



A Gestão do Conhecimento Organizacional: A aplicação do Modelo Delta mais ($\Delta+$) num grupo do setor automóvel

Vânia Maria da Silva Pereira

10/2021





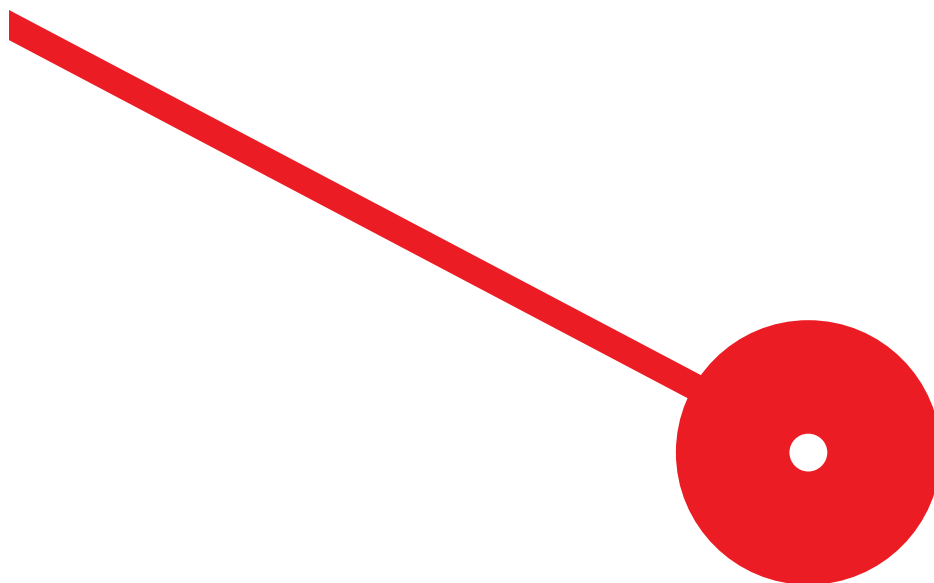
A Gestão do Conhecimento Organizacional: A aplicação do Modelo Delta mais ($\Delta+$) num grupo do setor automóvel

Vânia Maria da Silva Pereira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, sob orientação do Professor Doutor Agostinho de Sousa Pinto e da Professora Doutora Paula Peres

Vânia Maria da Silva Pereira. A Gestão do Conhecimento Organizacional: A aplicação do Modelo Delta mais ($\Delta+$) num grupo do setor automóvel

10/2021



Dedicatória

“Tudo parece impossível até que seja feito”

- Nelson Mandela

Para vocês avós!

Agradecimentos

Realizar esta dissertação de mestrado foi um grande desafio que contou com os mais importantes apoios que sem os quais tudo seria mais difícil e aos quais serei eternamente grata!

Ao Grupo empresarial que me permitiu o presente estudo de caso, o meu sincero agradecimento.

Ao Professor Doutor Agostinho de Sousa Pinto e à Professora Doutora Paula Peres o meu mais profundo obrigada pela vossa orientação, incentivo, apoio, disponibilidade e conhecimento que me transmitiram, sem a vossa orientação não seria possível.

A todos os Professores que me acompanharam ao longo destes 2 anos o meu sincero obrigada por toda a vossa dedicação.

Um obrigada muito especial a quem muitas vezes privei da minha companhia para que pudesse realizar este sonho de fazer o mestrado: Tiago, Pais e Emanuel vocês que sempre me apoiaram, incentivaram e tinham sempre a palavra amiga da qual precisei muitas vezes, sozinha não teria sido possível, por isso mais uma vez obrigada. Assim, é a vocês que também dedico este trabalho.

Resumo:

A globalização e as exigências dos mercados atuais bem como a competitividade entre empresas originou uma diferenciação entre as mesmas. O setor automóvel é dos setores mais evoluídos tecnologicamente devido aos grandes desafios que enfrenta atualmente, como é o caso dos carros futuristas serem autónomos na condução. Segundo a Direção-Geral das atividades económicas (2021) o setor automóvel é caracterizado por uma economia volátil, por ser um setor fortemente afetado, positiva ou negativamente, pela economia. A indústria automóvel é muito rica a nível da gestão por se focar em várias vertentes para que consiga fazer frente à feroz concorrência nos dias complicados de economia, além de ser detentora de uma capacidade de dar uma resposta rápida aos seus clientes.

Um dos grandes fatores de diferenciação entre as empresas relaciona-se com a capacidade de inovar, reter os recursos humanos, bem como gerir e disponibilizar o conhecimento organizacional.

Há alguns modelos de gestão do conhecimento que contribuem para uma melhoria a nível da aplicação, modificação e partilha do conhecimento existente nas empresas. Na presente investigação serão abordados os modelos de gestão de conhecimento de Takeuchi e Nonaka, Wiig e o Delta Mais ($\Delta+$). Adicionalmente, nesta investigação pretende-se averiguar potenciais benefícios da aplicação do modelo de gestão de conhecimento $\Delta+$ no grupo económico estudado.

Para a realização da presente investigação, recorreu-se à aplicação da metodologia de estudo de caso num grupo do setor automóvel que detém várias empresas de negócios diferentes, mas todos ligados à indústria automobilística. A investigação contempla a realização de entrevistas que foram realizadas a diretores de alguns negócios do grupo. Com o presente estudo serão demonstradas as vantagens da utilização do modelo de gestão de conhecimento organizacional $\Delta+$.

Palavras chave: Gestão; Conhecimento Organizacional; Modelo $\Delta+$; Setor Automóvel.

Abstract:

The globalization and the current market demands, as well as the competitiveness between companies, brought about a change in how they operate. The automotive sector is one of the most technologically evolved sectors due to the great challenges it faces nowadays, such as the case of futuristic cars being autonomous in driving. According to the Directorate-General for economic activities (Dgae) (2021) this sector is characterized by a volatile economy, strongly affected positively or negatively, by the economy. The automotive industry is very complex in terms of management as it has to focus on several aspects in order to be able to face the fierce competition in the current difficult economic scene, as well as being capable of responding quickly to its customers.

One of the great differentiating factors between companies is related to the ability to innovate, retain human resources, as well as manage and provide organizational knowledge.

There are some knowledge management models that contribute to the improvement in the application, modification and sharing of existing knowledge in companies. In the present investigation, the knowledge management models of Takeuchi and Nonaka, Wiig and the Delta Mais ($\Delta+$) will be addressed. Additionally, the purpose of this investigation is to determine potential benefits from the applying of the $\Delta+$ knowledge management model in the studied economic group.

In order to carry out this investigation, the case study methodology was applied to a group in the automobile sector that has several different business companies, but all of them are linked to the automobile industry. The investigation will be carried out through interviews that will be conducted with directors of the group's business. This study aims to demonstrate the advantages of using the $\Delta+$ organizational knowledge management model.

Key words: Management; Organizational Knowledge; $\Delta+$ Models; Automobile Company.

Índice geral

Capítulo I - Introdução	1
1 Organização da dissertação	2
2 Enquadramento e Motivação	4
3 Caracterização da empresa	6
4 Problema.....	7
5 Objetivo	7
6 Questão de investigação	7
7 Metodologia.....	8
Capítulo II – Fundamentação Teórica	9
1 O setor automóvel.....	10
2 Conhecimento.....	10
2.1 Conhecimento Organizacional	12
2.2 Gestão do conhecimento	12
3 Modelos de Gestão do Conhecimento Organizacional.....	13
3.1 Modelo de Takeuchi e Nonaka.....	14
3.2 Modelo de Wiig.....	17
3.3 Modelo $\Delta+$	19
Capítulo III – Abordagem de Investigação	24
1 Questão de investigação	25
2 Metodologia.....	26
Capítulo IV – Recolha, Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	31
1 Recolha dos dados	32
2 Apresentação dos dados.....	34
2.1 Entrevista ao diretor da empresa 1 especializada na venda de peças de automóveis	35

2.2	Entrevista ao diretor da empresa 2 especializada na reparação de automóveis	36
2.3	Entrevista ao diretor da empresa 3 especializada na venda de automóveis .	38
3	Análise dos dados	39
3.1	Entrevista ao diretor da empresa 1 especializada na venda de peças de automóveis	39
3.2	Entrevista ao diretor da empresa 3 especializada na reparação de automóveis	41
3.3	Entrevista ao diretor da empresa 3 especializada na venda de automóveis .	42
3.4	Abordagem geral de todas as entrevistas	44
4	Discussão dos resultados	53
	Capítulo V – Conclusão.....	59
	Referências bibliográficas.....	64
	Apêndices.....	68
	Apêndice I – Entrevista Diretor 1	69
	Apêndice II – Entrevista Diretor 2.....	71
	Apêndice III – Entrevista Diretor 3	74
	Anexos.....	77
	Anexo I – Entrevistas.....	78

Índice de Figuras

Figura 1 - Email do primeiro contacto do Grupo à autora.....	5
Figura 2 - Organigrama do Grupo	6
Figura 3 - Cadeia de valor segundo Ermine (2013)	11
Figura 4 - Espiral da criação do conhecimento segundo Takeuchi & Nonaka (1997), adaptado de Pinto (2015).....	15
Figura 5 - Modelo de Wiig (1993), adaptado	18
Figura 6 - Modelo Δ^+	19
Figura 7 - Variáveis independentes e dependentes do Modelo Δ^+	20
Figura 8 - Email enviado aos entrevistados.....	32
Figura 9 - Email de resposta à entrevista (Diretor 1)	32
Figura 10 - Email de resposta à entrevista (Diretor 2)	33
Figura 11 - Email de resposta à entrevista (Diretor 3)	33
Figura 12 - Nuvem de palavras das entrevistas	45
Figura 13 - Há a valorização da partilha do conhecimento por parte da Empresa?	50
Figura 14 - Há a valorização da partilha do conhecimento por parte do Grupo?.....	50
Figura 15 - Tecnologias de partilha de informação.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Organização da dissertação	4
Tabela 2 - Como ocorre a transmissão de conhecimento atualmente.....	47
Tabela 3 - Como ocorrerá a transmissão de conhecimento no futuro, segundo os diretores	48
Tabela 4 - Como deverá ocorrer a transmissão de conhecimento no futuro, segundo Nonaka e Takeuchi	49
Tabela 5 - Implementação do modelo $\Delta +$ no Grupo	56

Lista de abreviaturas

Fator Delta – Fator Δ

Modelo Delta Mais – Modelo $\Delta+$

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As indústrias foram evoluindo ao longo do tempo, começando a adotar mais tecnologias, a criar mais procedimentos e a valorizar a gestão de conhecimento (que é um recurso estratégico que as empresas utilizam para que toda a experiência e informação criada pelos colaboradores se torne conhecimento, que permite ao colaborador ser uma mais valia na sua função e conseqüentemente na empresa). Uma boa gestão de conhecimento organizacional ajuda os vários departamentos/empresas a desempenhar melhor as suas funções e a sobressair perante as restantes organizações do mesmo setor. Com uma melhor gestão de conhecimento, as empresas conseguem otimizar o seu desempenho uma vez que os colaboradores sabem onde estão armazenadas várias informações da empresa bem como a atribuição de fazeres e respetivo conhecimento dos diversos departamentos existentes numa organização a que devem ter acesso. Estes avanços tecnológicos começaram a dar vantagens às empresas tornando-as mais competitivas, devido à sua capacidade de gestão de conhecimento.

1 Organização da dissertação

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos em que no Capítulo I – foi apresentada uma introdução que contém a organização da dissertação, o enquadramento e motivação para a escolha do presente tema, a caracterização da empresa utilizada para o estudo de caso, o problema da dissertação, o objetivo, questão de investigação e por fim a metodologia a ser usada. O Capítulo II corresponde à fundamentação teórica em que foram apresentados os temas: o setor automóvel e o conhecimento, sendo que neste último foi feita uma apresentação do conhecimento organizacional e a gestão do conhecimento onde foram apresentados os modelos de gestão de conhecimento organizacional de Takeuchi e Nonaka, Wiig e Delta Mais ($\Delta+$). No Capítulo III foi o capítulo em que se apresentou a questão de investigação e a metodologia, onde foi feita a apresentação mais aprofundada destes dois subcapítulos. Já no Capítulo IV encontra-se apresentado a recolha dos dados, a apresentação, a análise e a discussão dos resultados o qual consiste na apresentação de sugestões que podem ser aplicadas pelo Grupo bem como a ilustração gráfica dos dados recolhidos. No último capítulo que no caso é o V local onde foram apresentadas as conclusões finais. Na Tabela 1 está apresentada a disposição da dissertação.

Capítulo I - Introdução	- Organização da dissertação
	- Enquadramento e motivação
	- Caracterização da empresa
	- Problema
	- Objetivo
	- Questão de investigação
	- Metodologia
Capítulo II – Fundamentação teórica	- O setor automóvel
	- Conhecimento
	• Conhecimento organizacional
	• Gestão do conhecimento
	- Modelos de gestão de conhecimento organizacional
	• Modelo de Takeuchi e Nonaka
	• Modelo de Wiig
• Modelo $\Delta+$	
Capítulo III – Abordagem de investigação	- Questão de investigação
	- Metodologia
Capítulo IV – Recolha, Apresentação, Análise e Discussão dos dados	- Recolha dos dados
	- Apresentação dos dados
	• Entrevista ao diretor da empresa 1 especializada na venda de peças de automóveis
	• Entrevista ao diretor da empresa 2 especializada na reparação de automóveis
	• Entrevista ao diretor da empresa 3 especializada na venda de automóveis
	- Análise dos dados
	• Entrevista ao diretor da empresa 1 especializada na venda de peças de automóveis

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista ao diretor da empresa 2 especializada na reparação de automóveis
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista ao diretor da empresa 3 especializada na venda de automóveis
	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem geral de todas as entrevistas
	- Discussão dos resultados
Capítulo V - Conclusão	

Tabela 1 - Organização da dissertação

O presente documento também contém a apresentação das Referências Bibliográficas, culminando com a apresentação dos Apêndices onde estão apresentadas as respostas dos entrevistados e dos Anexos onde está apresentado o documento enviado para todos os entrevistados através do email inicial enviado para os entrevistados.

2 Enquadramento e Motivação

A indústria automóvel em Portugal está a investir na sua inovação aumentando a sua competitividade face à concorrência direta. O setor automóvel é já muito antigo sendo também considerado dos mais industrializados. Através da presente investigação vai ser possível verificar se uma boa gestão de conhecimento organizacional pode contribuir para a melhoria do Grupo estudado.

Há vários modelos que contribuem para uma boa gestão de conhecimento organizacional nas empresas. Para o presente estudo de caso, em que se trata de um Grupo do setor automóvel que é detentor de várias empresas com negócios diferentes, mas todos ligados ao mesmo setor, apenas se irá abordar três modelos de gestão que são: Takeuchi e Nonaka, Wiig e $\Delta+$.

Quando se fala em modelos de gestão de conhecimento habitualmente falamos dos modelos de Takeuchi e Nonaka e o modelo de Wiig que são os modelos mais aplicados nas organizações, contudo em 2015 foi criado um novo modelo de gestão de conhecimento o Modelo $\Delta+$ que foi pensado para a aplicação em várias empresas que é o caso do grupo estudado (Grupo com mais de vinte empresas).

