimento e para a importância da GRH considerar um conjunto de práticas (e não apenas a FP isoladamente) para que os processos de GC sejam estimulados.

2.5. Gestão do conhecimento e qualidade total

2.5.1. Sector da administração pública local

- **Estudo de Brito (2003)**

Nos últimos tempos, a administração pública tem vindo a desenvolver-se, afastando-se de um modelo rígido de gestão (que constituiu a sua imagem de marca) e aproximando-se de uma maior e melhor qualidade dos seus serviços. Esta necessidade de mudança resultou das pressões de um

⁴⁶ Diferenças que serão discutidas pormenorizadamente mais adiante, noutra secção da presente dissertação.

mundo mais exigente, onde os clientes “ditam as regras” no sector público (e privado).

Brito (2003) propôs-se estudar os processos de GC em Autarquias Locais que tinham recebido prémios de qualidade⁴⁷ (ou seja, que tinham iniciado o processo de mudança orientado para a GC), para além disso, analisou o impacto de variáveis sócio-demográficas⁴⁸ nesses mesmos processos.

O questionário de GC (Cardoso, 2003) constituiu uma ferramenta essencial na concretização dos objectivos supramencionados. A sua utilização exigiu uma adaptação ao contexto em estudo – administração pública Local. A autora encontrou uma estrutura de quatro factores - 1: *orientação cultural para o conhecimento*; 2: *práticas de GC*; 3: *gestão social e discursiva do conhecimento*; e 4: *gestão estratégica do conhecimento*.

Os resultados revelaram que as características sócio-demográficas influenciavam a percepção dos sujeitos acerca dos processos e práticas de GC (embora essas diferenças não se distribuissem equitativamente pelos diferentes factores do GC)⁴⁹.

Os resultados respeitantes à percepção dos sujeitos em relação aos processos de GC levados a cabo nas Câmaras Municipais estudadas, revelaram que o factor 1 (orientação cultural para o conhecimento) foi o que possuiu uma pontuação média correspondente a uma maior operância nas organizações em questão, sendo que o factor 2 (práticas de GC) representou a dimensão perspectivada como sendo menos aplicada às Câmaras em questão.

Quando consideradas isoladamente, verificaram-se diferenças nas percepções dos colaboradores das diferentes câmaras, relativamente à aplicabilidade dos processos de GC. Assim, a autora constatou que a Câmara B foi sempre a que obteve resultados correspondentes a uma percepção de menor aplicabilidade de todos os processos de GC, sendo que, contrariamente, a Câmara D foi a que evidenciou percepções dos seus colaboradores correspondentes a uma maior aplicabilidade de dois dos factores do GC – orientação cultural para o conhecimento e gestão estratégica do conhecimento. Curiosamente, a Câmara que revelou percepções de maior aplicabilidade dos processos de GC, foi aquela que tinha recebido prémio de qualidade há menos tempo⁵⁰. Estes dados parecem ser indicadores de que o prémio de qualidade serviu apenas para melhorar determinados processos de trabalho naquele momento específico (antes e

⁴⁷ Câmaras Municipais de Oliveira do Hospital, Vila do Conde, Águeda e Abrantes (a cada Câmara foi atribuída uma letra (de A a D) para garantir o anonimato dos dados provenientes do estudo concretizado pela autora).

⁴⁸ Os resultados correspondentes às características sócio-demográficas já foram analisados anteriormente.

⁴⁹ Para recordar os dados alcançados a este respeito, consultar a secção dedicada ao estudo do impacto das variáveis sócio-demográficas nas percepções dos sujeitos sobre os processos de GC.

⁵⁰ Cardoso (2003), quando estudou o impacto das variáveis organizacionais – nomeadamente a variável processo de certificação da qualidade - chegou a um resultado semelhante (conferir no ponto 1.3 desta dissertação).

durante a candidatura ao prémio), não sendo um investimento pensado como forma de melhoria continua.

2.6. Gestão do conhecimento e satisfação dos clientes

2.6.1. Sector da administração pública local

- **Estudo de Geraldo (2009)**

Geraldo (2009) dedicou-se a estudar o papel da GC no desenvolvimento das organizações da administração pública local, isto porque a GC tem a capacidade de melhorar a eficácia das empresas, logo poderá representar uma base importante na satisfação dos clientes. Neste sentido, a autora utilizou uma amostra de actores organizacionais e outra de munícipes⁵¹, com o intuito de caracterizar a organização estudada quanto aos processos de GC e também para conhecer o nível de satisfação dos clientes/munícipes.

A autora recorreu ao *questionário de gestão do conhecimento (GC)* e ao *questionário de satisfação dos munícipes (QM)*. Este último avalia o grau de satisfação dos munícipes, atendendo a aspectos específicos (conhecimentos/capacidades dos funcionários e instalações de atendimento ao público) e também a aspectos globais do serviço prestado pela câmara municipal em análise.

O QM foi construído por uma equipa do NEFOG da FPCEUC. Geraldo (op. cit.) procedeu à avaliação das suas qualidades psicométricas, da qual resultaram duas dimensões – 1:*organização dos serviços e profissionalismo dos funcionários* e 2:*acessibilidade e cortesia no atendimento*.

A primeira dimensão considera aspectos como as condições das instalações e dos materiais de comunicação, a clareza dos documentos e processos e, ainda, o profissionalismo dos membros organizacionais (cuidado com a aparência física, competências e conhecimentos demonstrados na resolução das questões apresentadas pelos munícipes).

No que respeita à segunda dimensão, o seu foco reside na forma como o atendimento é efectuado (com/sem cortesia) e na presença/ausência de constrangimentos que os horários de funcionamento possam causar na resolução de problemas dos munícipes.

Quanto ao questionário de gestão do conhecimento, a autora socorreu-se da versão adaptada por Brito (op. cit.).⁵²

Os resultados alcançados demonstraram que os sujeitos revelavam um maior grau de satisfação com os aspectos inseridos na primeira dimensão

⁵¹ Para cada uma das amostras de sujeitos (trabalhadores e clientes) foi considerado um conjunto de variáveis (trabalhadores: idade, género, tempo de trabalho na empresa, tipo de contrato, função desempenhada e antiguidade na função; clientes/munícipes: sexo, idade, habilitações escolares, distância da residência, recurso aos serviços, qualidade global dos serviços, número de vezes que os munícipes se deslocaram à Câmara) (cf. Anexo 41).

⁵² Mencionada anteriormente, no ponto 2.1.2.

do QM (embora a diferença nos resultados alcançados no primeiro e segundo factor não tenha sido elevada). No que respeita aos processos de GC, a autora verificou que os trabalhadores perceberam uma maior aplicabilidade à organização estudada da dimensão “orientação cultural para o conhecimento”, sendo que, a dimensão “práticas de gestão do conhecimento” foi entendida pelos participantes como a dimensão de menor aplicabilidade. A percepção dos sujeitos não foi afectada pelas variáveis sócio-demográficas consideradas (idade, género, tempo de trabalho na empresa, tipo de contrato, função desempenhada e antiguidade na função).

No que concerne aos resultados relativos à satisfação dos munícipes, a autora verificou que existiam variáveis que contribuíam para que os níveis de satisfação dos sujeitos fossem percebidos de modo distinto - avaliação da qualidade do serviço prestado pela câmara; número de vezes que os munícipes tinham de se deslocar para tratar do mesmo assunto; e sexo. Os resultados relativos à variável avaliação da qualidade do serviço mostraram que todos grupos (mau < razoável < bom < muito bom) se distinguem quando era considerada a dimensão da satisfação “organização dos serviços e profissionalismo dos funcionários”. Portanto, verificou-se que os sujeitos que consideravam o serviço muito bom se encontravam mais satisfeitos com a referida dimensão, o que poderá ser explicado pela importância dispendida pelos sujeitos a este factor. Considerando a variável sexo, a autora constatou que os homens revelavam maior satisfação nesta dimensão.

No que respeita à dimensão “acessibilidade e cortesia no atendimento”, verificou-se que os indivíduos que se deslocaram duas vezes à câmara para resolver um mesmo assunto estavam mais satisfeitos (quanto a esta dimensão) do que os munícipes que se deslocavam apenas uma vez para resolver os seus assuntos. Este resultado é muito curioso, pois sugere que os sujeitos se encontram mais satisfeitos na dimensão acessibilidade e cortesia no atendimento quando estabelecem um contacto de regularidade média com os serviços.

O estudo de Geraldo (op. cit.) chama-nos a atenção para a importância das organizações conhecerem as necessidades dos seus clientes, pois esse conhecimento é fundamental para desenhar respostas eficazes a essas mesmas necessidades/exigências. Ou seja, a avaliação da satisfação dos clientes pode constituir um recurso fundamental para uma GC eficiente e capaz de ajudar a organização a responder aos desafios actuais.

III. Discussão

A partir de agora, dedicamo-nos à análise comparativa das estruturas factoriais - obtidas nos diversos sectores de actividade estudados - que envolveram o tratamento de dados recolhidos com o questionário de gestão do conhecimento (Cardoso, 2003). A nossa intenção é discutir sobre as percepções dos colaboradores (de organizações pertencentes a diferentes sectores de actividade) em relação à aplicabilidade dos processos de GC, ou seja, procuramos entender em que medida essas percepções se assemelham/distinguem.