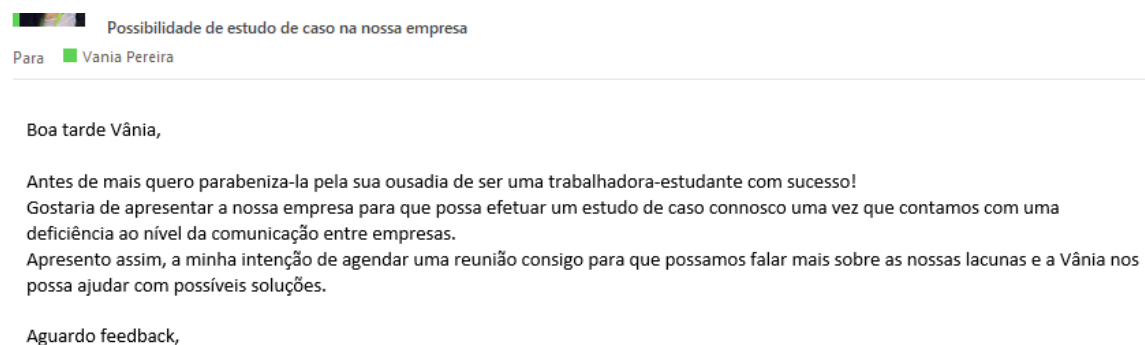
Para Takeuchi e Nonaka (1997) as empresas que mais se distinguíam eram aquelas que tinham maiores inovações apresentando-se assim mais competitivas. Os conceitos de inovação e competitividade estão interligados com o desempenho das organizações. É através da junção destes dois conceitos que as empresas conseguem manter a sua longevidade e sempre com uma vantagem competitiva (Takeuchi & Nonaka, 1997).

A empresa mais competitiva é aquela que satisfaz melhor a necessidade do cliente, que tem o preço mais competitivo, conseguindo alcançar um retorno da indústria acima da média. As grandes competitividades entre as várias empresas concorrentes passam pelo custo monetário e pelo tempo de compra (João & Piscopo, 2007).

É possível observar que as empresas necessitam de criar, adotar e reajustar estratégias de gestão de informação que os diferencie dos seus concorrentes para que otimizem os seus desempenhos nos negócios (João & Piscopo, 2007).

Segundo Pinto, Amaral e Peres (2018) as empresas têm vindo a sofrer alterações de paradigma provocadas pela emergência de novos modelos de gestão que promovem a eficiência e a eficácia das várias unidades de negócio.

A autora da presente investigação foi contactada pela empresa estudada, via email, sobre as dificuldades que sofriam ao longo dos anos de crescimento do Grupo. Foram apresentados vários constrangimentos principalmente ao nível da comunicação entre as várias empresas, quer a nível de todo o Grupo. Na Figura 1 encontra-se apresentado o email do primeiro contacto do Grupo à autora do presente estudo.



Possibilidade de estudo de caso na nossa empresa

Para Vania Pereira

Boa tarde Vânia,

Antes de mais quero parabeniza-la pela sua ousadia de ser uma trabalhadora-estudante com sucesso!
Gostaria de apresentar a nossa empresa para que possa efetuar um estudo de caso connosco uma vez que contamos com uma deficiência ao nível da comunicação entre empresas.
Apresento assim, a minha intenção de agendar uma reunião consigo para que possamos falar mais sobre as nossas lacunas e a Vânia nos possa ajudar com possíveis soluções.

Aguardo feedback,

Figura 1 - Email do primeiro contacto do Grupo à autora

Desta forma, considerou-se que o estudo de caso poderia ser realizado no Grupo uma vez que foi apresentado um problema real e desafiador que foi a principal motivação para a escolha do grupo e do tema a investigar.

3 Caracterização da empresa

A realização do presente estudo decorreu numa organização centenária do setor automóvel que está em expansão.

Atualmente, a empresa já é detentora de mais de vinte empresas, em que todos estes negócios são no ramo automóvel, com tendência para aumentar nos próximos anos.

Neste estudo é analisada a gestão de conhecimento de três empresas (negócios) do Grupo (empresa 1; empresa 2 e a empresa 3), conforme a seguinte imagem:

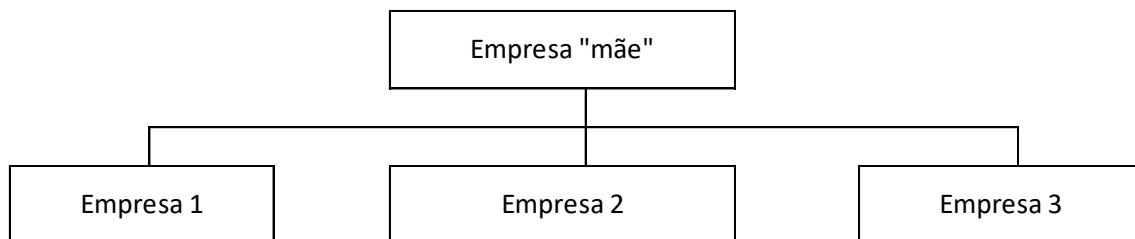


Figura 2 - Organograma do Grupo

É de salientar que:

A empresa “mãe” corresponde à empresa principal que é a detentora das mais de 20 empresas do grupo;

A empresa 1 é uma empresa especializada na venda de peças de automóvel;

A empresa 2 é uma empresa especializada na reparação de veículos;

A empresa 3 é uma empresa especializada na venda de automóveis.

4 Problema

A competitividade entre as indústrias está a aumentar, desta forma destacam-se aquelas que se apresentam mais bem preparadas para o mercado atual. Uma organização bem preparada é uma empresa que tem um bom grau de conhecimento, quer a nível interno quer externo (das empresas concorrentes).

Através de um email inicial e posteriormente através de uma reunião, a autora foi alertada para o fato de que a organização estudada apresentava um défice de conhecimento organizacional, ocorrendo a nível da transmissão de conhecimento, relativamente às atividades e necessidades das empresas do mesmo grupo. As várias empresas do grupo não partilham conhecimento entre elas nem com o próprio grupo, o que se torna uma situação insustentável a longo prazo. Tratando-se de um só grupo todas as empresas devem colaborar entre si para que todas possam crescer e beneficiar do conhecimento organizacional geral. Para esta investigação foi necessário avaliar se estava a ocorrer a criação, transmissão e retenção de conhecimento da forma adequada e de que forma esta poderia ser melhorada com a aplicação de um modelo de gestão de conhecimento organizacional.

5 Objetivo

O objetivo principal deste trabalho foi responder à questão de investigação que permitiu saber se a gestão de conhecimento organizacional recorrendo ao modelo “delta mais” beneficiou o grupo económico estudado.

Pretendeu-se ainda analisar quais eram as necessidades das várias empresas do mesmo grupo e de que forma estas podiam ser beneficiadas pela melhoria da gestão de conhecimento.

6 Questão de investigação

A presente dissertação teve como questão de investigação:

A aplicação do Modelo de gestão de conhecimento organizacional $\Delta+$, pode beneficiar o grupo económico estudado?

7 Metodologia

Num trabalho desta natureza a metodologia de investigação é dos principais pilares para garantir a confiança nos resultados obtidos.

A metodologia aplicada na investigação teórica passou pela pesquisa bibliográfica através de revistas científicas, livros, artigos científicos e outras fontes pertinentes para a realização do estudo. Foi utilizado como metodologia de investigação o estudo de caso num grupo do setor automóvel que é detentor de várias empresas especializadas. Optou-se por escolher o estudo de caso por este permitir um resultado correspondente à realidade empresarial.

O estudo de caso é preferido quando o tipo de questão de investigação é da forma “como” e “porquê”, quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido, ou quando o foco temporal está em fenómenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

A recolha de dados foi efetuada por meios de entrevistas semiestruturadas que continham perguntas de regime aberto e fechado para que se conseguisse obter a maior quantidade possível de informação para o estudo. As entrevistas foram realizadas a três diretores de três empresas do grupo, ou seja, o mesmo grau hierárquico, por indicação da entidade estudada por serem os colaboradores com mais conhecimento organizacional das empresas.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo deste capítulo serão apresentados vários conceitos teóricos, que servirão de enquadramento e suporte ao presente trabalho, tais como: setor automóvel, conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e modelos de gestão de conhecimento, nomeadamente o modelo de Takeuchi e Nonaka, o modelo de Wiig e o modelo $\Delta+$.

1 O setor automóvel

O setor automóvel é um dos setores que mais influencia a economia em Portugal uma vez que é das indústrias que tem mais peso no tecido empresarial pela criação de emprego, riqueza e inovação tecnológica (Jordão, 2019). Desta forma, é possível afirmar que em Portugal a evolução do setor automóvel é extremamente importante por ter um papel tão fundamental na economia.

Contudo, o setor automóvel é também um dos setores mais sujeitos à veloz modificação da economia, sendo um dos primeiros a sofrer com crises económicas e dos últimos a restabelecer-se. A gestão nesta indústria é de uma importância imensa, pois é através da sua gestão que se consegue fazer uma avaliação de mercado, concorrência e adquirir todo o conhecimento que farão distinguir-se perante a sua concorrência tão feroz.

Atualmente, a indústria automóvel é dos setores que enfrenta os maiores desafios por terem uma regulamentação extremamente rigorosa que apoia a transição para uma economia mais baixa de carbono. Devido aos vários desafios que o presente setor automóvel enfrentou e enfrenta, este é um setor que se tornou distinto, que garante a sua competitividade, perante os outros setores quer a nível das competências humanas, dos processos e da gestão do negócio (Jordão, 2019).

É dos setores mais competitivos e por isso também o mais industrializado e evoluído sendo conhecido como a “indústria das indústrias” (Caetano, 2014).

2 Conhecimento

O conhecimento permite saber como tratar todas as informações que a empresa tem acesso tendo a finalidade de gerar um resultado positivo para a organização (Takeuchi & Nonaka, 1997). O resultado positivo é conseguido uma vez que o conhecimento permite melhores tomadas de decisão e facilidade de acesso ao conhecimento gerado. Para

Drucker (1999) o conhecimento é o valor mais relevante que as organizações podem ter. Para que haja uma criação de conhecimento tem de existir metas e diretrizes que a empresa idealiza, contudo, deve haver liberdade por parte dos colaboradores para que possa ocorrer a criação de novas ideias, só desta forma é que se vai criar uma diversidade de conhecimento interno e externo da organização criando uma variedade de conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 1997). Drucker (1999) menciona que os trabalhadores necessitam de ser especialistas da área, sendo estes os responsáveis pela tomada de decisão e resolução de problemas uma vez que há a exigência de qualificações mais elevadas nas indústrias, uma aprendizagem contínua bem como a capacidade de aplicar todo o conhecimento adquirido. Assim, é possível afirmar que as pessoas são o principal fator diferenciador das várias empresas dentro do mesmo setor.

Segundo Ermine (2013) há uma agregação de valor a uma organização através de cada dado, que origina uma informação que gera um conhecimento culminando por contribuir para a sabedoria, conforme é apresentado na figura 3.



Figura 3 - Cadeia de valor segundo Ermine (2013)

Esta cadeia de valor ocorre de uma forma cíclica que permite a que haja uma agregação de valor cada vez maior.

É ainda possível verificar que as indústrias e a sociedade no seu geral ficaram mais competitivas também devido ao grau de sabedoria que foram adquirindo ao longo dos anos. Assim é possível afirmar que a sabedoria é uma ferramenta ideal para a superação de vários desafios.

2.1 Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional, tal como o nome indica é um conhecimento pertencente a uma organização. Takeuchi e Nonaka (2008) defendem que a criação do conhecimento organizacional é a amplificação dos conhecimentos que foram criados pelos indivíduos das organizações através da partilha de conhecimento, de discussões e até mesmo de problemas que se aplicavam na prática. Em que o indivíduo é o criador e a entidade é o amplificador.

A criação de novo conhecimento numa organização acontece pela curiosidade dos colaboradores, contudo a permanência do conhecimento organizacional apenas ocorre quando a empresa dá ênfase e exposição das informações para toda a empresa.

É assim possível afirmar, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), que uma estratégia de competitividade organizacional é a inovação. A inovação ocorre quando os indivíduos se questionam e têm “voz” para modificar determinado procedimento que vai fazer a distinção no mundo daquele setor.

Assim, é possível mencionar que é no conhecimento organizacional que está a diferenciação das empresas do mesmo setor.

2.2 Gestão do conhecimento

No quotidiano já se ouviu dizer que o conhecimento é poder. Na realidade o conhecimento só é poder quando a informação é útil, assim sendo é necessário haver uma filtragem das informações que são pertinentes para determinada empresa e colaboradores.

De acordo com Terra (2005) a gestão do conhecimento é a estratégia principal que desenvolve as empresas na sua competitividade.

Uma forma das organizações conseguirem distinguir-se perante o mercado concorrente é através da própria gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento ocorre quando a empresa tem uma estratégia de conhecimento organizacional que permite tomar decisões assertivas passando pela recolha, tratamento e criação de dados e informações que se consideram pertinentes para os negócios (Pinto, Amaral & Peres, 2018).

Sabemos que todos os dias as empresas recebem e criam imensa informação, mas cabe à própria organização perceber qual é a informação que podem utilizar para que esta se

possa tornar num recurso valioso para uma tomada de decisão assertiva (Pinto, Amaral & Peres, 2018).

Podemos concluir que a gestão do conhecimento é um fator crítico para o sucesso da organização.

3 Modelos de Gestão do Conhecimento Organizacional

A gestão do conhecimento tem um grande impacto nas organizações, é um recurso valioso que, se bem aplicado à empresa, é possível criar um procedimento mais eficiente. Para Pinto (2015) de forma a que se realize uma boa gestão de conhecimento organizacional, as empresas devem dar uma resposta às seguintes questões:

“Que conhecimento está disponível na organização?”

“Quais as necessidades de conhecimento atuais e futuras?”

“Quais as lacunas de conhecimento que estão identificadas pela organização?”

Ao longo dos tempos já foram apresentados vários modelos de Gestão do conhecimento, que dependendo da estrutura da empresa podem ser mais viáveis a aplicação de um dos diferentes modelos. Os modelos de gestão de conhecimento têm em comum a criação e armazenamento de novo conhecimento, a partilha, o *feedback*, a aplicação de conhecimento, entre outros. Contudo, para o presente estudo de caso por se tratar de um grupo do setor automóvel com várias empresas, todas do mesmo ramo, e devido ao facto de que quando se fala em modelos de gestão de conhecimento organizacional haver dois modelos que são os mais conhecidos e aplicados em vários setores, foram estudados os seguintes modelos: o modelo de Takeuchi e Nonaka, o modelo de Wiig e o modelo $\Delta+$. Este último modelo foi escolhido, pois após a análise da estrutura do grupo foi considerado como um possível modelo mais adequado à tipologia da empresa, por ser um Grupo com várias empresas em que todas são interligadas.

3.1 Modelo de Takeuchi e Nonaka

Para Takeuchi e Nonaka (1997) na gestão de conhecimento organizacional existem diferenças entre o conhecimento e a informação. O conhecimento é criado através do sentimento de necessidade, ou seja, os colaboradores/ empresa sentem a necessidade de aprofundar algum tema, como por exemplo, terem uma formação de um software utilizado internamente. O desenvolver uma atitude e ou intenção de alterar está sempre relacionado com a ação, tendo sempre uma finalidade. Já a informação pode ser avaliada pela informação sintática (quantidade) e semântica (qualidade), ou seja, até pode existir muita informação, mas deve ser feita uma seleção tendo em consideração a informação semântica (Demichurki, 2015).

Para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento apenas pode ser criado pelos indivíduos presentes nas organizações, sendo que a própria empresa deve ser capaz de permitir e criar estímulos para que os seus recursos humanos sejam mais produtivos e gerem mais conhecimento.

O conhecimento criado numa organização pode ser tácito ou explícito podendo haver a sua conversão mediante o resultado desejado (Takeuchi & Nonaka, 1997).

Segundo Takeuchi e Nonaka (1997) o conhecimento tácito é um conhecimento inerente ao indivíduo, sendo adquirido por si mesmo através da visualização, por exemplo. Já o conhecimento explícito é um conhecimento que está codificado, mas que é possível ser transmitido para o grupo através de linguagem formal e simplificada.

Segundo os autores Herek, Colla e Pirani (2008) a conversão do conhecimento segundo o modelo de Takeuchi e Nonaka numa organização pode ocorrer de quatro formas diferentes: Socialização; Externalização; Combinação e Internalização.



Figura 4 - Espiral da criação do conhecimento segundo Takeuchi & Nonaka (1997), adaptado de Pinto (2015)

De acordo com Takeuchi e Nonaka (1997) apenas é originada uma espiral sistémica da criação do conhecimento devido ao facto de a Socialização gerar um conhecimento partilhado, a Externalização gerar um conhecimento conceptual, a Internalização gerar um conhecimento operacional e a Combinação um conhecimento sistémico, como está apresentado na figura acima (4).

Socialização

A socialização refere-se à transferência do conhecimento Tácito para Conhecimento Tácito no envolvimento entre os indivíduos. O conhecimento é transmitido através da prática e diálogos. A socialização consiste na partilha de conhecimento tácitos que ocorre quando há trocas de informações entre o aprendiz e o seu mestre através do diálogo, da imitação, não existindo a criação de nenhum novo conhecimento gerado para a empresa (insight) (Pinto, 2015).

Externalização

O conceito de externalização refere-se à transferência do Conhecimento Tácito para Conhecimento Explícito. Este envolve os indivíduos e o grupo. O conhecimento é transmitido pela codificação das informações internas. A codificação de uma mensagem é quando a ideia a ser transmitida ocorre através de uma série de símbolos ou linguagem escrita ou verbal (Caetano & Rasquilha, 2007). É o ponto fulcral para que ocorra a criação de conhecimento numa organização uma vez que cria um conceito explícito a partir de um conhecimento tácito fazendo uma utilização de analogias, metáforas e modelos visionando sempre o futuro (Pinto, 2015).

Combinação

O conceito de combinação refere-se à transformação do Conhecimento Explícito para Conhecimento Explícito. Este envolve os grupos e a organização. O conhecimento é transmitido através da codificação do conhecimento inicial mais o novo conhecimento que vai sendo adquiridos de forma a ajudar no futuro. Consiste numa partilha de informações que podem estar armazenadas em vários locais como manuais, reuniões, diálogos, *intranet* é que permite que ao haver este cruzamento de informações possa ser acrescentado novo conhecimento (Pinto, 2015).

Internalização

O conceito de Internalização corresponde à transferência do Conhecimento Explícito para Conhecimento Tácito. Este envolve o indivíduo no grupo e na organização, o conhecimento é adquirido através da modificação do mesmo.

Ao longo do decorrer do trabalho os colaboradores vão adquirindo novas experiências e novo conhecimento, desta forma, vão melhorando os seus conhecimentos através da sua modificação.

Já na Internalização a empresa conta com os documentos onde está descrito o conhecimento e os indivíduos, de forma individual, melhoram a sua *performance* enquanto colaboradores o que leva a que ocorra uma incorporação do conhecimento

explícito ao conhecimento tácito e uma melhoria significativa no desempenho da organização (Takeuchi & Nonaka, 1997).

3.2 Modelo de Wiig

Wiig (1988) criou um modelo integral da gestão do conhecimento onde são englobados os processos de criação, codificação e aplicação do conhecimento nas empresas, essencialmente, na resolução de problemas.

Segundo Castillo e Azkuenaga (2007) o modelo de Wiig é um modelo integral onde os processos de criação, codificação e aplicação de conhecimento estão interligados para que ocorra uma resolução do problema na organização.

O Modelo de Wiig baseia-se no facto de que todo o conhecimento de uma organização deve estar organizado e estruturado, caso contrário o conhecimento não terá qualquer utilidade. Assim sendo, as empresas necessitam de ter o conhecimento organizado de formas diferentes tendo em consideração a sua finalidade, só assim é que este conhecimento será uma mais valia para a empresa (Pinto, Amaral & Peres, 2018).

O presente modelo detém quatro etapas: (Pinto, Amaral & Peres, 2018).

1. **Rever** – Faz a comparação das situações novas com o antigo e avalia os resultados
2. **Concetualizar** – Faz um inventário de todo o conhecimento e do contexto da empresa, fazendo ainda uma avaliação dos pontos fortes e fracos
3. **Refletir** – Define as principais necessidades e faz um planeamento de novas melhorias
4. **Atuar** – Consolida, combina, dissemina e descobre o conhecimento

A figura 5 representa a necessidade da construção do conhecimento, do armazenamento da partilha do conhecimento, de forma a que haja troca de informações e por último é a aplicação do conhecimento de acordo com a sua finalidade (Dorow, Schimitt, Clementi, Souza & Miglioranza, 2016).

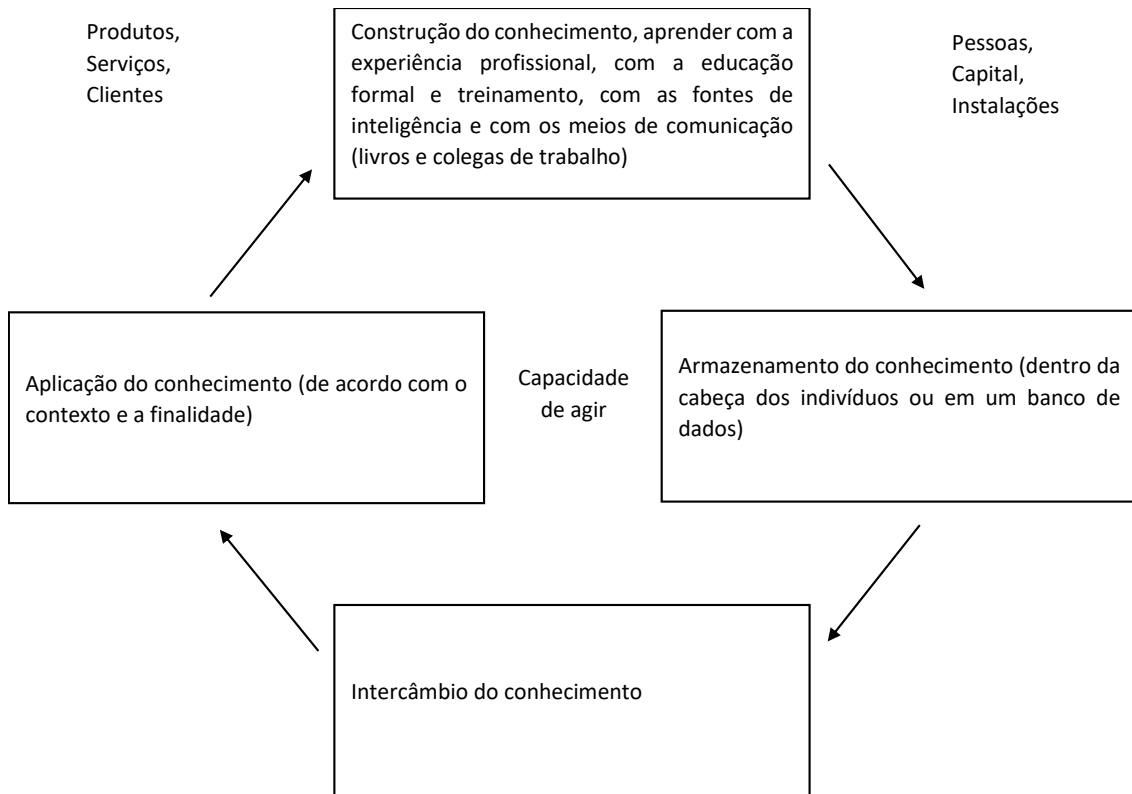


Figura 5 - Modelo de Wiig (1993), adaptado

A internalização do Modelo de Wiig ocorre em diferentes níveis: (Pinto, Amaral & Peres, 2018).

1. **Iniciado** – Conhecimento desconhecido sem percepção da sua aplicação.
2. **Principiante** – Sabe que o conhecimento existe e sabe obtê-lo, mas não sabe como aplicá-lo.
3. **Competente** - Sabe que o conhecimento existe e sabe obtê-lo, contudo necessita de ajuda para o aplicar.
4. **Especialista** – Tem o conhecimento na memória e tem tendência a fazer uso do conhecimento sem qualquer ajuda externa.
5. **Mestre** – Capacidade de internacionalizar o conhecimento, tem um profundo conhecimento e sabe quais as consequências da utilização do mesmo.

Este modelo apresenta-se ainda com uma divisão das três formas de conhecimento:

- **Conhecimento Público:** É um conhecimento explícito e de fácil acesso.

- **Experiência Partilhada:** Conhecimento adquirido pelos indivíduos e que é partilhado no âmbito profissional.
- **Conhecimento Pessoal:** Conhecimento mais tácito utilizado mais vezes de um modo inconsciente de forma individual.

Para Wiig (1993) as empresas terem um modelo de gestão ainda não é muito usual, contudo, cada vez mais empresas estão a adotar o conhecimento como uma forma de garantir o sucesso e a viabilidade de uma organização. Defende ainda que depois de automatizar as técnicas de conhecimento e de raciocínio será a arma mais poderosa das organizações.

3.3 Modelo $\Delta+$

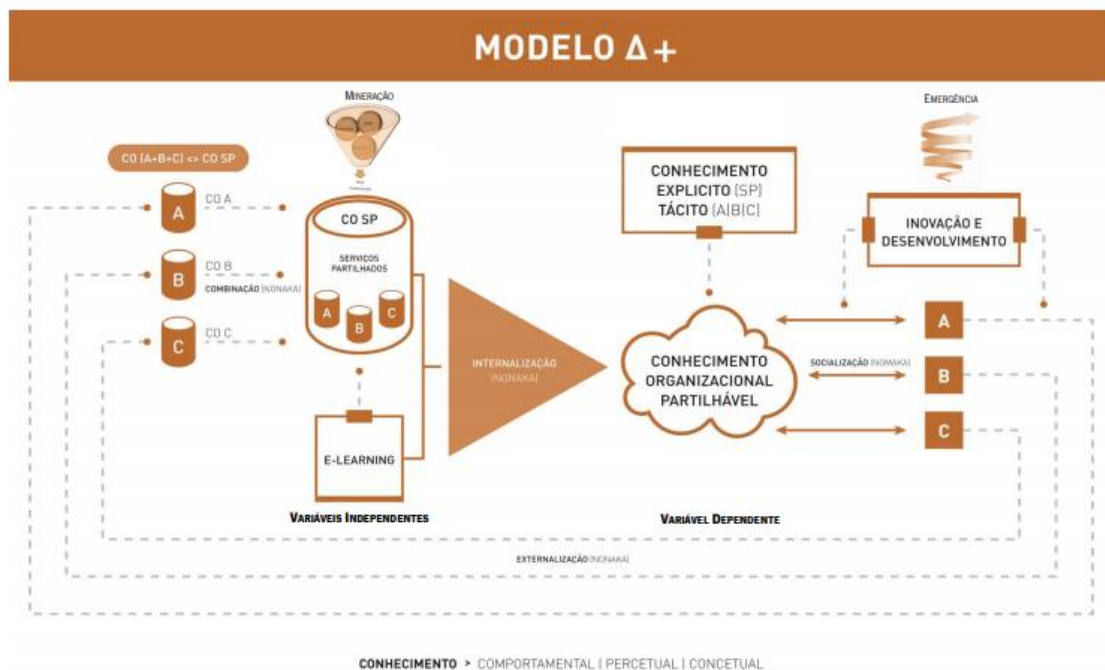


Figura 6 - Modelo $\Delta+$

O Modelo $\Delta+$ consiste em mais uma alternativa perante os vários modelos de gestão que existem e que já são conhecidos e aplicados por várias organizações. Contudo, o presente

modelo embora seja bastante recente, foi validado pela comunidade científica das organizações tendo sido assinalado como um modelo útil, dinâmico e viável.

Na figura 6 os cilindros “A”, “B” e “C” representam o conhecimento partilhável das organizações A, B e C, ou seja, é possível verificar que o conhecimento organizacional pode ser equacionado como $[CO (A+B+C) \Leftrightarrow CO SP]$. Sendo que CO é o conhecimento organizacional e o SP os serviços partilhados.

Pinto (2015) menciona que é através da tecnologia *e-Learning* ou outras similares, enquanto instrumentos de gestão do conhecimento, que existe a possibilidade de haver uma recolha, armazenamento e a correta distribuição de informação para todas as empresas envolvidas. Sendo as variáveis independentes os serviços partilhados de todas as organizações e o recurso tecnológico *e-Learning* já a variável dependente é o conhecimento organizacional partilhável.

O autor Pinto (2015) utiliza a tecnologia *e-Learning* como instrumento de gestão de conhecimento, já no caso da empresa estudada o recurso tecnológico utilizado para a partilha de conhecimento é particularmente a *intranet*, bem como a utilização de pastas partilhadas.

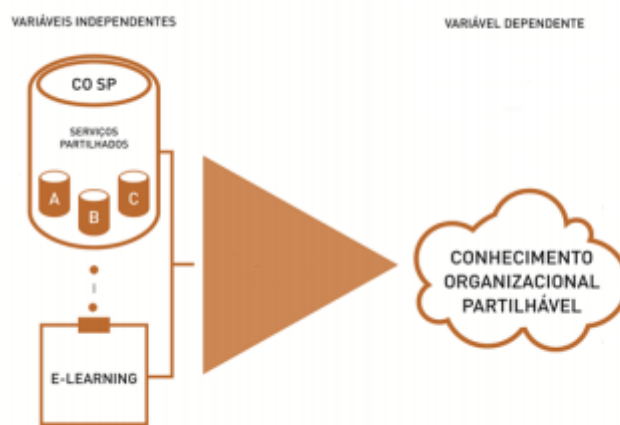


Figura 7 - Variáveis independentes e dependentes do Modelo Δ+

A funcionalidade principal do *e-Learning* é garantir o funcionamento do mecanismo de retroação que consiste na disponibilização de conhecimentos gerados a partir do conhecimento individual de cada organização. Para Pinto (2015) o sistema de retroação é considerado o mais relevante de todo o processo. É de salientar que ao longo de todo o

processo ocorre uma mineração de dados, mas que o autor do modelo, conforme é possível verificar na figura 7, optou por fazer referência nos serviços partilhados que ocorre nas informações internas de cada uma das organizações.

Para Pinto (2015) é fundamental a combinação e recombinação do conhecimento das diferentes empresas para que se crie conhecimento novo e se agregue valor às empresas. Desta forma, Pinto (2015) apresenta uma equação que demonstra como se obtém o Fator Delta (Δ):

$$\Delta = CO\ CSP - \sum_{i=1}^n CPi$$

Em que:

CO CSP – é o Conhecimento Organizacional dos Centros Serviços Partilhados

$\sum CPi$ – é o Somatório dos Conhecimentos Partilháveis Organizacionais

i = Número de Organizações que usufruem dos Serviços Partilhados.

Sendo que:

$$CO\ CSP = \sum_{i=1}^n fCP (P_i, C_i, Ce_i) + C'$$

Em que:

fCP – é a Função do Conhecimento Partilhável

P – Conhecimento Percetual

C – Conhecimento Concetual

Ce – Conhecimento Comportamental Explícito

C' – Conhecimento emergente

Já o C' calcula-se como:

$$C' = Comb (CPi)$$

Em que:

Comb (CPI) – é a combinação dos diferentes Conhecimentos Organizacionais partilháveis.

É importante salientar que o resultado do Fator Δ representa o acréscimo de conhecimento na gestão do conhecimento organizacional. Desta forma, quanto maior o valor do Fator Δ maior é o acréscimo de conhecimento na organização.