Tendo por base o estudo originário de Cardoso (2003) e a estrutura factorial dele emergente aquando da aplicação do GC, faremos uma análise comparativa intra e intersectores. Posto isto, e considerando todos os estudos desenvolvidos no sector industrial (Cardoso, 2003; Gaspar, 2007; Rocha, 2007; Moreira, 2008; Cardoso et al., 2007; Rodrigues, 2007 e Freitas, 2008), verificou-se que a estrutura factorial dominante foi a mesma encontrada por Cardoso (à excepção dos estudos de Rodrigues (op. cit.) e Freitas (op. cit.): 1- *práticas de gestão do conhecimento*; 2- *orientação cultural para o conhecimento*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento*; e 4: *gestão estratégica do conhecimento*.

No estudo de Rodrigues (op. cit.) constatou-se uma ligeira diferença no posicionamento dos factores (no entanto, a estrutura manteve-se) – 1: *práticas de gestão do conhecimento*; 2: *orientação cultural para o conhecimento*; 3: *gestão estratégica do conhecimento*; e 4: *gestão social e discursiva do conhecimento*.

Quanto ao estudo de Freitas (op.cit), concretizado numa empresa Brasileira pertencente ao sector industrial, emergiram os seguintes factores: 1- *gestão estratégica do conhecimento*; 2- *práticas de GC*; 3- *cultura*; e 4- *partilha de conhecimento*. Tal como podemos constatar, a denominação das primeiras dimensões é semelhante às do estudo de Cardoso (op. cit.), embora ocupem posições distintas. Quanto ao último factor, a importância é colocada na partilha de conhecimento informal, conseguida através da interacção espontânea entre actores organizacionais. Trata-se de uma construção social do conhecimento (de natureza maioritariamente tácita) onde a linguagem comum ocupa um lugar de destaque. Portanto, embora a designação seja distinta, trata-se de uma dimensão próxima da “gestão social e discursiva do conhecimento” emergente no estudo pioneiro de Cardoso (op. cit.). O facto de surgir como primeiro factor a “gestão estratégica do conhecimento” poderá ter a ver com o facto de estas empresas atribuírem uma grande importância à envolvente externa.

Nas indústrias criativas, Macedo (2007) encontrou uma estrutura factorial distinta da emergente no sector industrial (e de qualquer outro sector) - 1: *memória organizacional*; 2: *cultura orientada para a aprendizagem*; 3: *partilha de conhecimento* e; 4: *aquisição de conhecimentos estratégicos*.

A primeira dimensão reforça a ideia de um sentido (história, estrutura, missão e estratégia) comum a toda a organização, ou seja refere-se a um conjunto de normas, valores, crenças e regras partilhadas por todos os actores organizacionais e que constituem a memória interna e tácita do conhecimento. O surgir deste factor pode estar relacionado com o facto de estas organizações “sobreviverem” à luz da criatividade e inovação, assim, para que novo conhecimento possa surgir, é importante conhecer o que já foi e o que falta concretizar, de modo a que se criem circunstâncias para a criação de novo conhecimento (Macedo, 2007).

A segunda dimensão refere-se ao conjunto de condições (espaços, rotinas, procedimentos e actividades) criadas pela organização e orientadas

para o incentivo à aprendizagem, à aquisição e partilha de conhecimentos. Nestas organizações, os sujeitos são incentivados a melhorar continuamente a sua criatividade e a aprendizagem colectiva, pelo que, o surgir desta dimensão faz todo o sentido (op. cit.).

O terceiro factor remete para todas as práticas que potenciam a partilha de conhecimento (que pode/não ser de natureza explícita) de modo intencional, consciente e formalmente instituído, ou seja, práticas que colocam o conhecimento à disposição de todos os membros organizacionais. Mais uma vez, a emergência deste factor não surpreende, isto porque, estas indústrias, para a concretização dos seus projectos, estabelecem várias alianças que culminam em troca de conhecimento útil para o desempenho colectivo (uma vez que o conhecimento organizacional aumenta (op. cit.)).

E, finalmente, o quarto factor exalta a importância da aquisição de conhecimentos, atendendo à estratégia da empresa e às exigências do mercado competitivo. Deste modo, será mais fácil responder com eficácia às mudanças que se impõe a cada momento e aos baixos recursos que, muitas vezes, as indústrias desta natureza dispõem, estes constituem os motivos que conferem sentido à emergência deste factor.

No que concerne ao sector da administração pública local (Brito, 2003; Geraldo, 2009 e Meireles, 2008), a estrutura factorial emergente foi a seguinte: 1- *orientação cultural para o conhecimento*; 2- *práticas de gestão do conhecimento*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento*; 4- *gestão estratégica do conhecimento*. Tal como podemos verificar, existe uma disparidade no posicionamento dos factores comparativamente ao estudo original de Cardoso (2003), pois, o primeiro e segundo factores do sector privado correspondem ao segundo e ao primeiro do sector público. Este facto poderá ter a ver com as características inerentes a cada um dos sectores de actividade. Brito (op. cit.) argumenta que o sector autárquico coloca a ênfase na cultura organizacional existente, resultante do discurso político contemporâneo muito voltado para a satisfação dos munícipes/cliente dos seus serviços, daí o emergir da “orientação cultural para o conhecimento” como primeiro factor. Quanto ao sector privado, a preocupação principal recai sobre a rentabilidade económica e, por isso, são aplaudidas as normas e práticas compreendidas e adoptadas pelos sujeitos nesse sentido, facto que explica a emergência das “práticas de gestão do conhecimento” como primeira dimensão.

Relativamente ao estudo concretizado no sector turístico (Cardoso, 2005), as dimensões emergentes apresentam algumas divergências (quando comparadas com os outros sectores de actividade) na designação atribuída aos dois primeiros factores, para além disso, verifica-se também a (aparente) ausência da dimensão relativa à “orientação cultural para o conhecimento”, assim, a estrutura emergente foi a seguinte: 1- *práticas de GC (memorização, recuperação e utilização do conhecimento)*; 2- *práticas de GC (aquisição e partilha do conhecimento)*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento* e; 4- *gestão estratégica do conhecimento*. Os dois primeiros factores referem-se a um conhecimento sobretudo explícito e formal, e, transparecem a preocupação com a aquisição, preservação, partilha e utilização do

conhecimento. Sendo que, o segundo factor é próximo do factor “práticas de gestão do conhecimento” emergente no estudo pioneiro de Cardoso (2003), assim como, o terceiro e quarto factores são semelhantes aos do estudo gestor do GC. Resta acrescentar que, embora o factor “orientação cultural para o conhecimento” não esteja presente na denominação das dimensões, a verdade é que os itens que integram o referido factor (no estudo originário) estão presentes nos factores 1,3 e 4 do estudo de Cardoso (op. cit.). De acordo com o autor, a dimensão “gestão social e discursiva do conhecimento”, através da prática discursiva, cria um sentido colectivo à realidade das organizações em questão.

Relativamente ao sector do ensino superior, nos estudos de Lopes, (2008) e Gomes (2008) surgiu a seguinte estrutura tetrafactorial: 1- *orientação cultural para o conhecimento*; 2- *práticas de GC*; 3- *gestão social e discursiva do conhecimento* e; 4- *orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua*. O mesmo não aconteceu no estudo de Almeida (op. cit.), que considerou a mesma estrutura de Cardoso (2003)⁵³.

Neste sector, a principal divergência encontrada situa-se na última dimensão, que assume características distintas das que emergiram no estudo de Cardoso (2003) (assim como em todos os outros sectores organizacionais estudados), ou seja, a dimensão “gestão estratégica do conhecimento” é substituída pela “orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua” (que se refere à percepção do conhecimento adquirido como suficiente para a realização das tarefas organizacionais). As diferenças encontradas no primeiro factor emergente não são surpreendentes, na medida em que o ensino superior se caracteriza por uma tradição que acompanha o seu nascimento e por um conjunto de padrões de funcionamento próprios, o que explica a “orientação cultural para o conhecimento” como primeiro factor. O sector industrial preocupa-se, essencialmente, com a criação de valor, por esse facto instituiu uma série de normas e práticas que “ditam a forma como se trabalha” daí a emergência do primeiro factor “práticas de gestão do conhecimento”. Quanto à última dimensão, as diferenças podem ser explicadas pelo facto de o sector industrial adoptar uma postura marcadamente competitiva, ao passo que o ensino superior procura preservar o seu bom funcionamento centrando-se nos seus procedimentos internos, isto porque, os clientes e concorrentes destas instituições possuem características diferentes, o que não significa que exista uma despreocupação com os alunos (clientes internos) e outras instituições de ensino superior (concorrentes).