O modelo Delta Mais pode ser aplicado em organizações, ou seja, numa entidade formada por dois ou mais indivíduos que trabalham com a mesma finalidade de produzir um bem ou serviço que pode ser afetado positiva ou negativamente através do desempenho interno da organização (Pinto, 2015).

O autor Pinto (2015) criou as classes de melhoria que são um conjunto de dez categorias que facilitam no sucesso da aplicação do Modelo $\Delta+$ que são:

1. A utilização do *e-Learning* ou outra plataforma similar, no contexto dos serviços partilhados, proporciona uma gestão de conhecimento mais eficiente;
2. A integração de uma plataforma como o *e-Learning* ou outra similar no processo dos serviços partilhados tornará a gestão do conhecimento organizacional mais eficiente;
3. Devido à crescente utilização do *e-Learning* como centro de serviços partilhados é possível afirmar que o *e-Learning* é um instrumento de ensino e aprendizagem bem como de divulgação;
4. Através da recombinação dos produtos e serviços são criados novos produtos e novos serviços que aumenta a eficiência do centro de serviços partilhados;
5. Haver um aumento de conhecimento organizacional do centro de serviços partilháveis depende do aumento do conhecimento organizacional de cada empresa;
6. Há um aumento de competitividade entre as várias organizações gerada pela implementação do centro de serviços partilhados;
7. A visibilidade do *e-Learning*, que é um transmissor de conhecimento, pode ser reforçada através das características funcionais dos serviços partilhados;
8. A criação do conhecimento organizacional passa por várias etapas que passam pela junção de serviços partilhados com o *e-Learning* que proporcionam o atingir dos objetivos;

9. Criar novo conhecimento e passar do conhecimento tácito para o conhecimento explícito;
10. A criação de conhecimento organizacional pelos serviços partilhados é maior quanto maior for o conhecimento existente inicial por cada uma das organizações.

Com uma aplicação do Modelo Δ^+ , a empresa está a contribuir para que haja uma estimulação à criação de novo conhecimento para o centro de serviços partilhados através da plataforma *e-Learning*, de forma a que todas as informações sejam colocadas ao dispor de toda a organização. Através da utilização deste modelo, podemos afirmar que estamos perante uma externalização do conhecimento, pois está a ocorrer uma conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito. É ainda possível afirmar que está a ocorrer a junção dos vários conhecimentos de vários departamentos e organizações que possibilita criar conhecimento que permite às empresas as melhores tomadas de decisões (Pinto, 2015).

CAPÍTULO III – ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

O setor automóvel é dos setores mais ricos a nível de gestão, devido à grande competitividade a indústria automóvel é um setor que teve de se reinventar para que conseguisse se destacar até mesmo a nível tecnológico.

Como já foi possível analisar através da presente investigação a gestão do conhecimento nas empresas detém um papel fundamental na capacidade das organizações se reinventarem. Desta forma, no setor automóvel a gestão de conhecimento é primordial uma vez que contribui para que haja uma criação, organização e disposição de conhecimento para toda a empresa.

No presente capítulo será apresentado a questão de investigação e a metodologia a ser utilizada no presente estudo.

1 Questão de investigação

Inerente ao facto de se querer estudar a gestão de conhecimento numa indústria automóvel está a curiosidade do estudo deste setor por ser um setor já tão evoluído e de que forma ainda podem ser mais rentabilizados para que a sua gestão possa melhorar. Para a realização de um trabalho científico como é o caso, o passo principal é a definição das questões de investigação.

Segundo Gil (2002) deve haver um problema claro a que se quer responder e à delimitação desse mesmo problema, sendo que o problema é colocado sob forma de uma pergunta clara e direta.

A realização desta investigação tem como questão de investigação:

A aplicação do Modelo de Gestão de Conhecimento Organizacional Delta Mais ($\Delta+$), pode beneficiar o grupo económico estudado?

O surgimento desta questão deveu-se ao facto de ter sido apresentado um problema real à autora da presente investigação que motivou a que fosse este o Grupo estudado e de que forma se pode melhorar a gestão do conhecimento da empresa. Esta é uma questão que tem como objetivo avaliar se a gestão do conhecimento organizacional, segundo a abordagem proposta no Modelo $\Delta+$ do autor Pinto (2015) poderia beneficiar a empresa estudada.

2 Metodologia

A metodologia do presente estudo foi orientada de forma a obter os resultados que permitam responder às questões de investigação. Tratando-se de um grupo que detém várias empresas e sendo um grupo do setor automóvel é extremamente importante a sua diferenciação perante a concorrência para que o volume de negócio continue a aumentar. Como já foi possível analisar a gestão do conhecimento é um dos principais fatores que contribui para que as empresas sejam as melhores no seu setor e que façam a sua distinção positivamente.

A metodologia utilizada ao longo da dissertação segue uma cosmovisão (conjunto básico de crenças que orientam uma ação) filosófica construtivista com uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso, com recurso à pesquisa exploratória e com recolha de dados através de entrevistas qualitativas e observação.

Uma cosmovisão filosófica construtivista é caracterizada pela envolvimento do investigador nas experiências da investigação que molda a visão do investigador qualitativo aquando da recolha de dados no mundo que estão a investigar (Crotty, 1998).

A presente dissertação será baseada num estudo de caso por se querer dar uma resposta relativa ao benefício da utilização do modelo de gestão de conhecimento organizacional $\Delta+$ no grupo económico que está a ser estudado.

Segundo Gil (2002) o estudo de caso vai permitir a formulação do problema, a definição da unidade-caso, a recolha e avaliação de dados que servirão de base para a preparação do relatório a apresentar.

Para Yin (2001) o estudo de caso é uma metodologia de investigação que visa compreender e criar o planeamento necessário e as abordagens que permitam recolher os dados de forma a analisá-los e a dar uma resposta ao problema inicial. Pinto (2015) também afirma que o resultado do Fator Delta transmite a “quantidade” de conhecimento que é possível adquirir com a implementação do modelo de gestão de conhecimento $\Delta+$.

Stake (1995) considera que a utilização de estudos de caso é uma estratégia do investigador pois explora em profundidade a atividade, processos de vários colaboradores e dos vários departamentos. Todos os dados recolhidos estão limitados por um tempo delimitado.

A pesquisa exploratória permite a que haja uma proximidade com a realidade do problema de forma a que se crie várias hipóteses de resposta, contudo, este é um planeamento que se irá assumir sob forma de estudo de caso, muito comum nas pesquisas exploratórias (Gil, 2002).

Tendo em consideração as questões de investigação optou-se por realizar entrevistas uma vez que estas permitem que se reúnam as informações necessárias sobre uma situação bem definida. A escolha dos entrevistados passou por escolher o responsável de cada uma das empresas do grupo para que se pudesse também identificar possíveis problemas estudando os comportamentos e os hábitos de cada um dos negócios e se existia um respeito pela cultura organizacional da empresa “mãe”.

As entrevistas realizadas foram de abordagem qualitativa que permitiram recolher os dados necessários para a investigação. Segundo Walliman (2011) existem três tipos de entrevistas:

- **Estruturada:** Há uma padronização de perguntas seguindo uma calendarização específica, sendo que pode ser respostas em formato fechado.
- **Semiestruturada:** Contém perguntas de formato fechado e aberto sendo que apenas ocorre uma padronização das perguntas em algumas secções.
- **Não estruturada:** Não existem perguntas cuja resposta seja em formato fechado, havendo total flexibilidade em torno de um guia de perguntas que permite ao entrevistado “divague” na sua resposta.

Desta forma, é possível analisar que a utilização da entrevista será uma mais valia pois permite uma vasta recolha de informações e conhecimentos passados e a exploração de vários temas/problemas que podiam ser “desconhecidos” para o entrevistador. Contudo, tem a desvantagem de poder haver a transmissão de informações incorretas por parte do entrevistado e o condicionamento de resultados por parte da visão de quem está a ser entrevistado (Pandey & Pandey, 2015).

A utilização da entrevista apenas foi uma mais valia porque houve uma adequação das questões para que se conseguisse alcançar uma resposta / solução para a questão de investigação, desta forma todas as questões foram criadas a pensar na possível informação que o diretor de cada uma das três empresas daria e ter a perceção de relacionar com o modelo $\Delta+$. Assim sendo, a Q1 está relacionada com o valor do conhecimento dos colaboradores perante uma empresa, em que quanto maior for o conhecimento maior será

o valor do Fator Δ ; a Q2 pretendia avaliar como ocorre a espiral de conhecimento; a Q3 foi adequada para se saber qual a ferramenta utilizada internamente para a partilha e armazenamento do conhecimento; já a Q4 pretendia avaliar se o grupo dava o devido valor à gestão do conhecimento organizacional.

As questões que foram realizadas nas entrevistas, semiestruturadas, são as seguintes:

Q1.: *Considera que o Conhecimento Organizacional deve ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?*

Com esta questão pretendeu-se estudar se os diretores das empresas consideravam o conhecimento primordial para o desenvolvimento dos negócios. Admitindo que as organizações dependem dos recursos humanos, quanto mais conhecimento os colaboradores tiverem mais conhecimento tem a empresa. A eficiência dos colaboradores é tanto maior quanto os conhecimentos que estes têm. Assim vai ser também possível de verificar se os conhecimentos podem facilitar as funções dos indivíduos.

Q2.: *Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.*

A gestão de conhecimento organizacional é dos recursos mais importantes numa empresa. Com a aplicação desta questão foi possível avaliar se a transmissão de conhecimento ocorria de uma forma transversal ou isolada bem como qual o conhecimento mais criado:

- a) Socialização - Conhecimento Partilhado
- b) Externalização - Conhecimento Concetual
- c) Internalização - Conhecimento Operacional
- d) Combinação - Conhecimento Sistémico

Q3.: *A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?*

Todo o conhecimento deve estar exposto para todas as empresas/ departamentos uma vez que é o que contribui para a evolução do grupo. Ao analisar o instrumento formal da partilha de conhecimento foi possível analisar se a empresa conseguia tirar o maior benefício possível do conhecimento lá exposto.

A presente questão tinha também o objetivo de avaliar se a criação/ partilha de conhecimento acontecia entre todo o grupo e de que forma ocorria. Permitindo compreender se a empresa dava a devida valorização da criação e partilha do conhecimento.

Q4.: *Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.*

A gestão de conhecimento é fundamental para uma empresa conseguir manter a distinção perante a feroz concorrência. Uma empresa que faça a avaliação dos colaboradores e que avalie o quanto esta cria e partilha conhecimento dentro da mesma está a contribuir para a motivação do indivíduo, uma vez que este se sente ouvido e permite a não estagnação da empresa.

Já foi possível analisar que o conhecimento é das “armas” mais fortes que uma organização pode ter. Esta questão tinha como intuito de estudar o quanto era valorizado os novos conhecimentos pela cultura organizacional do grupo.

Os entrevistados são os três diretores das três empresas do Grupo estudado. As realizações das entrevistas ocorreram através da plataforma *ZOOM* e em regime presencial, tendo sido dado preferência para as presenciais, mas que todos os diretores tiveram a possibilidade de escolha. Para que nenhuma informação relevante se perdesse foram tomadas notas ao longo das três entrevistas bem como a gravação das entrevistas após a autorização do entrevistado. É ainda de salientar que aquando da marcação das entrevistas, que ocorreu via email, foi enviado um documento com uma breve explicação sobre a intenção da entrevista e apresentadas as perguntas com o que era pretendido como é possível verificar no anexo I. Após a autorização dos diretores, via email, sobre a realização das entrevistas é que foi dado o seguimento.

As respostas dos entrevistados foram transcritas para o presente documento com o auxílio das gravações realizadas, quando aceites pelos entrevistados, mas também recorrendo a todas as notas tomadas ao longo das entrevistas.

CAPÍTULO IV – RECOLHA, APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1 Recolha dos dados

Para a recolha de dados escolheu-se como amostra os diretores das empresas 1, 2 e 3, por serem considerados os colaboradores com o maior grau de conhecimento das empresas estudadas. O método de recolha de dados escolhido foi a entrevista que ocorreu via *ZOOM* e presencial de acordo com o combinado com cada um dos entrevistados. Todos os entrevistados foram abordados através de uma chamada telefónica, primeiramente, para garantir a disponibilidade em realizar a entrevista. O segundo contacto foi realizado, após a autorização dos diretores para a realização da entrevista, via email, no qual todos receberam um documento em anexo que continha todas as questões da entrevista bem como qual o objetivo de cada uma das perguntas, conforme é possível verificar na figura 8. O documento enviado juntamente com o email encontra-se apresentado no anexo I do presente trabalho.

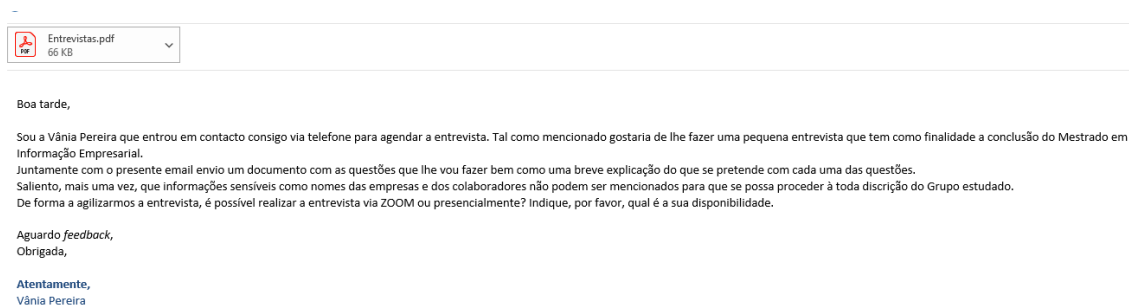


Figura 8 - Email enviado aos entrevistados

Como foi já mencionado o email enviado para todos os entrevistados foi o mesmo, a data de realização das entrevistas aconteceu em dias diferentes conforme é possível verificar nas imagens seguintes. Na figura 9 está apresentada a resposta do diretor da empresa 1 à solicitação da entrevista, a qual se realizou num formato presencial nas instalações da organização conforme o sugerido pelo diretor.

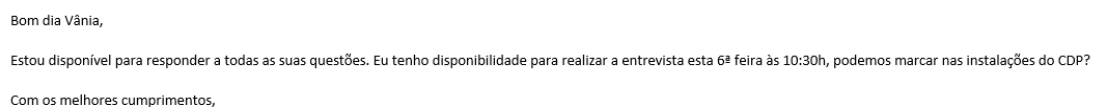


Figura 9 - Email de resposta à entrevista (Diretor 1)

A resposta à questão da realização da entrevista ao diretor 2 encontra-se apresentada na figura 10, onde foi apresentada uma sugestão por parte do diretor para que a entrevista se realizasse em regime presencial, nas instalações da empresa 2.

Assunto: RE: Entrevista para Mestrado

Boa tarde Vânia,

Considero que seria mais útil se fizéssemos a entrevista presencialmente.

Estás em teletrabalho? O MCC fica muito próximo do CDP e posso receber-te na 2ª feira. Caso seja viável às 09h30, tanto melhor. Caso contrário, podemos marcar às 18h15.

Aguardo confirmação para agendar.

Com os melhores cumprimentos,

Figura 10 - Email de resposta à entrevista (Diretor 2)

O diretor da empresa 3 respondeu que os nos inícios e finais de cada mês era complicado para agendar a entrevista, sendo que o dia indicado era o dia seguinte à data da receção do email, conforme é possível verificar na figura 11. Como a autora da presente investigação teve de ficar em isolamento devido à COVID-19, esta entrou em contacto telefónico com o diretor 3 e por esse motivo a entrevista acabou por ser realizada via plataforma *ZOOM*.

Assunto: RE: Entrevista para Mestrado

Ola Vania,

Antes demais as minhas desculpas, finais e inícios de mês são sempre mais complicados para mim.

O ideal é ser durante o dia de amanhã.

Obrigado

Melhores Cumprimentos,

Figura 11 - Email de resposta à entrevista (Diretor 3)

É de salientar que os três diretores mencionados no presente documento foram os três primeiros a serem contactados, seguindo a sugestão do diretor do Grupo estudado, e todos deram uma resposta positiva relativamente a concederem uma entrevista para um estudo nas “suas” empresas sobre a gestão do conhecimento organizacional. Saliento ainda para

o facto de todos estes diretores laborarem em zonas geográficas diferentes e por esse motivo houve a proposta de se realizar as entrevistas via *ZOOM*. Apenas uma das entrevistas foi realizada via *ZOOM*, mas devido ao facto de se estar a atravessar uma pandemia mundial.

Uma entrevista aos diretores das empresas possibilitou a obtenção de dados para responder às questões de investigação formuladas que contribuíram para a resposta da questão de investigação formulada no início do presente estudo. Segundo os autores Brewerton e Millward (2001) uma entrevista tem como finalidade a especificação da área de pesquisa do problema bem como da recolha de dados.

As questões realizadas nas entrevistas foram estruturadas de forma a recolher as informações necessárias para que contribuíssem para a resolução da questão de investigação inicial, como é possível verificar:

Q1.: Considera que o Conhecimento Organizacional deve ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?

Q2.: Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.

Q3.: A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?

Q4.: Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.

2 Apresentação dos dados

As entrevistas foram realizadas em dias diferentes uma vez que teve de haver uma gestão a nível da agenda dos diretores para que se pudesse recolher os dados necessários.

É de salientar que no início de cada entrevista os entrevistados foram informados que as entrevistas estavam a ser realizadas no âmbito da realização da dissertação do Mestrado

em Informação Empresarial lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Politécnico do Porto e que não podiam mencionar os nomes das empresas bem como passar informações sensíveis. Foi este o acordo realizado com o Grupo para que pudesse ser possível realizar o estudo de caso. Os entrevistados foram também elucidados quanto ao tema a ser abordado tendo sido enviadas as questões das entrevistas no email inicial de convite para a realização das entrevistas conforme apresentado no Anexo I.

Nos apêndices I, II e III estão apresentadas as respostas na íntegra das entrevistas realizadas aos diretores das empresas 1, 2 e 3 respetivamente.

No entanto, no presente subcapítulo será apresentado, de uma forma geral, as respostas de todos os diretores entrevistados.

2.1 Entrevista ao diretor da empresa 1 especializada na venda de peças de automóveis

Q1.: Considera que o Conhecimento Organizacional deva ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?

O entrevistado menciona que sim, que o conhecimento organizacional deve ser gerido como um recurso e que o conhecimento organizacional por parte dos colaboradores é uma mais valia uma vez que as suas funções podem ser facilitadas quanto maior for o nível de conhecimento.

Q2.: Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.

O diretor da empresa 1 considerou que há transmissão de conhecimento, mas que maioritariamente esta transmissão ocorre através de conversas informais, mas que num futuro há a intenção de alterar o processo de transmissão de conhecimento para que possa ser usada uma fonte específica e o conhecimento transmitido ser validado por um superior ou alguém especializado na área específica.

Q3.: *A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?*

Nesta questão o diretor mencionou que dentro do Grupo não há a valorização da criação e partilha de conhecimento, mas que dentro da empresa essa preocupação ocorre e que os colaboradores têm ferramentas para transmitir o conhecimento como é o caso do uso de *intranet*, pastas partilhadas, entre outras ferramentas elucidadas.

Q4.: *Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.*

O diretor da empresa 1 indicou que não é da política do Grupo fazer uma valorização dos colaboradores que criam e transmitem conhecimento para as empresas e para o grupo, mas que a empresa 1 tem o cuidado de fazer uma valorização, não de uma forma remuneratória como gostaria, mas que ocorre a transmissão de conhecimento entre os colaboradores da mesma empresa.

2.2 Entrevista ao diretor da empresa 2 especializada na reparação de automóveis

Q1.: *Considera que o Conhecimento Organizacional deva ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?*

O diretor indicou que sim, que o conhecimento organizacional devia ser gerido como um recurso uma vez que com o aumento da experiência os colaboradores vão tornando-se mais confiantes e ágeis nas suas funções, tornando-se mais eficientes, mas que devido ao facto de o Grupo não estar a tirar o benefício da utilização do conhecimento organizacional como um recurso que pode estar a prejudicar o Grupo todo.

Q2.: *Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.*

Segundo o diretor, atualmente a transmissão de conhecimento ocorre maioritariamente através da Socialização isto ao nível do Grupo como ao nível da empresa, mas que devido à grande rotatividade de colaboradores esta transmissão de conhecimento pode não ser a mais adequada pois considera que todo o conhecimento deve estar transcrito. Futuramente as práticas associadas à gestão do conhecimento organizacional serão alteradas para uma conversão de conhecimento Combinação para que além de estarem transcritas possam sempre ser alteradas sempre que se justifique.

Q3.: *A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?*

Há uma valorização e partilha de conhecimento dentro da empresa 2, mas que dentro das várias empresas bem como do Grupo em geral não há tanta preocupação, que o diretor da empresa 2 considera que pode ser uma desvantagem face à concorrência direta. A transmissão de conhecimento dentro da empresa ocorre de várias formas nomeadamente: *intranet*, pastas partilhas, reuniões mensais e e-mails.

Q4.: *Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.*

O diretor consignou que a valorização da partilha de conhecimento faz parte da cultura empresarial do Grupo, pois quando um colaborador é avaliado há um campo de avaliação “Profissionalismo” em que o diretor da empresa 2 considera que a criação e a transmissão de conhecimento de um colaborador está implícito, mas que não é avaliada de uma forma remuneratória. O colaborador é ainda valorizado no grupo através do seu conhecimento aquando das renovações contratuais.

2.3 Entrevista ao diretor da empresa 3 especializada na venda de automóveis

Q1.: *Considera que o Conhecimento Organizacional deva ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?*

O diretor defendeu que o conhecimento organizacional efetivamente deve ser gerido como um recurso, sendo uma mais valia quer para a empresa como para o grupo uma vez que através do conhecimento dos colaboradores devido à sua experiência tornam-se cada vez mais eficazes, acabando por trazer à empresa e ao Grupo um benefício.

Q2.: *Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.*

O diretor lamentou o facto de ainda não ter todos os procedimentos criados, contudo a conversão de conhecimento que mais ocorre é através da Socialização havendo a perspectiva de que passará a haver uma conversão de conhecimento em Externalização e a Combinação num futuro por sentir a necessidade. Foi ainda mencionado que uma vez que é uma empresa que trabalha muito em cadeia pode não ser fácil os colaboradores apresentarem sugestões de melhoria, mas que é possível, apenas sendo difíceis de inserir devido ao facto de haver resistência à mudança.

Q3.: *A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?*

O diretor respondeu que na empresa efetivamente ocorre uma valorização da criação e partilha de conhecimento, mas que o grupo deveria valorizar mais os colaboradores que têm comportamentos de criação e de partilha. Há ainda a referência de que os instrumentos oficiais para a partilha de conhecimento são: *intranet*, emails, comunicados escritos e pastas partilhadas. Foi ainda mencionado a criação de uma plataforma criada para que houvesse uma troca de conhecimento com uma outra empresa do grupo.

Q4.: *Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.*

Para o diretor da empresa 3 os colaboradores que criam e partilham conhecimento na empresa são valorizados aquando da renovação de contrato e através da avaliação da gestão individual de desempenho. Contudo, foi mencionado que o Grupo não tem um método específico para a avaliação do colaborador que contribua para a partilha de conhecimento.

3 Análise dos dados

Nesta secção foi apresentada uma análise e discussão das respostas obtidas aquando da realização das entrevistas. Vale referir que cada diretor respondeu pela sua empresa apresentando também uma visão geral da gestão de conhecimento organizacional do Grupo.

Na presente análise foi apresentada uma observação das respostas dos diretores das empresas 1, 2 e 3 e no final apresentou-se uma apreciação global das respostas.

3.1 Entrevista ao diretor da empresa 1 especializada na venda de peças de automóveis

Aquando da questão 1 que pretendia analisar se o diretor considerava que o conhecimento organizacional deveria ser um recurso e de que forma contribuía para a eficiência dos colaboradores. Foi possível verificar que este entende a importância que o conhecimento tem sobre a organização sendo uma mais valia para o dia a dia de forma a tornar as funções mais facilitadas e com uma maior percentagem de sucesso. Quanto maior for o conhecimento dos funcionários sobre a empresa melhores colaboradores serão e mais desenvolvida será a empresa já que conhecimento gera conhecimento.

Já relativamente à questão 2 que pretendia analisar de que forma ocorria a transmissão de conhecimento na empresa e se considerava se é o mais correto, ao qual o diretor

considerou que maioritariamente ocorria a conversão de conhecimento através de conversas informais adquiridas através da experiência dos colaboradores, ou seja, ocorria a Socialização. Tendo em consideração que se trata de uma empresa que conta com mais de 100 colaboradores devia de haver procedimentos para as várias ações dos colaboradores para que todos laborassem de uma forma uniforme que permitisse à empresa e ao Grupo transmitir os valores da organização de uma forma mais coesa. É de salientar que o diretor apresentou intenções de melhorar e avaliar a qualidade de transmissão de conhecimento através de reuniões informais em que estarão presentes vários elementos da empresa.

Com a questão 3 pretendia-se verificar se ocorria uma valorização da criação e da partilha do conhecimento, quer dentro da empresa como no grupo e se essa transmissão de conhecimento ocorria através de um instrumento formal para tal. Infelizmente, o diretor considerou que não havia uma valorização da partilha do conhecimento no grupo. Já dentro da empresa os colaboradores são detentores de ferramentas que tinham a finalidade de transmitir o conhecimento, que no caso é a *intranet*, mas que devido ao facto de haver pouca de transmissão de conhecimento entre as empresas o grupo estava a ser prejudicado. É possível verificar que existiu alguma transmissão de conhecimento entre os colaboradores da empresa, mas entre as várias empresas do grupo ocorreu pouca transmissão de conhecimento sendo que não é de forma clara que acaba por prejudicar todo o grupo através de objetivos que possam não ser alcançados.

Já com a aplicação da questão 4 foi possível verificar se o diretor considerou se havia uma valorização dos colaboradores que praticavam a partilha de conhecimento no grupo, ao que este respondeu que não era para política da empresa fazer essa valorização, muito embora a prática de transmissão de conhecimento entre os colaboradores da empresa ocorre-se, mas esta não podia ser avaliada sob forma remuneratória. Uma organização que não valorize a partilha de conhecimento é uma empresa que está a desmotivar a criação e partilha de conhecimento que pode ser fundamental para a sua distinção perante a concorrência.

3.2 Entrevista ao diretor da empresa 3 especializada na reparação de automóveis

Na questão 1 em que se pretendia avaliar se o diretor considerava se o conhecimento organizacional deveria ser tratado como um recurso e se contribuía para a eficiência dos colaboradores. Este menciona que sim, que devia ser gerido como um recurso e que melhorava a eficiência dos seus colaboradores porque com os anos de experiência o indivíduo ia tornando-se mais confiante na sua tarefa. Embora o diretor da empresa 2 considere que a empresa conseguia reter talentos pelo motivo de haver colaboradores a trabalhar no grupo há mais de 40 anos, salientando que atualmente a gestão de conhecimento não estava a ser considerada como o bem precioso que deveria ser. Com esta resposta pôde-se verificar que efetivamente a empresa percebia que a eficiência dos colaboradores é tanto maior quanto maior for o seu conhecimento organizacional e que por isso o conhecimento organizacional deve ser gerido como um recurso primordial na empresa e do grupo. Sendo que este último podia estar a ser prejudicado porque quanto menor o conhecimento que os indivíduos tiverem menor vai ser a sua capacidade para a elaboração das suas funções.

Com a aplicação da questão 2 pretendia-se saber como ocorria a transmissão de conhecimento que com base na resposta do diretor da empresa 2 no grupo a transmissão de conhecimento ocorria através da Socialização, ou seja, passava de conhecimento tácito para conhecimento tácito sendo também este o mais utilizado na sua empresa. Como o diretor sabia que esta forma de conversão de conhecimento não era a mais adequada pelo facto de ser uma empresa onde há rotatividade dos colaboradores o conhecimento organizacional devia estar transcrito. O diretor tinha a pretensão de alterar o método de conversão de conhecimento para a Combinação por acreditar que a implementação desta forma de transmissão de conhecimento vai permitir que nada se dissipe, que haja uma correta transferência de conhecimento e que possa ser melhorado sempre que necessário. Um conhecimento tácito é um conhecimento que pode ser transmitido para outro colaborador de uma forma distorcida, desta forma a Combinação é efetivamente a forma de transmissão de conhecimento mais correta, pois tratando-se de uma empresa e de um grupo tão grande e com rotatividade de pessoal é uma garantia de que o conhecimento fica registado podendo ser alterado ao longo do tempo sempre que for necessário e benéfico para a empresa e para o grupo.

Na questão 3 foi abordado a valorização ou não da partilha de conhecimento, quer na empresa quer no grupo e de que forma ocorria. A resposta do diretor da empresa 2 foi que não havia muita partilha de conhecimento entre as empresas, sendo mais corrente essa transmissão ocorrer dentro da mesma empresa através de pastas partilhadas, *intranet*, emails e reuniões mensais. Acontecia que a empresa 2 tinha uma partilha de conhecimento com outras empresas fora do grupo pelo motivo de serem representantes oficiais de algumas marcas, contudo entre empresas do mesmo grupo o diretor sabia que ainda havia muito caminho a percorrer. Um grupo de empresas dependia do bom desempenho de cada uma das empresas individualmente, mas também do desempenho geral de todas, desta forma, se cada uma empresa “trabalhar” por si e não interagir entre elas o grupo sairá mais prejudicado.

A questão 4 permitiu avaliar se era da cultura do grupo a valorização da partilha de conhecimento e como ocorre essa mesma valorização, que contrariamente à resposta do diretor da empresa 1, o diretor entrevistado menciona que existia valorização por parte do grupo bem como por parte da empresa, que esta última ocorria aquando da avaliação do colaborador elaborada para a renovação do contrato de trabalho e através da avaliação anual do trabalho, no campo de profissionalismo o diretor da empresa 2 avaliava aí também a criação e partilha de conhecimento, sendo que esta última já era a forma que o grupo utiliza para a valorização do colaborador, mas não podendo fazer a valorização a nível monetário. Uma vez que fazia parte da cultura organizacional efetuar uma avaliação anual do colaborador através da criação de um campo específico para o conhecimento criado e partilhado pelo colaborador. Ao valorizar o colaborador pela partilha estar-se-á e a criar uma motivação para que ocorra mais empenho na melhoria da gestão de conhecimento, uma forma de ocorrer essa valorização poderia ser através de valores monetários atribuídos através de prémios em que uma das componentes seria o conhecimento organizacional do funcionário, por exemplo.

3.3 Entrevista ao diretor da empresa 3 especializada na venda de automóveis

A questão 1 pretendia analisar se o diretor da empresa considerava que o conhecimento organizacional devia ser gerido como um recurso e se podia contribuir para a eficiência dos seus colaboradores. O diretor considerou que sim. Utilizar o conhecimento

organizacional como um recurso era uma mais valia para a empresa bem como para a grupo, sendo que todos os colaboradores quando entravam para a empresa traziam o seu *know-how* que vai sendo aperfeiçoado com o seu tempo de casa, ou seja, quanto mais anos na empresa mais experiente se tornava e mais eficaz era. Se todos os colaboradores detentores dos mais variados conhecimentos sobre a organização proporcionassem a transmissão para outros toda a empresa, de uma forma geral, iria beneficiar. Agora se agora multiplicarmos essa situação a todas as empresas do grupo ia haver um conhecimento muito maior que irá proporcionar ao grupo ser melhor.