Para terminar, resta-nos discutir a estrutura factorial emergente no sector da economia social (Marques, 2009) - 1: *orientação cultural para o conhecimento*; 2: *práticas de GC* 3: *gestão social e discursiva do conhecimento*. Tal como podemos constatar, neste sector, ao contrário de todos os outros, emergiram apenas três factores, sendo que a dimensão “gestão estratégica do conhecimento” não surgiu – facto que poderá ter a ver

⁵³ Almeida (op. cit.) considerou as dimensões retidas no estudo original de Cardoso (op.cit.), porque o seu principal objectivo consistia na averiguação da influência de um conjunto de variáveis sócio-demográficas naquelas dimensões.

com o contexto de intervenção próprio destas organizações e com os processos de gestão interna do conhecimento praticados neste sector, processos esses, centrados na partilha (formal e informal) de conhecimento promotor de desempenhos de qualidade. Neste sentido, a preocupação com o exterior ou com a competitividade não representa uma prioridade destas organizações (Albuquerque, 2009).

Conclusão

Efectuado este percurso, resta a tarefa de discutir alguns pontos essenciais, resultantes das investigações desenvolvidas e apresentadas na presente dissertação. Considerando a gestão do conhecimento como um processo essencial na conversão de conhecimento organizacional em valor competitivo, a análise de variáveis com as quais se relaciona e que a influenciam, ocupa um papel relevante para a compreensibilidade das condições facilitadoras da criação, aquisição, partilha e utilização do conhecimento. Neste sentido, verificamos que ao longo destes dez anos foram já estudadas diferentes questões que se relacionam com a gestão do conhecimento (cf. Anexo 42), tais como: competitividade organizacional, tecnologias de informação e comunicação, qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional, formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, satisfação do cliente e gestão da qualidade total. A influência das variáveis sócio-demográficas na percepção dos sujeitos acerca da aplicabilidade dos processos de gestão do conhecimento também foi alvo de estudo. De entre as variáveis estudadas, as que mais se repetiram nas investigações concretizadas foram o comprometimento organizacional (Rocha, 2007; Moreira, 2008; Marques, 2009; Lopes, 2008) e a formação profissional (Cardoso et al., 2007; Rodrigues, 2007; Meireles, 2008 e Gomes, 2008)⁵⁴.

No que respeita aos estudos dedicados à análise do impacto do comprometimento organizacional sobre os processos de gestão do conhecimento, existem alguns resultados merecedores de destaque: constatou-se que os diferentes tipos de CO (comprometimento pessoal afectivo, comprometimento pessoal de valores, comprometimento instrumental de troca e comprometimento instrumental de necessidade)⁵⁵ revelaram um impacto diferenciado nas dimensões do GC. De um modo global, os resultados alcançados nas investigações revelaram que o CO (independentemente do tipo a que se refere) possuía impacto nas percepções dos trabalhadores, relativas às práticas de GC, à orientação cultural para o

⁵⁴ Em anexo (cf. anexo 43) encontram-se especificados os sectores estudados em cada variável analisada. Embora as variáveis sócio-demográficas tenham sido estudadas em grande parte dos estudos (Cardoso, 2003; Freitas, 2008; Marques, 2009; Cardoso, 2005; Almeida, 2007; Brito, 2003; Meireles, 2008 e Geraldo, 2008), a realidade é que apenas no estudo de Almeida (op. cit.) estas ocuparam o cerne da investigação.

⁵⁵ No estudo de Rocha (op. cit.), excepcionalmente, emergiram apenas 3 dimensões do CO.

conhecimento, à gestão social e discursiva do conhecimento e à gestão estratégica do conhecimento. Existe, no entanto, um resultado comum a todas as investigações – trata-se da relação significativa encontrada entre o comprometimento pessoal e a orientação cultural para o conhecimento.

Quanto à variável formação profissional, em geral, os resultados alcançados evidenciaram que as organizações que perspectivavam a FP como um investimento estratégico empregavam mais esforços nos processos de GC (o factor *formação como investimento* revelou possuir um impacto positivo em todas as dimensões do GC, independentemente do sector em questão). De modo contrário, as empresas com orientações distintas daquela (formação perspectivada como constrangimento) poderão estar a comprometer os processos de GC e, conseqüentemente, uma das suas mais importantes fontes de sustentabilidade (sempre que foi encontrada relação entre a *formação como constrangimento* e os processos de GC, esta demonstrou-se negativa). Estes dados vieram reforçar a importância de as empresas criarem condições propícias à formação, para que possam emergir novas aprendizagens e conhecimentos.

Será interessante, no futuro, analisar outras questões pertinentes, como: em que medida os processos de mudança e desenvolvimento organizacional, que tendem a alterar todos os processos de gestão de recursos humanos, afectam a gestão do conhecimento (e.g., analisar as percepções de tele-trabalhadores acerca da aplicabilidade dos processos de gestão do conhecimento; ou de outros sujeitos pertencentes a organizações que sofreram a implementação de processos de mudança significativos) e como esta pode contribuir para o maior êxito da implementação dos processos de mudança – essenciais ao progresso organizacional.

Constatámos que a gestão do conhecimento (isoladamente ou associada a outras variáveis) foi alvo de estudo em diferentes sectores de actividade (cf. anexo 43) – indústria, indústrias criativas, administração pública local, turismo, ensino superior e economia social. O sector mais estudado foi o industrial (Cardoso, 2003; Gaspar, 2007; Rocha, 2007; Moreira, 2008; Cardoso et al., 2007; Rodrigues, 2007; Freitas, 2008), seguido do ensino superior (Almeida, 2007; Lopes, 2008e Gomes, 2008) e da administração pública local (Brito, 2003; Geraldo, 2009 e Meireles, 2008). No futuro, seria interessante explorar outros sectores de actividade, como por exemplo o da saúde, dos transportes ou da energia, pois todos eles constituem sectores essenciais ao crescimento sustentável das nações.

Posto isto, verificámos que os estudos levados a cabo pelos investigadores da FPCEUC contribuíram para a clarificação conceptual da gestão do conhecimento, oferecendo um quadro teórico de referência (Cardoso, 2003) com potencial para orientar a investigação neste domínio, para além disso, a investigação empírica produzida permitiu compreender de que modo diferentes processos organizacionais se associam com a gestão do conhecimento e de que forma esta é percebida pelos actores organizacionais pertencentes a diferentes sectores de actividade. Reforçamos

que existe um longo caminho a percorrer no sentido da evolução teórica e empírica neste domínio.

Para terminar, resta-nos discutir algumas limitações do presente trabalho. Neste contexto, destacamos a relevância da revisão de outros modelos teóricos (para além do aqui exposto – Cardoso, 2003), de modo a esclarecer a evolução do conceito de gestão de conhecimento – não clarificada por nós devido aos constrangimentos causados pelo espaço disponível.

Bibliografia

Albuquerque, A. (2009). *Gestão do conhecimento e formação: Dinâmicas relacionais em organizações do sector da economia social*. Tese de Mestrado em fase de conclusão. Mestrado em Administração e Planificação da Educação, Porto: Universidade Portucalense – Infante D. Henrique.

Almeida, C. (2007). *Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico*. Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação Universidade de Coimbra.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.

Brito, E. (2003). *Gestão do conhecimento e qualidade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em câmaras municipais que adoptaram a gestão pela qualidade*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Brooking, A. (1997). *Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London: International Thompson Business Press.

Cardoso, L. M. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade*. Estudo empírico sobre a gestão de conhecimento e seu impacto no desenvolvimento organizacional. (1ª ed.). Penafiel: Editorial Novembro.

Cardoso, L., Gomes, A., Rebelo, T. & Monteiro, S. (2007). *A formação profissional – no quadro da gestão integrada de recursos humanos – e a gestão do conhecimento nas organizações: Contributos para a competitividade do sector da cerâmica em Portugal*. Coimbra: Oficial Design.

Cardoso, P. (2005). *Gestão do Conhecimento em organizações hoteleiras do Distrito de Viseu*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Apresentada ao Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New Cork: Harper Collins Publishers.

Favas, I. (2007). *Comprometimento Organizacional. Contributo para a validação do ASH-ICI em organizações do ensino superior público*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Félix, S. (2008). *Existe “amor a camisola”? Comprometimento Organizacional em IPSS's – um estudo do distrito de Viseu*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade

de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Freitas, J. (2008). *Knowledge Management: the situation in a Brazilian economic group*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e Faculdade de Psicologia e Universidad de Barcelona.

Gaspar, I. (2007). *O impacto da gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho: estudo empírico com colaboradores da produção na indústria automóvel*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Geraldo, I. (2009). *Gestão do conhecimento e satisfação dos clientes. Um estudo de uma organização certificada da administração pública local*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Gomes, A. (2008). *Gestão do Conhecimento e Formação: a sustentação empírica de uma relação requerida*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Gomes, L. (2009). *O estado da arte da Gestão de Conhecimento: uma revisão bibliométrica de 2002 a 2008*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Hwang, A. (2003). Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 7, 3, 92-104.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *The balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lopes, M. (2008). *Comprometimento Organizacional e Gestãodo Conhecimento: estudo empírico em organizações do ensino superior público*. Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação Universidade de Coimbra.

Macedo, S. (2007). *Knowledge Management in Creative Industries*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação Universidade de Coimbra e Universitat de Barcelona.