Na questão 2 pretendeu-se saber como ocorria a transmissão de conhecimento. O diretor lamentou o facto de ainda não terem os procedimentos construídos, mas que sentiam a necessidade de terem todos os procedimentos descritos que estivessem com um acesso facilitado a todos os colaboradores da empresa. Contudo, até ao momento, a forma de conversão de conhecimento mais comum era através da Socialização, a típica “conversa de café” em que não é formal, mas que os colaboradores facilmente se ajudavam entre si de forma a facilitar o seu trabalho, desempenhando-o de forma correta. Foi ainda abordado o facto de não poder haver muita liberdade do colaborador em fazer alterações de um determinado processo porque era um trabalho em cadeia acabando por ser mais difícil de se justificar uma alteração. Embora fosse difícil era possível haver uma alteração dos processos e do conhecimento organizacional sempre que se justificasse. Foi salientado que as alterações eram difíceis de introduzir por causa da resistência à mudança por parte dos colaboradores. Num futuro breve, o diretor apresentou intenções de fazer a conversão do conhecimento através da Externalização e posteriormente da Combinação. Mais uma vez foi possível analisar que o diretor da empresa verificava que o método de transmissão mais usado era a Socialização. Contudo, ao contrário dos outros diretores das empresas 1 e 2 este sentia a necessidade de passar para o conhecimento transmitido segundo a Externalização e a Combinação. Por se tratar de uma empresa com tantos colaboradores, o diretor, sentia a necessidade de que todo o conhecimento passasse a estar devidamente escritos e expostos para toda a empresa bem como com a possibilidade de haver uma alteração sempre que necessário.

Através da questão 3 pretendia-se saber se havia valorização da criação e partilha de conhecimento e de que forma ocorria a partilha desse mesmo conhecimento. Analisando a resposta do diretor da empresa 3 verificou-se que a empresa por si valorizava o colaborador que dava mais conhecimento à organização, mas considerava que o grupo

devia valorizar de mais formas. Foi ainda possível obter a informação que cada empresa era muito individualista no que tocava à transmissão de conhecimento, havendo exceções pois havia uma empresa com a qual foi criada uma plataforma própria para que ocorresse a transmissão de informações de uma forma facilitada. Já ao nível grupo o conhecimento era transmitido através da *intranet*, emails, comunicados escritos e pastas partilhadas. Foi possível verificar que existia uma transmissão de conhecimento de uma forma direta entre esta empresa e uma outra do grupo porque foi sentida a necessidade da criação de uma plataforma para que todas as informações estivessem disponíveis sempre que necessárias.

Na questão 4 foi pretendido saber se a valorização da partilha do conhecimento fazia parte da cultura interna do grupo e de que forma era valorizada. O diretor valorizava o conhecimento que os colaboradores criavam e partilhavam através de uma avaliação realizada antes da renovação de contrato. Caso não houvesse essa avaliação, periodicamente a probabilidade de a empresa desmotivar o colaborador era muita e poderia desencadear a que o funcionário se quisesse desvincular da empresa. Foi ainda possível analisar que o grupo não valorizava da mesma forma que a empresa. Na empresa há a valorização na gestão individual de desempenho e no Grupo não havia espaço para essa avaliação. Desta forma avaliou-se que o grupo tinha uma lacuna quando se tratava da valorização do colaborador relativamente à gestão de conhecimento, pois no caso desta empresa a valorização ocorria, mas era um método interno na empresa.

3.4 Abordagem geral de todas as entrevistas

Através desta breve análise de todas as questões respondidas pelos vários diretores das respetivas empresas foi possível verificar que havia várias abordagens bastante parecidas. O facto de todos os diretores concordarem com a possibilidade de haver um benefício relativo à importância da transmissão de conhecimento, mostrou que tinham todos a mesma linha de pensamento. Contudo, houve também algumas discrepâncias de opiniões como foi o caso da valorização da gestão de conhecimento por parte do Grupo. Os diretores têm uma visão já futurista, na medida em que antevêm a possibilidade de progressão da empresa e do Grupo, apresentando algumas sugestões de melhoria principalmente para a melhoria da comunicação entre as várias empresas, esse é um aspeto muito positivo.

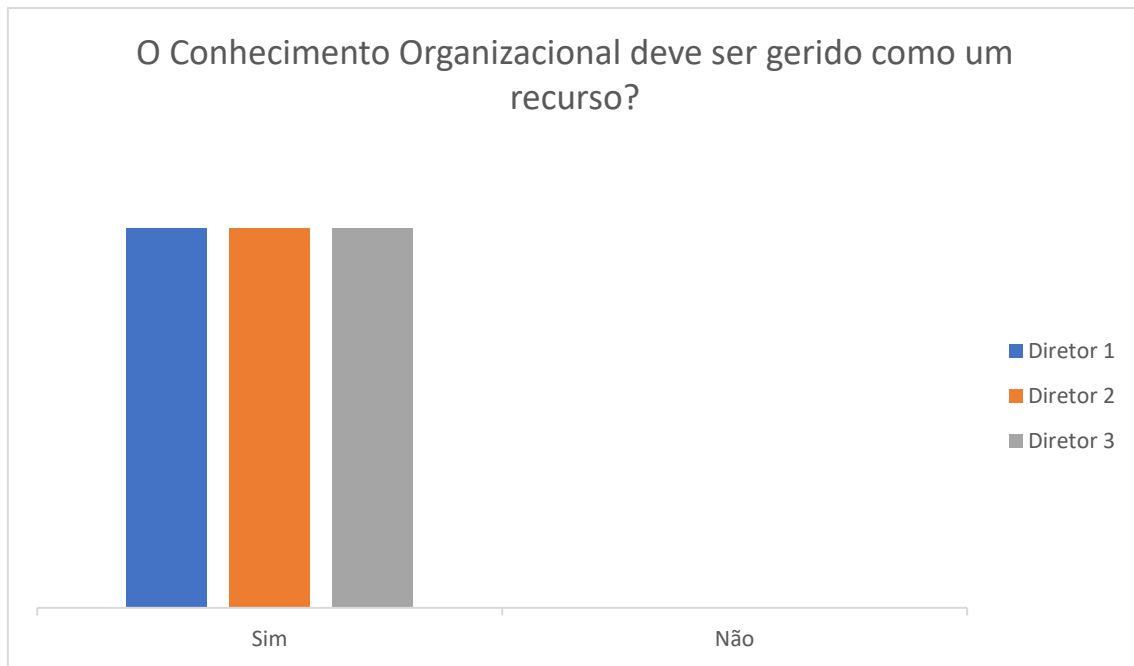


Figura 12 - O Conhecimento Organizacional deve ser gerido como um recurso?

Um Grupo que gere todo o seu conhecimento organizacional como um recurso terá uma mais valia, pois o conhecimento é um fator primordial para o desenvolvimento e diferenciação de uma empresa. O conhecimento é também o fator principal para a eficiência dos colaboradores, em que estes contribuem para a eficiência e o sucesso de toda a organização. Analisando as respostas o facto de os três diretores terem a sensibilidade sobre a importância do conhecimento organizacional ser gerido como um recurso demonstrou que todos têm a consciência da importância do conhecimento individual de cada colaborador.

Relativamente à questão 2 das entrevistas havia a necessidade de se saber como ocorria a transmissão de conhecimento em cada uma das empresas.

É importante salientar que Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam como ocorre a conversão de conhecimento, que passam uma sequência de quatro formas:

- **Socialização** – que é a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito;
- **Externalização** – que é a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito;

- **Internalização** – que é a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito;
- **Combinação** – que é a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito.

Foi interessante analisar as respostas dos entrevistados pois atualmente, todas as empresas, fazem a transmissão de conhecimento através da Socialização, a chamada “conversa de café” sendo que apenas o diretor 3 já apresenta alguns conhecimento a serem transmitidos segundo a externalização, conforme é possível observar na tabela 2.

	Socialização	Externalização	Internalização	Combinação
<i>Diretor 1</i>	X			
<i>Diretor 2</i>	X			
<i>Diretor 3</i>	X	X		

Tabela 2 - Como ocorre a transmissão de conhecimento atualmente

Segundo a visão dos diretores, atualmente, o método mais usado para a transmissão de conhecimento é a Socialização, que não quer dizer que esteja incorreto, mas que devido à estrutura do Grupo estudado não será o mais adequado por poder haver uma perda de conhecimento quando há uma alta rotatividade de colaboradores. No caso da empresa 3 além da Socialização há conhecimento que é transmitido através da Externalização que embora ainda seja muito pouco, conforme foi mencionado pelo entrevistado, permite a que a empresa esteja mais próxima do que pretende a nível de transmissão de conhecimento.

Contudo, todos os diretores já apresentam ambições futuras como é o caso de todos adotarem a Combinação para a transmissão de conhecimento, o diretor da empresa 3 é o tem em mente antes de adotar a Combinação, passar inicialmente para a Externalização.

	Socialização	Externalização	Internalização	Combinação
<i>Diretor 1</i>	X			X
<i>Diretor 2</i>	X			X
<i>Diretor 3</i>	X	X		X

Tabela 3 - Como ocorrerá a transmissão de conhecimento no futuro, segundo os diretores

Tal como já foi mencionado anteriormente o conhecimento organizacional deve ser tido como um dos recursos mais importantes numa empresa. O facto de os diretores das empresas já pensarem num futuro e terem a perspetiva de que a Combinação, e no caso do diretor 3 que tem a visão de passar primeiro a Externalização do conhecimento e posteriormente para a Combinação, é positivo porque estão a pensar já na melhoria do desempenho das empresas e do Grupo. Tal como foi mencionado na tabela 2 a Socialização não será a conversão de conhecimento mais adequada. Contudo, ao analisar a perspetiva do diretor 3 que tem a intenção de converter o conhecimento recorrendo à Externalização, numa primeira fase, e só depois passar para a Combinação para que haja uma adaptação dos colaboradores para que não haja tanta resistência à mudança, é uma ambição bastante adequada. Sendo de salientar que a empresa 3 é a empresa que já tem alguma transmissão de conhecimento a ocorrer através da Externalização conforme apresentado na tabela 2. Todas as empresas que adotem uma conversão de conhecimento explícito para explícito (Combinação), em que há um conhecimento já escrito e exposto para todos os colaboradores permite a que todos detenham o conhecimento fidedigno que pode permitir que a sabedoria seja transmitida da melhor forma contribuindo para o bom desempenho do Grupo.

O que é importante referir é que todas as empresas para que cheguem ao pretendido, que no caso é a combinação segundo a tabela 3 é necessário que todas as empresas passem por todas as fases da conversão do conhecimento. Idealmente o que se pretende que as empresas adotem é:

	Socialização	Externalização	Internalização	Combinação
<i>Diretor 1</i>	X	X	X	X
<i>Diretor 2</i>	X	X	X	X
<i>Diretor 3</i>	X	X	X	X

Tabela 4 - Como deverá ocorrer a transmissão de conhecimento no futuro, segundo Nonaka e Takeuchi

As empresas devem passar por todas as etapas da conversão de conhecimento para que possam desenvolver um conhecimento coeso e consolidado.

Relativamente à resistência à mudança mencionada pelo diretor 3, sendo o Grupo estudado uma empresa centenária, que tem muitos colaboradores com 40 anos de fidelidade à empresa e que têm procedimentos a serem cumpridos há vários anos quando há a tentativa de mudar algum procedimento ocorre esta resistência. A resistência à mudança é possível ser contornada e atenuada quando há um procedimento criado, bem explícito, que está acessível para todos os colaboradores e que estes possam receber uma formação, quando necessária, em que há a demonstração de que a mudança vem facilitar num processo, desta forma será mais fácil abrir a mente dos colaboradores para aceitarem uma mudança dentro da organização. Esta resistência à mudança poderá também ser ultrapassada com o passar por todas as etapas de conversão do conhecimento apresentadas na tabela 4, desta forma os colaboradores vão adaptando-se às novas realidades sem haver uma passagem brusca.

Foi também pertinente estudar se haveria valorização relativamente à partilha de conhecimento na empresa e no grupo, o que foi interessante haver uma discrepância nas respostas a nível da valorização do conhecimento que ocorria nas empresas e no grupo conforme é possível verificar nas figuras 12 e 13.

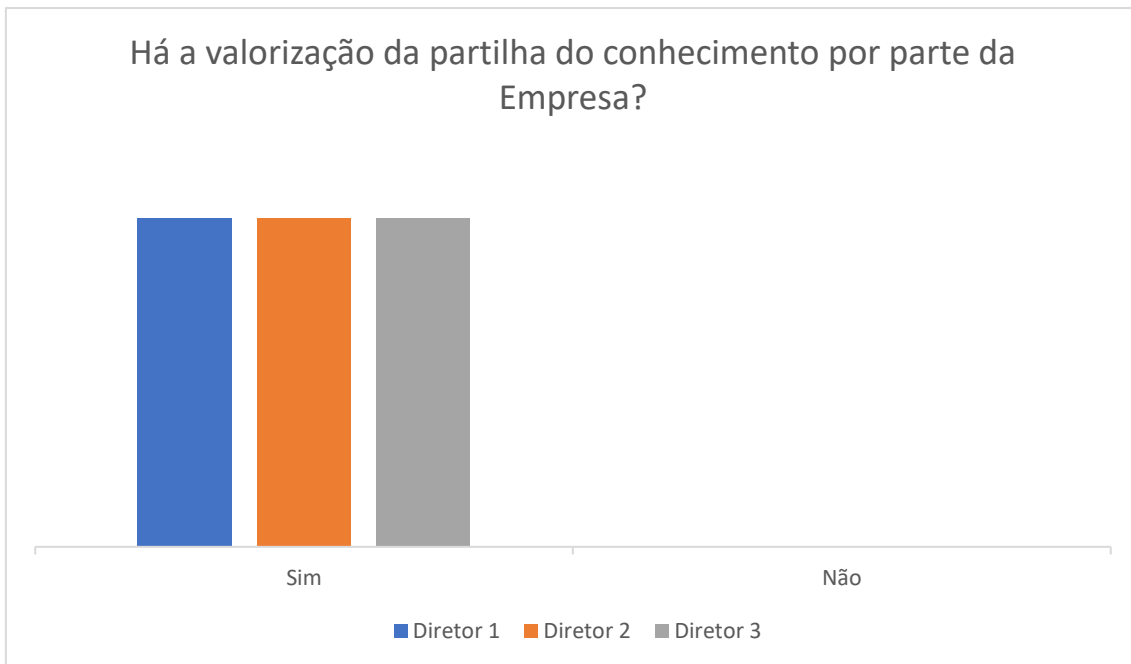


Figura 13 - Há a valorização da partilha do conhecimento por parte da Empresa?

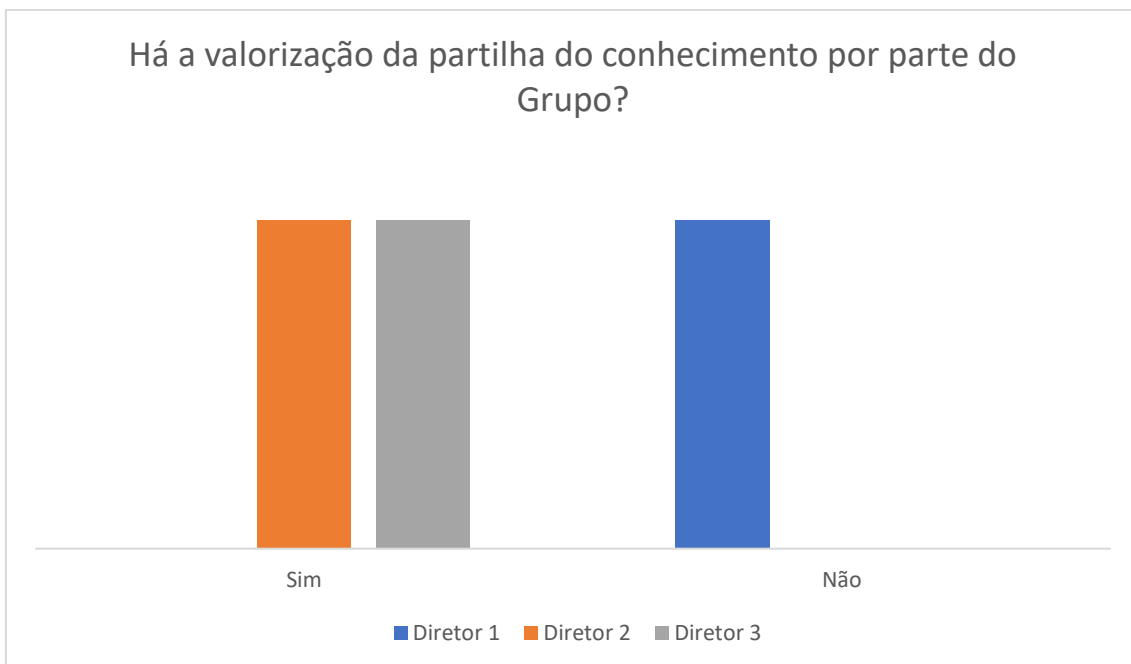


Figura 14 - Há a valorização da partilha do conhecimento por parte do Grupo?

Quando um grupo não consegue passar uma imagem coesa e coerente para todas as empresas é muito provável que cada uma acabe por se gerir de uma forma autónoma não sentido a necessidade de uma avaliação geral que poderá fazer com que os colaboradores

possam ser valorizados numa empresa e no grupo prejudicados a nível da gestão do conhecimento organizacional. Através das respostas dos entrevistados foi possível verificar que a avaliação dos colaboradores ocorria de uma forma diferente nas várias empresas. Sendo colaboradores do mesmo Grupo todos deveriam ser avaliados e valorizados de uma forma o mais próxima possível para que não se cometam injustiças, se cada empresa do Grupo adotar uma estratégia diferente de avaliar e valorizar os colaboradores vamos ter uma desigualdade que pode vir a originar discórdias a longo prazo quer nas empresas como no Grupo.

Sabe-se que as empresas apenas existem porque existem colaboradores, mas cabe à organização reter os melhores entre os melhores, então haver uma forma de avaliar o funcionário relativamente à criação e partilha de conhecimento será fundamental, o grupo poderá criar um campo específico para a avaliação do colaborador enquanto produtor e transmissor de conhecimento na avaliação individual e ainda, se a empresa tiver possibilidades, poder beneficiar o colaborador de uma forma monetária. Um funcionário que sinta que é ouvido pela empresa sempre que dá sugestões, que é avaliado de forma distintiva perante os seus colegas por se destacar a criar e a transmitir conhecimento, que é valorizado pelo seu desempenho a nível monetário é um colaborador motivado que vai tornar-se cada vez mais ativo e contribuir para uma organização mais completa e distintiva.

A última questão da entrevista pretendia avaliar se existia uma plataforma utilizada pelas várias empresas e estudar a possibilidade de implementar uma plataforma para que se possa fazer a exposição de todo o conhecimento organizacional entre todas as empresas. Um caso específico sobre esta situação foi mencionado pelo diretor da empresa 3 em que foi criada uma plataforma online que serve de transmissão de conhecimento direto com uma outra empresa do Grupo, esta plataforma ajuda a que ambas as empresas tenham acesso a todo o conhecimento que é necessário para a proveitosa execução das tarefas dos colaboradores. Este é um exemplo útil de que uma plataforma online pode servir de “ponte” de comunicação para estas duas empresas, já que segundo Pinto (2015) a principal funcionalidade do *e-Learning*, ou outra tecnologia similar é permitir a produção de novo conhecimento a partir do conhecimento individual de cada organização. Com a utilização de uma tecnologia abrangente a todas as empresas do Grupo vai permitir que todo o conhecimento individual das várias empresas sejam transmitidos e estejam disponíveis para todo o Grupo seguindo as mesmas regras e normas definidas pelo Grupo.

Na figura 15 estão presentes as tecnologias utilizadas nas empresas 1, 2 e 3 mencionadas pelos respectivos diretores.

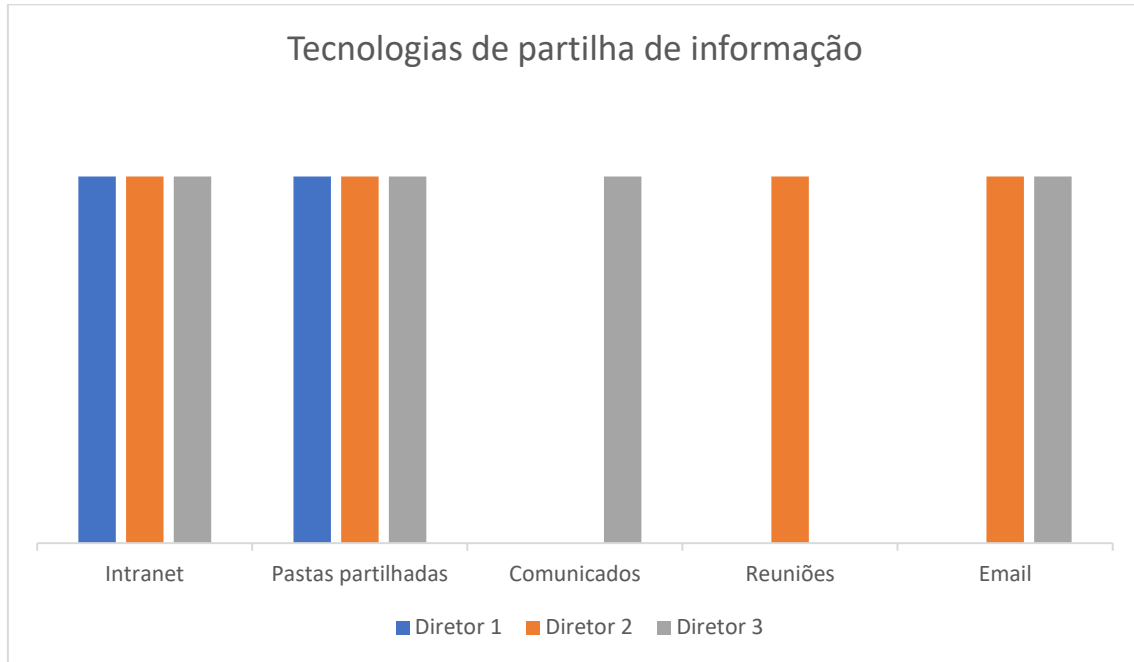


Figura 15 - Tecnologias de partilha de informação

É interessante analisar a figura acima uma vez que temos várias plataformas utilizadas pelas empresas, apenas na empresa 3 é que são utilizados mais canais de transmissão de conhecimento sendo eles a *intranet*, pastas partilhadas, comunicados, reuniões e email, mas isto demonstra que há demasiadas plataformas de transmitir o conhecimento e este pode começar a “perder-se”. Ao uniformizar e reunir todos o conhecimento na plataforma *e-learning* ou outra similar permite ao Grupo que todo o conhecimento esteja presente apenas num único lugar, em que todas as empresas e todos os colaboradores tenham o acesso facilitado acabando por simplificar toda a transmissão de conhecimento. Uma vez que a *intranet* e as pastas partilhadas são utilizadas pelas três empresas estudadas fará sentido usar estas ferramentas como a plataforma *e-learning* para a transmissão de conhecimento uma vez que todas as empresas já são conhecedoras das ferramentas e das suas utilidades. Segundo Pinto (2015) o sistema de retroação é o mais relevante do processo que consiste na disponibilização do conhecimento para todo o Grupo. Desta forma é possível afirmar que a definição de uma plataforma única para a transmissão de

conhecimento vai permitir ao Grupo que todo o conhecimento individual esteja presente em um único local e facilitar todo o processo.

4 Discussão dos resultados

Ao longo das várias respostas obtidas foi possível denotar várias lacunas a nível da gestão de conhecimento organizacional dentro das próprias empresas pois não há muito conhecimento exposto para todos os colaboradores, há a falta de muitos procedimentos e até mesmo de uma uniformização dos dados a serem transmitidos. Ora se todas as empresas tiverem um modelo geral de exposição de dados vamos ter todas as empresas a “falar” a mesma língua o que vai permitir uma maior e melhor fluência de comunicação entre os vários indivíduos e no próprio Grupo em geral.

O problema que foi mencionado para o presente estudo de caso é que o grupo estudado apresenta um défice de conhecimento organizacional relativamente às várias empresas do grupo e isso verificou-se com as respostas dos entrevistados. Além das respostas dos diretores, segundo Pinto (2015) é possível afirmar que não há uma boa gestão de conhecimento quando não é possível responder às seguintes questões:

- “Que conhecimento está disponível?”

As empresas, segundo a informação retirada das entrevistas, não têm conhecimento disponível pois o conhecimento está sob a “forma” de conhecimento tácito.

- “Quais as necessidades de conhecimento atuais e futuras?”

Os diretores sabem que necessitam de mais conhecimento organizacional para se desenvolverem, mas não conseguem analisar as necessidades futuras.

- “Quais as lacunas de conhecimento que estão identificadas pela organização?”

Essencialmente os diretores conseguem detetar a lacuna da falta de comunicação entre as várias empresas, mas não têm a perceção de quais as lacunas de conhecimento pois não sabem quais são os conhecimentos que cada empresa detém.

Uma vez que todas estas perguntas não têm resposta é possível afirmar que efetivamente há, por enquanto, uma má gestão de conhecimento organizacional no Grupo estudado.

Os diretores das várias empresas utilizam o conhecimento de uma forma autónoma e não existe uma uniformização de procedimentos no Grupo e isto dá à organização uma má gestão do conhecimento organizacional. Uma forma de solucionar este problema é inicialmente o Grupo expor quais as regras de trabalho e qual a cultura organizacional, posteriormente definir um instrumento formal onde deve ocorrer toda a criação, transmissão e exposição de conhecimento bem como o seu armazenamento. Todo o conhecimento organizacional deve ser avaliado e aceite pelo Grupo (ordem máxima) de forma a que todas as empresas se regem pelos mesmos valores e princípios e trabalhem de uma forma idêntica. Após esta intervenção do grupo cabe às várias empresas que cumpram todas as regras sempre que criem, partilhem e modifiquem o conhecimento, desta forma vamos ter uma maior facilidade na partilha de conhecimento entre as várias empresas pois todas “falarão a mesma língua”.

Se o Grupo adotasse o modelo $\Delta+$ para fazer uma gestão do conhecimento organizacional poderia implementá-lo de acordo com as dez categorias mencionadas pelo autor Pinto (2015) que facilitam na implementação do modelo, conforme está sugerido na tabela 4.

Categorias Pinto (2015)	Implementação no Grupo
A utilização do <i>e-Learning</i> ou plataforma similar, no contexto dos serviços partilhados, proporciona uma gestão de conhecimento mais eficiente.	Ao estimular os serviços partilhados e especializando o serviço o grupo vai conseguir aumentar a eficácia da organização. Cada empresa contribuirá para o aumento dos serviços partilhados usando conhecimento com uma estrutura definida e aprovada pelo Grupo.
A integração de uma plataforma como o <i>e-Learning</i> ou similar no processo dos serviços partilhados tornará a gestão do conhecimento organizacional mais eficiente.	Implementar um controlo em todas as empresas do Grupo vai permitir que todas se regem segundo as mesmas regras, culminando na melhoria da qualidade dos serviços. É necessário que haja uma verificação a longo prazo de como o mercado do centro de serviços partilhados podem condicionar as

	empresas que usam os serviços partilhados.
Devido à crescente utilização do <i>e-Learning</i> como centro de serviços partilhados é possível afirmar que o <i>e-Learning</i> é um instrumento de ensino e aprendizagem bem como de divulgação.	Quanto mais alimentado for os serviços partilhados no Grupo e usado pelo maior número de empresas maior será a quantidade de conhecimento produzido. A junção dos serviços partilhados com as pastas partilhadas permite a que haja uma melhoria do ambiente impulsionando a partilha de conhecimento.
Através da recombinação dos produtos e serviços são criados novos produtos e novos serviços que aumenta a eficiência do centro de serviços partilhados.	A recombinação dos processos e conhecimento atuais vai permitir a que haja a criação de novos processos e conhecimento mais eficazes. Desta forma é possível afirmar que quanto maior o número de empresas maior será a partilha de novo conhecimento.
Haver um aumento de conhecimento organizacional do centro de serviços partilháveis depende do aumento do conhecimento organizacional de cada empresa.	Cada empresa deve aumentar o seu conhecimento interno para que possa contribuir para um aumento do conhecimento organizacional presente no centro de serviços partilháveis.
Há um aumento de competitividade entre as várias organizações gerada pela implementação do centro de serviços partilhados.	Cada colaborador vai sentir-se mais motivado em apreender novos processos e novos procedimentos gerando uma competitividade entre as empresas para criar ainda mais conhecimento.
A visibilidade do <i>e-Learning</i> , que é um transmissor de conhecimentos, pode ser reforçada através das características funcionais dos serviços partilhados.	Todo o conhecimento deve ser standardizado, assim os tempos de aprendizagem serão mais reduzidos e garante que através das pastas partilhadas há uma coerência na transmissão dos conteúdos. O facto de todos os conteúdos

	<p>e conhecimento estarem disponíveis simultaneamente para todas as empresas é uma situação positiva para a gestão de conhecimento.</p>
<p>A criação do conhecimento organizacional passa por várias etapas que passam pela junção de serviços partilhados com o <i>e-Learning</i> que proporcionam o atingir dos objetivos.</p>	<p>Todo o conhecimento deve ser criado com uma finalidade específica que ao estarem todos disponíveis nas pastas partilhadas permitirão uma aprendizagem autónoma por parte dos colaboradores. As pastas partilhadas permitirão também uma variedade, diversidade e disponibilidade para todos independentemente da sua localização geográfica.</p>
<p>Criar novos conhecimentos e passar do conhecimento tácito para o conhecimento explícito.</p>	<p>Todos os processos que sejam possíveis de codificar devem ser convertidos de conhecimento tácito em explícito. O modelo $\Delta+$ vai permitir que haja uma ampliação do conhecimento criado pelos colaboradores das empresas.</p>
<p>A criação de conhecimento organizacional pelos serviços partilhados é maior quanto maior for o conhecimento existente inicial por cada uma das organizações.</p>	<p>Os colaboradores podem reter conhecimento através da visualização do trabalho do “mestre”. Todos os processos criativos devem evoluir sempre que os colaboradores perceberem os desequilíbrios, inconsistências e contradições que podem gerar a descoberta de novo conhecimento.</p>

Tabela 5 - Implementação do modelo $\Delta+$ no Grupo

Tendo em consideração as respostas analisadas por parte dos diretores é possível afirmar que não há comunicação e transmissão de conhecimento entre as várias empresas e que

isto está a criar uma gestão autónoma de cada empresa o que vai criar uma destruturação da cultura organizacional do Grupo. Se todas as empresas aplicarem as sugestões mencionadas no presente documento, que passa pela utilização de uma ferramenta como as pastas partilhadas, por exemplo, para que toda a informação esteja reunida num único local e esta esteja aprovada pela entidade máxima que no caso será algum colaborador do Grupo empresarial, conseguirão ter todo o conhecimento explícito de uma forma uniforme para todas em empresas e Grupo em geral. Se todos os colaboradores conseguirem ter acesso a toda informação de que necessitam para a realização mais facilitada das suas tarefas estamos a melhorar o desempenho dos vários colaboradores e consequentemente a melhorar o desempenho das empresas e do Grupo.