Marques, J. (2009). *Comprometimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Economia Social. Um Estudo do Distrito de Viseu*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Meireles, A. (2008). *Conhecimento, formação e actores organizacionais. Um estudo empírico sobre a formação e o seu impacto na gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Monteiro, S. (2007). *Gestão do Conhecimento: Contributos para a conceptualização e operacionalização. Um projecto de investigação-acção*. Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto.

Moreira, R. (2008). *Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.

Nonaka, I., & Teece, D. (2001). *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*. London: Sage Publications.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Quijano, S., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. (1999). *Auditoria del sistema humano (ASH II): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Universidade de Barcelona.

Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J. (2000). Un modelo integrado de Compromiso e Identificación con la Organización: análisis del Cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), 27-57.

Rocha, F. (2007). *The Importance of Organizational Commitment to Knowledge Management Processes*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e Faculdade de Psicologia e Universitat de València.

Rodrigues, T. (2007). *Formação e conhecimento nas organizações. Um novo sentido para a gestão das pessoas*. Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação Universidade de Coimbra.

Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11 (1), 28-45.

Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.

Zarrága, C. & García-Falcon, J.M. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams. *Journal of Knowledge Management*, 7(2).

Anexos

Anexo 1

Cronologia das investigações sobre GC realizadas na FPCEUC

Data	Autor	Tema	Instrumentos	Variáveis em estudo	Sector de actividade/Zona geográfica	Amostra	Procedimentos estatísticos ¹
2003	Cardoso, L.	Gerir conhecimento e geral competitividade	-GC -DO -QVT -Checklist (TIC) -UTI -MDN	- Gestão do conhecimento - Competitividade organizacional -Utilização de TIC's	Industrial Distrito de Viseu	50 Organizações -1275 Colaboradores	Análise descritiva Análise multivariada da variância (MANOVA) Análises de correlação Análises de regressão múltipla Modelo de equações estruturais
2003	Brito, E.	Gestão do conhecimento e qualidade	-GC	-Gestão do conhecimento -Gestão da qualidade total	Administração Pública Local Oliveira do Hospital, Vila do Conde, Águeda e Abrantes	4 Câmaras Municipais - 372 Colaboradores	Análise multivariada da variância (MANOVA) Análise descritiva
2005	Cardoso, P.	Gestão do conhecimento em organizações hoteleiras do distrito de Viseu	-GC	-Gestão do conhecimento	Hoteleiro Distrito de Viseu	20 Organizações -318 Colaboradores Distrito de Viseu	Análise descritiva Análise multivariada da variância (MANOVA)
2007	Gaspar, I.	Na era do conhecimento: o	-GC -QVT	-Gestão do conhecimento	Industrial	1 Organização -247 Colaboradores	Análise descritiva Análise de regressão múltipla

¹ Não inclui as análises realizadas no momento da adaptação dos instrumentos utilizados nos estudos. Para adaptação do GC procedeu-se à análise da sua consistência interna (através do alpha de Cronbach), ao estudo da sua dimensionalidade (recorrendo à análise factorial em componentes principais/ máxima verosimilhança), bem como à análise da fiabilidade das dimensões encontradas (através do alpha de Cronbach)

		impacto da GC na qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da produção		-Qualidade de vida no trabalho	Distrito de Viseu		
2007	Almeida, C.	Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na GC	-GC	-Gestão do conhecimento -Variáveis sócio-demográficas	Ensino Superior Politécnico Coimbra	6 Unidades orgânicas e 2 serviços -297 Colaboradores	Análise descritiva Análise da variância unifactorial (ANOVA)
2007	Rodrigues, T.	Formação Profissional e conhecimento nas organizações: um novo sentido para a gestão de pessoas	-GC -PPFP	-Gestão do conhecimento -Formação Profissional	Industrial Nível nacional ²	14 Organizações -281 Colaboradores	Análises de regressão
2007	Cardoso, L., Rebelo, T., Gomes, A., & Monteiro, S.	A formação profissional no quadro da GIRH – e a GC nas organizações. Contributos para a competitividade do sector da cerâmica em Portugal.	-GC -Formação -AD -SR	-Gestão do conhecimento -Formação profissional -Avaliação de desempenho -Sistemas de retribuição	Industrial Nível nacional	55 Organizações -1364 Colaboradores	Análise descritiva Índice de desvio médio Análises de variância unifactorial (ANOVA) Análise de regressão múltipla hierárquica Análises da variância unifactorial (ONE- WAY ANOVA)
2007	Rocha, F.	The importance of organizational commitment to KM Processes	-GC -ASH-ICI	-Gestão do conhecimento -Comprometimento	Industrial Nível nacional	13 Organizações 300 Colaboradores	Análise de regressão múltipla
2007	Macedo, S.	Knowledge Management in Creative	-GC	-Gestão do conhecimento	Indústrias criativas Nível nacional	30 Empresas -307 Colaboradores	Análise descritiva Análise factorial exploratória

² Empresas constantes da Base de Dados do Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro relativa à Cerâmica Industrial Portuguesa.

Industries

2008	Freitas, J.	GC : a realidade de um grupo económico Brasileiro	-GC	-Gestão do conhecimento	Industrial Diferentes estados brasileiros	13 Unidades industriais e 1 escritório central -633 Colaboradores	Análise da variância unifactorial (ANOVA) Análise da variância unifactorial (ANOVA)
2008	Lopes, L.	Comprometimento organizacional e GC: estudo empírico em organizações do ensino superior público.	-GC -ASH-ICI	-Gestão do conhecimento -Comprometimento	Ensino Superior Politécnico Coimbra	6 Unidades orgânicas e 2 serviços -293 Colaboradores	Análise descritiva Análise de regressão múltipla
2008	Gomes, A.P.	A formação profissional como processo susceptível de conduzir a boas práticas de GC	-GC -PPFP	-Gestão do conhecimento -Formação profissional	Ensino Superior Politécnico Coimbra	6 Unidades orgânicas e 2 serviços -292 Colaboradores	Análise descritiva Análise factorial exploratória Análise de regressão múltipla
2008	Meireles, A.	Formação profissional e GC	-GC -PPFP		Administração Pública Local Região centro do País	1 Câmara Municipal -214 Colaboradores	Análise descritiva Análise da variância unifactorial (ANOVA) Análise factorial exploratória Regressão múltipla: hierárquica e hierárquica com interacção de variáveis discretas
2008	Moreira, R.	Colaborador - organização: identificação e implicação na GC	-GC -ASH-ICI	-Gestão do conhecimento -Identificação com a organização -Implicação com o posto de trabalho	Industrial Nível nacional	13 Organizações -276 Colaboradores	Análise de regressão múltipla
2009	Geraldo, I.	O papel da GC no desenvolvimento das organizações	-GC -QM	-Gestão do conhecimento -satisfação dos	Administração pública local	1 Câmara Municipal -214 colaboradores -217municípios	Análises descritivas Análise factorial exploratória Teste t-student

		da administração pública local		municípios	Região centro do País		Análise da variância unifactorial (ONE-WAY ANOVA)
2009	Albuquerque, A.	Gestão do conhecimento em organizações do sector da economia social	-GC - PFP	-Gestão do conhecimento	Economia Social	9 organizações particulares de solidariedade social - 207 colaboradores	Análise descritiva Análise factorial exploratória Regressão múltipla
2009	Marques, J.	Comprometimento organizacional, gestão do conhecimento e economia social	-GC -ASH-ICI	-Gestão do conhecimento -Comprometimento organizacional -Variáveis organizacionais	Economia Social Distrito de Viseu	9 Instituições particulares de solidariedade social (IPSS's) - 210 Colaboradores	Análise descritiva Regressão múltipla: hierárquica e hierárquica com interacção de variáveis discretas Análise da variância unifactorial (ANOVA)
2009	Gomes, L.	O estado da arte da GC: uma revisão bibliométrica de 2002 a 2008	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
2010	Monteiro, S.	Sem título	-GC -PFP -PPAD -PPSR	-Gestão do conhecimento -Formação profissional -Avaliação de desempenho -Sistema de recompensas	Industrial	55 Organizações -1364 Colaboradores	Análise descritiva Análise factorial exploratória e confirmatória Índice de desvio médio Análises de variância unifactorial (ANOVA) Análise de regressão múltipla hierárquica Análises da variância unifactorial (ONE- WAY ANOVA) Modelo de equações estruturais
2010	Brito, E.	Competitividade na Administração Pública Local: a gestão do conhecimento e a qualidade total	-GC -Questionário de Satisfação dos Municípios	-Gestão do conhecimento -Qualidade total -Satisfação dos municípios	Administração Pública Local	81 Organizações 1400 Colaboradores 3077 Municípios	Análise factorial confirmatória Análise da função discriminante Modelo de equações estruturais

2010	Figueiredo, E.	como seus principais vectores GRH e GC. Uma investigação em organizações do sector Português dos serviços (banca e seguros)	-GC -Formação -AD - R & S -DAF	-Gestão do conhecimento -Formação profissional -Avaliação de desempenho -Sistemas de retribuição -Recrutamento e selecção -Análise e descrição de funções -Gestão de carreiras	Serviços	Em desenvolvimento ³	Em desenvolvimento
2010	Cardoso, L., Meireles, A. e Peralta, C.	Sem título	- GC - FPF - ASH - ICI	-Gestão do conhecimento -Formação profissional - Comprometimento organizacional	Economia Social Distrito de Viseu	9 Organizações de solidariedade social - 205 Colaboradores	Path Analysis ⁴

³ Até ao momento não existem dados precisos em relação à amostra e aos procedimentos estatísticos utilizados.

⁴ Até ao momento não existem dados suficientes em relação à amostra e aos procedimentos estatísticos utilizados.

Anexo 2

Indicadores (objectivos e perceptivos) de competitividade organizacional

Dados gerais da empresa	Económicos	Sociais	Ambientais
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação (designação social), ✓ Localização ✓ Antiguidade ✓ Actividade principal ✓ Capital social (e parceiros nele envolvidos) ✓ Volume de negócios ✓ Destino da produção ✓ Situação em termos do processo de certificação para a qualidade ✓ Número de trabalhadores ✓ Estrutura organizacional 	<p>Económicos – financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotação do activo ✓ Autonomia financeira ✓ Rendibilidade do activo ✓ Rendibilidades dos capitais próprios ✓ Rendibilidade líquida das vendas ✓ Percepção¹ do posicionamento financeiro ✓ Percepção do posicionamento organizacional no mercado em termos financeiros e indicadores económico-financeiros <p>Comerciais</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento real das vendas ✓ Quotas de mercado ✓ Percepção do posicionamento de mercado ✓ Percepção do posicionamento em termos de vendas e taxa de crescimento real médio <p>Produtivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultado líquido por colaborador ✓ Produtividade por colaborado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade de vida no trabalho ✓ Remuneração média por colaborador ✓ Estabilidade no emprego ✓ Diferença entre admissões e saídas ✓ Satisfação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas de protecção ambiental usada pela empresa

¹ A introdução de algumas medidas de percepção neste questionário ficou a dever-se ao facto de, nalgumas situações, as organizações não deterem dados documentados relativamente à questão formulada e, noutras, poder revelar-se oportuna a comparação entre este tipo de dados (de cariz objectivo) e outros, de natureza perceptiva.

Anexo 3
Medidas de desempenho do negócio
presente no MDN

Sistemas de informação de gestão
Crítérios de atracção do cliente
Relações com o cliente
Criação de produtos/serviços
Canais de distribuição
Gestão financeira
Globalização
Relações com órgãos institucionais/governamentais
Práticas de recursos humanos
Marketing e vendas
Fusões / aquisições
Estrutura organizacional
Capacidade de produção
Investigação e desenvolvimento

Anexo 4
Relação entre GC e competitividade organizacional

Indicadores de resultados organizacionais

Dimensões do GC	Económico - financeiro	Comercial	Produtivo	Social
	1	*		*
2				*
3		*		*
4	*			*

Legenda: GC: gestão do conhecimento; 1- práticas de GC; 2: orientação cultural para o conhecimento; 3- gestão social e discursiva do conhecimento; 4: gestão estratégica do conhecimento.

Anexo 5
Finalidades da utilização dos meios
informáticos
(listadas na questão 10 do UTI)

Introdução de dados
Utilização de correio electrónico
Utilização da internet
Utilização da intranet
Utilização da extranet
Processamento de texto
Folha de cálculo
Apresentações gráficas
Gestão de projectos
Sistema de gestão de bases de dados
Linguagens de programação
Para obter dados essenciais para o seu trabalho e o dos seus colegas
Para guardar/fornecer dados essenciais para o seu trabalho e o dos seus colegas
Para distribuir dados essenciais para o seu trabalho e o dos seus colegas
Para recuperar dados essenciais para o seu trabalho e o dos seus colegas

Anexo 6
(Variáveis sócio-demográficas – Estudo de Cardoso, 2003)

Variáveis sócio-demográficas	
Sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Feminino
Idade	<ul style="list-style-type: none"> • <20 anos • 20-29 anos • 30-34 anos • 35-39 anos • 40-49 anos • ≥50 anos
Experiência prévia	<ul style="list-style-type: none"> • Sim • Não
Função	<ul style="list-style-type: none"> • Director (a) de topo • Director(a) de departamento • Chefe de secção • Encarregado(a) • Administrativo(a) • Operário(a)/operador(a) • Comercial • Técnico • Estagiário(a)/aprendiz
Tempo na função	<ul style="list-style-type: none"> • <6meses • 6 meses – 1 ano • 1 – 3 anos • 3-5anos • 5-10anos • >10 anos
Antiguidade na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <6meses • 6 meses – 1 ano • 1 – 3 anos • 3-5anos • 5-10anos • >10 anos
Área funcional/departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento comercial • Departamento administrativo • Departamento financeiro • Departamento de recursos humanos • Departamento de qualidade • Departamento de produção • Departamento de investigação e

	desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> • Outras áreas funcionais
Habilitações literárias	<ul style="list-style-type: none"> • 0-4º A • 5º-6º A • 7º-9º A • 10º-12º A • Bacharelato • Licenciatura/Pós-graduação/Mestrado

Anexo 7

(Variáveis sócio-demográficas – Estudo de Freitas, 2008)

Variáveis sócio-demográficas

Unidade orgânica	<ul style="list-style-type: none"> • Jaguaré • Itapetininga • Maceió • São José dos Campos • Cabedelo • Escritório central • Barueri • Lapa • Londrina • Simões Filho • Salvador • Escritório central administrativo
Área de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Controle • Recursos Humanos • Logística e Abastecimento • Produção • Vendas e Marketing • Tecnologia da Informação • Outros
Função	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe de Secção e da área de coordenação • Comercial • Administrativo e técnico • Operários • Outros
Tempo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • <6 meses • 6 meses a 1 ano • 1-3 anos • 3-5 anos • 5-10 anos • >10 anos

Anexo 8

(Variáveis sócio-demográficas – Estudo de Brito, 2003)

Variáveis sócio-demográficas

Sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Feminino
------	---

Idade	<ul style="list-style-type: none"> • 20-29 anos • 30-34 anos • 35-39 anos • 40-49 anos • >50 anos
Função	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção política • Director(a) de departamento • Chefe de direcção • Chefia de divisão • Técnico (a) superior • Técnico (a) profissional • Administrativo(a) • Outras
Tempo na função	<ul style="list-style-type: none"> • <6meses • 6 meses – 1ano • 1 – 3 anos • 3-5anos • 5-10anos • >10 anos
Antiguidade na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <6meses • 6 meses – 1ano • 1 – 3 anos • 3-5anos • 5-10anos • >10 anos
Área funcional/departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo-financeiro • Comunicação e imagem • Ordenamento urbanismo e ambiente • Obras públicas • Desenvolvimento local
Habilitações literárias	<ul style="list-style-type: none"> • 0-4° A • 5°-6° A • 7°-9°A • 10°-11° A • 12° A • Bacharelato • Licenciatura • Outras

Anexo 9
(Variáveis sócio-demográficas – Estudo de Meireles, 2008)

Variáveis sócio-demográficas

Função	<ul style="list-style-type: none"> • Chefias e Técnicos Superiores • Administrativos, Operários e Outra
Tempo na organização	<ul style="list-style-type: none"> • <10 anos

	<ul style="list-style-type: none"> • >10 anos
Habilitações literárias	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino básico • Ensino secundário • Ensino superior

Anexo 10
(Variáveis sócio-demográficas – Estudo de Geraldo, 2009)

Variáveis sócio-demográficas	
Sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Feminino
Idade	<ul style="list-style-type: none"> • < 20 anos • 20 - 29 anos • 30 - 35 anos • 36 - 40 anos • 41 - 50 anos • > 50 anos
Função	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção de topo Direcção de departamento • Chefia de secção Encarregado • Administrativo • Operário • Técnico • Estagiário • Outra
Antiguidade na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses -1 ano • 1 - 3 anos • 3 - 5 anos • 5- 10 anos • >10 anos
Departamento e área funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Dep. Administrativo-Financeiro • Dep. de Obras Municipais • Dep. de Desenvolvimento Económico e Social • Dep. de Urbanismo • Divisão Jurídica Divisão de Planeamento e Coordenação • Divisão de Informática • Divisão de Fiscalização Municipal • Divisão de Protecção Civil e Recursos Naturais • Outra unidade orgânica
Habilitações literárias	<ul style="list-style-type: none"> • 1º Ciclo • 2º Ciclo • 3º Ciclo • Ensino Secundário • Ensino Superior
Tipo de contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo • A termo incerto • Recibos verdes

- A termo

Anexo 11
(Variáveis sócio-demográficas – Estudo de Cardoso, 2005)

Variáveis sócio-demográficas

Sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Feminino
Idade	<ul style="list-style-type: none"> • <20 anos • 21-30 anos • 31-35 anos • 36-40 anos • 41-50 anos • >50 anos
Experiência prévia	<ul style="list-style-type: none"> • Sim • Não
Função	<ul style="list-style-type: none"> • Director(a)/ • Gestor(a) • Chefe secção • Administrativo(a)/Ecónomo(a) • Técnico(a) • Outros •
Tempo na função	<ul style="list-style-type: none"> • <6meses • 6 meses – 1ano • 1 – 3 anos • 3-5anos • 5-10anos • >10 anos
Antiguidade na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <6meses • 6 meses – 1ano • 1 – 3 anos • 3-5anos • 5-10anos • >10 anos
Departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção/ Gestão • Recepção • Restaurante/Bar • Andares • Administração • Cozinha/Pastelaria
Habilitações literárias	<ul style="list-style-type: none"> • 0-4º A • 5º-6º A • 7º-9ºA • 10º-12ºA • Bacharelato • Licenciatura

Anexo 12
(Variáveis sócio-demográficas – Estudo de Almeida, 2007)

Variáveis sócio-demográficas	
Unidade orgânica/serviço	<ul style="list-style-type: none"> • ESA • ESE • ESTG • ESTeS • ISCA • ISE • SAS • SC/Presidência
Tempo de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • <3 A • 3-10 A • 10-20 A • >20 A
Tipo de vínculo	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário • Agente • Outro
Grupo de pessoal a que o colaborador pertence	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente, Técnico Superior Administrativo/ Chefia • Técnico, Técnico Profissional, Administrativo, Informático • Operário, Auxiliar Técnico, Pessoal Auxiliar • Contrato Individual de Trabalho, Recibos Verdes
Tempo de pertença do colaborador no grupo de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • <3 anos • 3 a 10 anos • 10 a 20 anos • >20 anos
Idade	<ul style="list-style-type: none"> • <29 anos • 30 a 40 anos • >41 anos
Habilitações escolares/académicas	<ul style="list-style-type: none"> • 4ª A • 6º / 9ºA • 12º A • Ensino Superior

Anexo 13
(Variáveis sócio-demográficas – Estudo de Marques, 2009)

Variáveis sócio-demográficas	
Função	<ul style="list-style-type: none"> • Directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outro • Administrativos,

	monitores, ajudantes, auxiliares de serviços gerais, cozinheiros, motorista
Tempo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • <5anos • >5anos

Anexo 14
Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de GC
(Cardoso, 2003)

Variáveis sócio-demográficas

Dimensões do GC	Variáveis sócio-demográficas								
	Sexo	Idade	Experiência prévia	Função	Tempo na função	Antiguidade na empresa	Área funcional/de partamento	Habilitações literárias	
1	*		*	*	*	*	*	*	
2								*	
3		*			*	*	*		
4	*								

Legenda: GC: Gestão do conhecimento; 1: práticas de GC; 2: Orientação cultural para o conhecimento; 3: gestão social e discursiva do conhecimento; gestão estratégica do conhecimento; *:relação positiva.

Anexo 15
Impacto das características organizacionais na percepção dos processos de GC
(Cardoso, 2003)

Variáveis organizacionais

Dimensões do GC	Variáveis organizacionais			
	Antiguidade	Dimensão	Processo de certificação para a qualidade	Satisfação dos clientes
1			*	
2			*	
3	*		*	
4				*

Legenda: GC: Gestão do conhecimento; 1: práticas de GC; 2: Orientação cultural para o conhecimento; 3: gestão social e discursiva do conhecimento; gestão estratégica do conhecimento; *:relação positiva.

Anexo 16
Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de GC
(Freitas, 2008)

Variáveis sócio-demográficas

Factores GC	Variáveis sócio-demográficas			
	Unidade orgânica	Área de trabalho	Função	Tempo na organização
1	*	*	*	*
2	*		*	*
3	*			
4	*		*	*

Legenda: GC: gestão do conhecimento; 1: gestão estratégica do conhecimento; 2: práticas de GC; 3: orientação cultural para o conhecimento; 4: partilha de conhecimento.

Anexo 17
Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de GC
(Brito, 2003)

Variáveis sócio-demográficas

Factores GC	Variáveis sócio-demográficas						
	Função	Antiguidade na função	Idade	Sexo	Habilitações Literárias	Antiguidade na organização	Área funcionaria
1							*
2	*	*		*	*	*	
3							
4	*						

Legenda: GC: gestão do conhecimento; 1: orientação cultural para o conhecimento; 2: práticas de GC; 3: gestão social e discursiva do conhecimento e; 4: gestão estratégica do conhecimento; *: relação positiva.

Anexo 18
Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de GC
(Meireles, 2008)

Variáveis sócio-demográficas

Processos de GC	Tempo na organização	Função ocupada	Habilitações escolares/académicas
1			
2	*		
3			
4			

Legenda: GC: gestão do conhecimento; 1: orientação cultural para o conhecimento; 2: práticas de GC; 3: gestão social e discursiva do conhecimento e; 4: gestão estratégica do conhecimento; *: relação positiva.

Anexo 19
Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de GC
(Geraldo, 2009)

Variáveis sócio-demográficas

Factores GC	Sexo	Idade	Função	Antiguidade na empresa	Área funcional	Habilitações académicas	Tipo de contrato
1							
2							
3							
4							

Legenda: GC: gestão do conhecimento; 1: orientação cultural para o conhecimento; 2: práticas de GC; 3: gestão social e discursiva do conhecimento e; 4: gestão estratégica do conhecimento.

Anexo 20
Impacto das variáveis sócio-demográficas nos processos de GC
(Cardoso, 2005)

Variáveis sócio-demográficas

Dimensões do GC	Variáveis sócio-demográficas							
	Sexo	Idade	Experiência prévia	Função	Tempo na função	Antiguidade na empresa	Área funcional/departamento	Habilitações literárias
1		*				*	*	
2	*	*		*	*	*	*	
3		*			*	*		*
4	*	*			*	*		

Legenda: GC: gestão do conhecimento; 1: práticas de GC (orientado para a memorização, recuperação e utilização do conhecimento); 2- práticas de GC (voltada para a aquisição e partilha do conhecimento); 3- gestão social e discursiva do conhecimento; 4- gestão estratégica do conhecimento; *: relação positiva.

Anexo 21
Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de GC
(Almeida, 2007)

Dimensões do GC	Características sócio-demográficas						
	Escola a que o colaborador pertence	Tempo de trabalho na organização	Tipo de vínculo que mantém com a organização	Grupo de pessoal a que pertence	Tempo de pertença a determinado grupo de pessoal	Idade	Habilitações escolares
1				*			*
2	*			*		*	*
3	*						
4				*			

Legenda: GC: gestão do conhecimento; 1: Práticas de GC; 2: Orientação cultural para o conhecimento; 3: Gestão social e discursiva do conhecimento e; 4: Gestão estratégica do conhecimento; *: relação positiva.

Anexo 22
Impacto das características sócio-demográficas na percepção dos processos de GC
(Marques, 2009)

Processos GC		Tempo de trabalho	
	1		
	2		*
	3		*

Legenda: GC: gestão do conhecimento; 1- Orientação cultural para o conhecimento; 2- Práticas de GC; 3- Gestão social e discursiva do conhecimento; *: relação positiva.

Anexo 23
Variáveis sócio-demográficas mais estudadas

Variáveis sócio-demográficas	Investigações
Sexo	1,3,5,6
Idade	1,3,5,6,7
Experiência prévia	1,6
Função	1,2,3,4,5,6,7,8
Tempo na função	1,3,6
Antiguidade na empresa	1,2,3,4,5,6,7,8
Área funcional/departamento	1,2,3,5,6
Habilitações literárias	1,3,4,5,6,7

Legenda: 1-Cardoso (2003); 2- Freitas (2008); 3- Brito (2003); 4- Meireles (2008);5 - Geraldo (2009); 6- Cardoso (2005), 7- Almeida (2007); 8- Marques (2009).

Anexo 24
Impacto das variáveis sócio-demográficas nos processos de GC considerando todos os estudos analisados

Variáveis sócio-demográficas²

Processos de GC	Sexo	Idade	Experiência prévia	Função	Tempo na função	Antiguidade na empresa	Área funcional/departamento	Habilitações literárias
	Práticas de GC	1, 3,6	6	1	1,2,3,6,7,8	1, 3,6	1,2,3,4,6	1,6
Orientação cultural para o conhecimento		7		7			3	1,7
Gestão social e discursiva do conhecimento		1,6		2,8	1,6	1,2,6	1	6
Gestão estratégica do conhecimento	1,6	6		2,3,7	6	2,6	2	

Legenda: 1-Cardoso (2003); 2- Freitas (2008); 3- Brito (2003); 4- Meireles (2008); 6- Cardoso (2005); 7- Almeida (2007); 8- Marques (2009).

Anexo 25
Impacto das variáveis sócio-demográficas no factor práticas de GC

Sexo	Idade	Experiência prévia	Função	Tempo na função	Antiguidade na empresa	Área funcional/departamento	Habilitações literárias
M (1) F (3) M (6)	+	(6) Com experiencia prévia (1)	-Direcção de topo/departamento (1) -Outros (2) -Direcção departamento (3) -Direcção/gestão (6) -Dirigentes, técnicos superiores, administrativos/chefes, técnicos, técnicos profissionais, administrativos e informáticos(7) -directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outros (8)	- (1) - (3) + (6)	- (1) + (2) - (3) - (4) + (6)	Recursos humanos(1) Direcção/ges tão (6)	+ (1) + (3) + (7)

Legenda: M: sexo masculino; F: sexo feminino; +:mais; -: menos;1- Cardoso (2003); 2- Freitas (2008); 3: estudo de Brito (2003); 4: Meireles (2008); 6: Cardoso (2005); 7: Almeida (2007).

² O quadro comporta apenas as variáveis que se repetiram pelo menos duas vezes nos estudos considerados.

Anexo 26
Impacto das variáveis sócio-demográficas no factor
orientação cultural para o conhecimento

Idade	Função	Área funcional/departamento	Habilidades literárias
+ (7)	Contrato individual de trabalho/recibos verdes (7)	Ordenamento, urbanismo e ambiente (3)	- (1) - (7)

Legenda: +: mais/maior; -: menos/menor; 1: Cardoso (2003); 3: Brito (2003); 7: Almeida (2007).

Anexo 27
Impacto das variáveis sócio-demográficas no factor gestão social e discursiva
do conhecimento

Idade	Função	Tempo na função	Antiguidade na empresa	Área funcional/departamento	Habilidades literárias
- (1) + (6)	Chefe de secção e coordenação de área(2) Directores, técnicos, docentes, animadores, terapeutas e outros (8)	- (1) +(6)	- (1) + (2) + (6)	Departamento de investigação e desenvolvimento (1)	+/- (6) [7º-12º ano]

Legenda: -: menos/menor; +:mais/maior;+/-: intermédio; 1: Cardoso (2003); 2: Freitas (2008); 6: Cardoso (2005); 8: Marques (2009)

Anexo 28
Impacto das variáveis sócio-demográficas no factor gestão estratégica do conhecimento

Sexo	Idade	Função	Tempo na função	Antiguidade na empresa	Área funcional/departamento
M (1) M (6)	+ (6)	Operários (2) ³ Chefes de direcção (3) Contrato individual de trabalho ou a recibos verdes percepcionavam (7)	+ (6)	+ (2) + (6)	Produção (2)

Legenda: M: masculino; +: mais/maior; -: menos/menor; 1: Cardoso (2003); 2: Freitas (2008); 3: Brito (2003); 6: Cardoso (2005); 7- Almeida.

Anexo 29
Impacto dos processos de GC na QVT
(Gaspar, 2007)

QVT

Processos de GC	Apoio no trabalho e motivação	Clareza do papel e características do posto de trabalho.
	1	*
2		*
3	*	*
4		

Legenda: QVT: Qualidade de vida no trabalho; GC: gestão do conhecimento; 1: práticas de GC; 2: orientação cultural para o conhecimento; 3: gestão social e discursiva do conhecimento; 4: gestão estratégica do conhecimento; *: relação positiva.

³ A função “outros” foi a que mais influenciou a percepção dos sujeitos, no entanto, para um maior entendimento optámos por considerar a função “operários”, que se seguiu à função “outros” em termos de aplicabilidade.

Anexo 30
Impacto dos processos de GC na QVT
(Cardoso, 2003 e Gaspar, 2007)

		QVT	
		Apoio no trabalho e motivação	Clareza do papel e características do posto de trabalho.
Processos de GC	Práticas de GC	1, 2	2
	Orientação cultural para o conhecimento	1	1,2
	Gestão social e discursiva do conhecimento	2	2
	Gestão estratégica do conhecimento		1

Legenda: QVT: Qualidade de vida no trabalho; GC: gestão do conhecimento; 1: Cardoso (2003); 2: Gaspar, 2007); *: relação positiva.

Anexo 31
Impacto do CO sobre o GC
(Rocha, 2007)

	CPV	CPA	CIN
1	*	*	
2	*	*	
3	*	*	
4	*	*	

Legenda: CO: Comprometimento organizacional; GC: Gestão do conhecimento; 1-Práticas de GC; 2: Orientação cultural para o conhecimento; 3: Gestão social e discursiva do conhecimento; 4: Gestão estratégica do conhecimento; CPV: Comprometimento pessoal de valores; CPA: Comprometimento pessoal de afectivo; CIN: Comprometimento instrumental de necessidade; *: relação positiva.

Anexo 32
Impacto do IO e do IPT sobre o GC
(Moreira, 2008)

	IO	IPT
1	*	
2	*	*
3	*	*
4	*	

Legenda: CO: Comprometimento organizacional; GC: Gestão do conhecimento; 1-Práticas de GC; 2: Orientação cultural para o conhecimento; 3: Gestão social e discursiva do conhecimento; 4: Gestão estratégica do conhecimento; IO: implicação organizacional; IPT: Implicação com o posto de trabalho; relação positiva.

Anexo 33
Impacto do CO sobre o GC
(Lopes, 2008)

	CPA	CPV	CIN	CIT
1	*	*		
2		*	* (-)	
3				
4				*

Legenda: CO: Comprometimento organizacional; GC: Gestão do conhecimento; 1- Orientação cultural para o conhecimento; 2 Práticas de GC; 3: Gestão social e discursiva do conhecimento; 4: Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua; CPA: Comprometimento pessoal de afectivo; CPV: Comprometimento pessoal de valores;; CIN: Comprometimento instrumental de necessidade; CIT: Comprometimento instrumental de troca; *: relação positiva; * (-): relação negativa.

Anexo 34
Impacto do CO sobre o GC
(Marques, 2009)

	CP	CIN	CIT
1	*	*	*
2	*	* (-)	*
3		*	

Legenda: CO: Comprometimento organizacional; GC: Gestão do conhecimento; 1- Orientação cultural para o conhecimento; 2 Práticas de GC; 3: Gestão social e discursiva do conhecimento; CP: Comprometimento pessoal afectivo e de valores; CIN: Comprometimento instrumental de necessidade; CIT: Comprometimento instrumental de troca; *: relação positiva; *(-): relação negativa.

Anexo 35
Impacto do CO sobre o GC, considerando todos os estudos realizados

	CPA	CPV	CIN	CIT
Práticas de GC	1,2,4	1,3,4	3(-)4(-)	4
Orientação cultural para o	1,2,3,4	1,3,4	4	4

conhecimento				
Gestão social e discursiva do conhecimento	1,2	1	4	
Gestão estratégica do conhecimento	1,2	1		

Legenda: CO: Comprometimento organizacional; GC: Gestão do conhecimento; CPA: Comprometimento pessoal de afectivo; CPV: Comprometimento pessoal de valores; CIN: Comprometimento instrumental de necessidade; *: relação positiva. (-): relação negativa; 1: Rocha (2007); 2: Moreira, 2007; 3: Lopes (2008); 4: Marques (2009).

Anexo 36
Relação da FP com a GC
(Rodrigues, 2007)

Factores da Formação profissional

Factores do GC	Formação como investimento	Formação como constrangimento
	1	*
2	*	*(-)
3	*	*(-)
4	*	

Legenda: 1- Práticas de GC; 2-Orientação cultural para o conhecimento; 3-Gestão estratégica do conhecimento; 4- Gestão social e discursiva do conhecimento; * : relação positiva; *(-): relação negativa; GC: gestão do conhecimento; FP: formação profissional.

Anexo 37
Relação da FP com a GC
(Cardoso et al., 2007)

Factores da Formação profissional

Factores do GC	Formação como investimento	Formação como constrangimento
	1	*
2		
3	*	
4	*	*(-)

Legenda: 1- Práticas de GC; 2-Orientação cultural para o conhecimento; 3- Gestão social e discursiva do conhecimento; 4- Gestão estratégica do conhecimento; * : relação positiva; *(-): relação negativa; GC: gestão do conhecimento; FP: formação profissional.

Anexo 38
Relação da FP com a GC
(Meireles, 2008)

Factores da Formação profissional

Factores do GC		Formação orientada para o desempenho	Recursos e processos organizacionais orientados para a formação
	1	*	
2	*		*
3	*		
4	*		*

Legenda: 1- Orientação cultural para o conhecimento; 2- Práticas de GC; 3- Gestão social e discursiva do conhecimento; 4- Gestão estratégica do conhecimento; * : relação positiva; GC: gestão do conhecimento; FP: formação profissional.

Anexo 39
Relação da FP com a GC
(Gomes, 2008)

Factores da Formação profissional

Factores do GC		Formação como investimento	Orientação cultural para a formação	Instrumentalidade da formação	Formação constrangimento
	1	*	*		
2	*	*			
3	*	*			
4	*	*			*(-)

Legenda: 1- Orientação cultural para o conhecimento; 2- Práticas de GC; 3- Gestão social e discursiva do conhecimento; 4- Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua; * : relação positiva;*(-): relação negativa; GC: gestão do conhecimento; FP: formação profissional.

Anexo 40
Síntese dos resultados referentes à relação entre FP e GC

	Formação como investimento	Formação como constrangimento
Práticas de GC	1,2,3,4	1(-), 2 (-)
Orientação Cultural para o conhecimento	1,3,4	1(-), 4(-)
Gestão social e discursiva do conhecimento	1,2,3,4	
Gestão estratégica do conhecimento	1,2,3	1 (-), 2 (-)
Orientação interna para a aprendizagem e melhoria continua	4	4 (-)

Legenda: 1: Investigação Rodrigues (2007); 2: Investigação Cardoso et al.(2007); 3: Investigação Meireles (2008); 4: Investigação Gomes (2008); -: relação negativa.

Anexo 41
Características dos munícipes

Sexo	<input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Feminino
Idade	<input checked="" type="checkbox"/> 19 -74 anos
Habilitações escolares	<input checked="" type="checkbox"/> 1º Ciclo do Ensino Básico <input checked="" type="checkbox"/> 2º Ciclo do Ensino Básico <input checked="" type="checkbox"/> 3º Ciclo do Ensino Básico <input checked="" type="checkbox"/> Ensino Secundário <input checked="" type="checkbox"/> Curso Médio ou bacharelato <input checked="" type="checkbox"/> Curso superior ou licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Formação pós-graduada
Distância da residência	<input checked="" type="checkbox"/> 1-100km
Recurso aos serviços	<input checked="" type="checkbox"/> Diariamente <input checked="" type="checkbox"/> Semanalmente <input checked="" type="checkbox"/> Mensalmente <input checked="" type="checkbox"/> Anualmente <input checked="" type="checkbox"/> Menos vezes
Qualidade global do serviço	<input checked="" type="checkbox"/> Muito Mau <input checked="" type="checkbox"/> Mau <input checked="" type="checkbox"/> Razoável <input checked="" type="checkbox"/> Bom <input checked="" type="checkbox"/> Muito Bom
Número de vezes que os munícipes tinham que se deslocar à Câmara	<input checked="" type="checkbox"/> Uma vez <input checked="" type="checkbox"/> Duas vezes <input checked="" type="checkbox"/> Três vezes <input checked="" type="checkbox"/> Mais vezes

Anexo 42
Variáveis estudadas em cada sector de actividade

Variáveis estudadas	Sectores de actividade	Autores
Gestão do conhecimento	Industrial	Cardoso (2003) Gaspar (2007) Rodrigues (2007) Cardoso, Gomes, Monteiro & Rebelo (2007) Rocha (2007) Macedo (2007) Freitas (2008) Moreira (2008) Monteiro (2010) Cardoso, Meireles & Peralta, (2010)
	Administração pública local	Brito (2003) Meireles (2008) Geraldo (2009) Brito (2010)
	Hoteleiro	Cardoso (2005)
	Ensino superior	Almeida (2007) Lopes (2008) Gomes (2008)
	Economia Social	Albuquerque (2009) Marques (2009)
	Serviços	Figueiredo (2010)
Competitividade organizacional	Industrial	Cardoso (2003)
Tecnologias de informação e comunicação	Industrial	Cardoso (2003)
Variáveis sócio-demográficas	Industrial	Cardoso (2003) Freitas (2008)
	Administração pública local	Brito (2003) Meireles (2008) Geraldo (2009)
	Hoteleiro	Cardoso (2005)
	Ensino superior	Almeida (2007)
	Economia social	Marques (2009)
Qualidade de vida no trabalho	Industrial	Gaspar (2007)
Comprometimento organizacional	Industrial	Rocha (2007) Moreira, 2008) Cardoso, Meireles & Peralta (2010)
	Ensino superior	Lopes (2008)
	Economia social	Marques (2009)
Formação profissional	Industrial	Cardoso, Gomes, Monteiro & Rebelo (2007)

		Rodrigues (2007) Cardoso, Meireles & Peralta (2010)
	Administração pública local	Meireles (2008)
	Ensino superior	Gomes (2008)
Avaliação de desempenho	Industrial	Cardoso, Gomes, Monteiro & Rebelo (2007)
	Serviços	Figueiredo (2010)
Sistema de recompensas	Industrial	Cardoso, Gomes, Monteiro & Rebelo (2007)
	Serviços	Figueiredo (2010)
Recrutamento e selecção	Serviços	Figueiredo (2010)
Análise e descrição de funções	Serviços	Figueiredo (2010)
Gestão de Carreiras	Serviços	Figueiredo (2010)
Gestão da qualidade total	Administração pública local	Brito (2003) Brito (2010)
Satisfação do cliente	Administração pública local	Geraldo (2009) Brito (2010)

Anexo 43
Sectores de actividade estudados

Sectores de actividade	Variáveis estudadas	Autores	Factores do GC
Industrial	✓ Gestão de conhecimento	Cardoso (2003)	1:Práticas de GC 2:Orientação cultural para o conhecimento 3:Gestão social e discursiva do conhecimento 4:Gestão estratégica do conhecimento
	✓ Competitividade organizacional		
	✓ Utilização de TICs		
	✓ Variáveis sócio-demográficas		
	✓ Gestão do conhecimento	Gaspar (2007)	1:Práticas de GC 2:Orientação cultural para o conhecimento 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento
	✓ Gestão de conhecimento	Rocha (2007)	1: Práticas de GC 2:Orientação cultural para o conhecimento 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento
	✓ Comprometimento Organizacional		
	✓ Gestão de	Moreira (2008)	1: Práticas de GC

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ conhecimento ✓ Identificação com a organização ✓ Implicação com o posto de trabalho 		<ul style="list-style-type: none"> 2: Orientação cultural para o conhecimento 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de conhecimento ✓ Formação profissional ✓ Avaliação de desempenho ✓ Sistema de recompensas 	Cardoso, Gomes, Monteiro & Rebelo (2007)	<ul style="list-style-type: none"> 1: Práticas de GC 2: Orientação cultural para o conhecimento 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Orientação estratégica do conhecimento
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Formação profissional 	Rodrigues (2007)	<ul style="list-style-type: none"> 1: Práticas de GC 2: Orientação cultural para o conhecimento 3: Gestão estratégica do conhecimento 4: Gestão social e discursiva do conhecimento
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de conhecimento ✓ Formação profissional ✓ Avaliação de desempenho ✓ Sistema de recompensas 	Monteiro (2010)	<ul style="list-style-type: none"> 1: Práticas de GC 2: Orientação cultural para o conhecimento 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de conhecimento ✓ Variáveis sócio-demográficas 	Freitas (2008)	<ul style="list-style-type: none"> 1: Gestão estratégica do conhecimento 2: Práticas de GC 3: Orientação cultural para o conhecimento 4: Partilha de conhecimento
Indústrias criativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de conhecimento 	Macedo (2007)	<ul style="list-style-type: none"> 1: Memória organizacional 2: Cultura orientada para a aprendizagem 3: Partilha de conhecimentos 4: Aquisição de conhecimentos estratégicos
Administração pública local	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Gestão da qualidade total ✓ Variáveis sócio-demográficas 	Brito (2003)	<ul style="list-style-type: none"> 1: Orientação cultural para o conhecimento 2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Gestão da qualidade total ✓ Satisfação dos Municípios 	Brito (2010)	<p>4: Gestão estratégica do conhecimento</p> <p>1: Orientação cultural para o conhecimento 2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Satisfação dos Municípios ✓ Variáveis sócio-demográficas 	Geraldo (2009)	<p>1: Orientação cultural para o conhecimento 2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Formação profissional ✓ Variáveis sócio-demográficas 	Meireles (2008)	<p>1: Orientação cultural para o conhecimento 2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento</p>
Hoteleiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Variáveis sócio-demográficas 	Cardoso (2005)	<p>1: Práticas de GC (memorização, recuperação e utilização do conhecimento) 2: Práticas de GC (aquisição e partilha do conhecimento) 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento</p>
Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Variáveis sócio-demográficas 	Almeida (2007)	<p>1: Práticas de GC 2: Orientação cultural para o conhecimento 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Gestão estratégica do conhecimento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Comprometimento 	Lopes (2008)	<p>1: Orientação cultural para o conhecimento</p>

	<p>organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Formação Profissional 	Gomes (2008)	<p>2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua</p> <p>1: Orientação cultural para o conhecimento 2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 4: Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua</p>
Economia Social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Gestão do conhecimento ✓ Comprometimento Organizacional ✓ Variáveis sócio-demográficas ✓ Gestão do conhecimento ✓ Formação profissional ✓ Comprometimento organizacional 	<p>Albuquerque (2009)</p> <p>Marques (2009)</p> <p>Cardoso, Meireles & Peralta, (2010)</p>	<p>1: Orientação cultural para o conhecimento 2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 1: Orientação cultural para o conhecimento 2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento 1: Orientação cultural para o conhecimento 2: Práticas de GC 3: Gestão social e discursiva do conhecimento</p>
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do conhecimento ✓ Formação profissional ✓ Avaliação de desempenho ✓ Sistema de recompensas ✓ Recrutamento e selecção ✓ Análise e descrição de funções ✓ Gestão de carreiras 	Figueiredo (2010)	Até ao momento não existem dados a este respeito