Após a implementação do modelo de gestão de conhecimento organizacional $\Delta+$ no Grupo estudado os colaboradores estarão mais motivados, as empresas mais desenvolvidas e consequentemente o Grupo será beneficiado também. O principal objetivo do modelo $\Delta+$ é que através da combinação e recombinação do conhecimento das várias empresas gerem um novo conhecimento que agrega valor ao Grupo, esta agregação de valor é apresentada através do Fator Δ que tanto mais positivo for mais valor agrega. Segundo o autor do modelo Pinto (2015) o valor do Fator Δ é calculado através da fórmula:

$$\Delta = CO CSP - \sum_{i=1}^n CPI$$

A combinação dos diferentes Conhecimentos Organizacionais partilháveis que estão presentes nas pastas partilhadas (conhecimento emergente) somado com a Função do Conhecimento Partilhável que é constituída pelo conhecimento concetual, percetual e explícitos, em que no caso do estudo de caso temos esses conhecimento no dia a dia dos colaboradores quando fazem as suas funções. O valor da soma atrás mencionada é o que dá o resultado do Conhecimento Organizacional dos Centros de Serviços Partilhados que com a subtração do Somatório dos Conhecimentos Partilháveis Organizacionais, que ocorrem nas pastas partilhadas a multiplicar pelo Número de Organizações que usufruem dos Serviços Partilhados, que no caso são 22 empresas do Grupo estudado temos o valor do Fator Δ .

Deve ser referido que o valor do Fator Δ não é um valor quantitativo, mas sim qualitativo. Atendendo ao número de empresas do Grupo estudado e a todo o conhecimento gerado

por cada uma das empresas, seguindo as sugestões do criador do modelo $\Delta+$ que passa por criar informação de uma forma uniforme para todos, há um acréscimo de conhecimento na organização.

Desta forma é possível afirmar que a implementação do modelo de gestão de conhecimento organizacional $\Delta+$ trará vantagens para o Grupo uma vez que será fomentado a criação de novo conhecimento por parte dos diversos colaboradores e isso vai refletir-se nas várias empresas e no Grupo.

Ao longo do presente estudo foi possível verificar que cada vez é mais difícil conseguir diferenciar-se da concorrência e manter-se no mercado automobilístico. É um setor muito evoluído, que se tem vindo a superar ao longo dos anos, adotando estratégias inovadoras ao nível das tecnologias e da gestão.

A gestão do conhecimento organizacional tem vindo a apresentar-se como sendo uma função diretamente relacionada com o sucesso das organizações. Uma empresa que apresente uma boa gestão ao nível do conhecimento organizacional é uma empresa que está numa crescente evolução, pois conhecimento gera conhecimento.

No presente estudo de caso apresenta-se uma organização que é do setor automóvel e que detém mais de 20 empresas todas do mesmo ramo, mas com especialidades diferentes. Tendo em consideração o Grupo estudado e as características de vários modelos de gestão de conhecimento organizacional, escolheram-se para o presente estudo, numa primeira fase, três modelos que são: Modelo de Takeuchi e Nonaka, Modelo de Wiig e Modelo $\Delta+$.

O Grupo estudado é um grupo caracterizado por uma elevada produção de informação diária, alta rotatividade de colaboradores, processos jurídicos, situações contratuais, várias informações que devem ser armazenadas e disponibilizadas a quem de direito. Sendo ainda um grupo detentor de várias empresas que embora se interliguem entre si, cada empresa tem uma especialidade. Desta forma, é necessário que o Grupo adote um bom modelo de gestão de conhecimento organizacional que permita manter e divulgar a cultura organizacional, que seja motivadora da criação, transmissão e disponibilização do conhecimento das várias empresas e Grupo.

Com o presente estudo pretendia-se analisar se efetivamente havia uma lacuna a nível da falta de comunicação entre as empresas conforme foi o mencionado por parte do Grupo quando houve o primeiro contacto. Pretende-se ainda analisar se um modelo de gestão de conhecimento organizacional pode contribuir de uma forma positiva para o desempenho das empresas e conseqüentemente do Grupo. Uma vez que se trata de um Grupo detentor de mais de 20 empresas todas do mesmo ramo, mas especializadas em áreas distintas o modelo de gestão de conhecimento organizacional considerado mais adequado foi o Modelo $\Delta+$.

O Modelo de Gestão de Conhecimento $\Delta+$ permite que haja uma junção de todo o conhecimento partilhável das empresas do grupo (empresas estudadas e outras) que são

colocadas num centro de serviços partilhados. O conhecimento organizacional partilhável, pode assumir uma forma de conhecimento tácito e explícito, gerando a inovação e o desenvolvimento do grupo. A transmissão de conhecimento é um processo que ocorre de forma sistemática e que todos os colaboradores podem efetivamente encontrar o conhecimento necessário para as suas funções no dia-a-dia através das pastas partilhadas, uma vez que já é uma plataforma usada por todos os colaboradores, onde ocorre a criação, partilha e armazenamento do conhecimento organizacional. A empresa ao adotar o modelo de gestão de conhecimento organizacional e ao utilizarem como plataforma tecnológica a *intranet* ou as pastas partilhadas é necessário que haja um colaborador que faça a inserção e reestruturação de todos os dados. A recombinação dos conhecimentos disponíveis e conhecidos já existentes nas várias empresas proporcionam a criação de novo conhecimento. Os novos conhecimentos aumentam e têm a potencialidade de aumentar mais, quanto maior for o número de empresas e serviços. Quanto maior é a partilha de conhecimento, maior é o novo conhecimento adquirido. É de salientar que quanto maior for o conhecimento de cada uma das empresas maior vai ser o valor do Fator Δ que corresponde ao acréscimo de conhecimento organizacional criado no final do processo de aplicação do modelo Δ^+ , este valor vai sempre aumentando com o aumento da criação de conhecimento.

O valor do Fator Δ é calculado através da fórmula:

$$\Delta = CO \text{ CSP} - \sum_{i=1}^n CPI$$

Através do valor do Fator Δ pode identificar-se a quantidade de conhecimento organizacional adicionada à entidade que faz uso deste modelo de gestão de conhecimento organizacional. É de salientar que a qualidade do conhecimento será tanto maior quanto mais estruturada a informação inicial for “adicionada” pelo colaborador na plataforma, que no caso foi sugerida a *intranet*.

No presente estudo de caso, com a adoção do modelo de gestão de conhecimento organizacional Delta Δ^+ no grupo, o Fator Δ será calculado através do conhecimento organizacional dos centros de serviço de partilha, que no caso podem ser usadas as pastas partilhadas uma vez que já é onde ocorre a partilha de conhecimento menos (-) o somatório dos conhecimentos partilháveis organizacionais do número de empresas do grupo que usufruem dos serviços partilhados. Para se calcular o conhecimento organizacional dos centros de serviços partilháveis é a soma da função do conhecimento

partilhável do conhecimento percetual, concetual e comportamental explícito mais (+) o conhecimento emergente, que é calculado através da combinação dos diferentes conhecimentos organizacionais partilháveis. O valor desta função não é um valor quantitativo, mas segundo Pinto (2015) quanto maior o conhecimento das empresas maior é o valor do Fator Δ que corresponde ao acréscimo de conhecimento do Grupo, ou seja, o valor do Fator Δ é apresentado sob forma de valor qualitativo.

Desta forma, cada empresa do grupo atualmente contém um conhecimento individual, esse conhecimento vai ser partilhado com as outras empresas, que recombinações vão gerar novos conhecimentos para a organização. Assim, é possível afirmar que quanto maior o conhecimento inicial maior vai ser o conhecimento gerado com a aplicação do modelo de gestão de conhecimento organizacional $\Delta+$.

Assim que o Grupo entende a importância de gerir o conhecimento organizacional do negócio vai agregar valor ao grupo acabando por ter novas perspetivas para o negócio.

Respondendo à questão de investigação que era: “O Modelo de gestão de conhecimento organizacional Delta mais ($\Delta+$), pode beneficiar o grupo económico estudado?” com o presente estudo podemos afirmar que sim. Tendo em consideração que a aplicação do modelo de gestão de conhecimento $\Delta+$ tem o objetivo de criar, partilhar e armazenar conhecimento vai ajudar a haver uma maior transmissão de conhecimento entre as várias empresas do grupo, o que vai ajudar a combater o principal problema mencionado pelo Grupo. Com o presente estudo de caso foi verificado que caso as recomendações sejam acatadas e todas as empresas fizerem uma partilha de conhecimento entre elas acabam por facilitar vários processos, serem mais rápidos e eficazes e ainda acabam por se tornar mais “poderosos” pois “conhecimento é poder”. O modelo de gestão de conhecimento organizacional que mais beneficiará o grupo, devido à sua tipologia, é o modelo $\Delta+$ porque permite que todas as empresas sejam criadoras, partilhem e armazenem o conhecimento numa plataforma *online* específica, que no caso poderá ser através das pastas partilhadas ou a *intranet*, e que através da mineração de todos os conhecimentos é possível gerar novo conhecimento que será tanto maior quanto maior o conhecimento inicial.

A presente investigação está validada pelo suporte de estudo de caso aplicado.

Em jeito de conclusão, e depois de ultrapassadas todas as dificuldades sentidas, é possível considerar que os objetivos traçados foram alcançados e é esperado que o presente estudo

seja uma mais valia para o Grupo estudado para que possa melhorar a sua gestão de conhecimento.

Os constrangimentos que foram sentidos ao longo da dissertação e que acabaram por ser superados foram o facto de as entrevistas não poderem ter sido todas realizadas em regime presencial, nem todas foram agendadas no mesmo local nem no mesmo mês. Outro constrangimento foi o facto de estar a abordar um modelo de gestão de conhecimento organizacional ainda muito recente e que não tem ainda muita aplicação no mercado. Um último constrangimento foi o facto de devido à situação da pandemia mundial todo o país ficou confinado e toda a dissertação foi realizada virtualmente, o que demonstra que tudo é possível em que apenas é necessário aplicar estratégias eficazes.

Como trabalho futuro será implementado o Modelo de Gestão de Conhecimento Organizacional Δ^+ com todas as recomendações mencionadas ao longo do presente estudo de forma a se avaliar o impacto que terá no Grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods*. Trowbridge: Sage.

Caetano, C. J. B. (2014). *Análise estratégica do setor automóvel de usados no contexto de crise atual: estudo de casos* (Dissertação de mestrado, ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa). Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9047/1/An%c3%a1lise%20estrat%c3%a9gica%20do%20Setor%20Autom%c3%b3vel%20de%20Usados%20no%20Contexto%20de%20Crise%20Atual.pdf>

Castillo, J. M. S., & Azkuenaga, X. Z. (2007). *Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento*. In *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. Disponível em: [file://ValoracionCriticaDeLosModelosDeGestionDelConocimie-2527673%20\(4\).pdf](file://ValoracionCriticaDeLosModelosDeGestionDelConocimie-2527673%20(4).pdf)

Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Editorial Quimera.

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Allen & Unwin, Australia: Sage.

Demichurki, R. (2015). *A teoria da criação do conhecimento organizacional relacionada à rotina de Trabalho de uma agência bancária*. (Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5967/1/PG_CEEP_2014_1_21.pdf

Dgae. (2021). *Direção-Geral das Atividades Económicas*. Disponível em: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/setores-industriais/industria-automovel.aspx>

Dorow, P. F., Schmitt, M. T. B., Clementi, J. A., Souza, J. A. & Miglioranza, D. (2016). *Ciclos da Gestão do Conhecimento*. Disponível em: <https://docplayer.com.br/9464956-Ciclos-da-gestao-do-conhecimento.html>

Drucker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.

Ermine, J. L. (2013). *A knowledge value chain for knowledge management*. *Journal of Knowledge & Communication Management*, v. 3, n. 2, p. 85-101. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/272731129_A_Knowledge_Value_Chain_for_Knowledge_Management/link/55b632fa08ae092e9655c752/download

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* [PDF]. Disponível em: http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_d_e_pesquisa.pdf

Herek, M., Colla, J. E. & Pirani, S. L. (2008). *Criação do conhecimento por meio do modelo de Nonaka para as pequenas empresas: estudo de caso da Empresa Jumoser*. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO428.pdf>

João, B. N. & Piscopo, M. R. (2007). *Estratégias Empreendedoras e o Modelo Delta de Formulação e Implementação Estratégica: O Caso Visa Vale*. III Encontro de Estudos em Estratégia. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES511.pdf>

Jordão, M. (2019). Indústria Automóvel: Nota informativa estatísticas setoriais. Disponível em DGAE (Direção Geral das Atividades Económicas) Website: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/setores-industriais/industria-automovel.aspx>

Pandey, P. & Pandey, M. (2015). *Research Methodology: Tools and Techniques* [PDF]. Disponível em: <http://www.euacademic.org/BookUpload/9.pdf>

Pinto, A. S., Amaral, L. & Peres, P. (2018). *Gestão do Conhecimento Organizacional – Um modelo para a gestão do conhecimento organizacional no contexto dos serviços partilhados com recurso à utilização do e-learning*. Porto, Portugal: Vida Económica – Editorial, SA.

Pinto, A. S. (2015). *Gestão do Conhecimento Organizacional – Um modelo para a gestão do conhecimento organizacional no contexto dos serviços partilhados com recurso à utilização do e-learning*. (Tese de Doutoramento, Universidade do Minho). Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/38884/1/Jos%C3%A9%20Agostinho%20de%20Sousa%20Pinto.pdf>

Stake, R. M. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1997). *Criação de conhecimento na Empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008). *Criação e dialética do conhecimento. Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 319. Disponível em: <https://statics-americanas.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/6818253.pdf>

Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial!*. Biblioteca Terra Forum Consultores. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf

Walliman, N. (2010). *Research methods: the basics*. London: Routledge.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. [PDF]. Disponível em: https://www.academia.edu/19382981/Knowledge_Management_Foundations_Thinking_about_Thinking_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge

Wiig, K. M. (1988). *Management of Knowledge: Perspectives of a New Opportunity*. [PDF]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320273803_Management_or_Knowledge_Perspectives_of_a_new_opportunity/link/59da6824a6fdcc2aad12a404/download

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. [PDF]. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf

Apêndice I – Entrevista Diretor 1

Q1.: *Considera que o Conhecimento Organizacional deva ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?*

“Claro que sim. No caso da empresa de peças de automóvel um bom conhecimento do grupo e das outras empresas é fundamental pois permite à empresa 1 ser mais eficiente, saber como priorizar as necessidades do cliente interno, ou seja, das empresas 2 e 3 com a finalidade de serem mais eficientes na entrega. Ou seja, conseguimos planejar o dia, organizando os *timings* com as entregas das peças para os horários corretos, fazendo a correta distinção do que é urgente do prioritário.”

Q2.: *Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.*

“O conhecimento que mais existe na empresa 1 atualmente é o conhecimento tácito, ocorrendo uma transmissão de conhecimento através das conversas informais que decorrem ao longo dos dias, aplicamos para já a transmissão de conhecimento através da Socialização. Sempre que existe a necessidade de transmitir um conhecimento aos colaboradores através de um procedimento, o tema é abordado com os vários indivíduos envolvidos para perceber qual é o impacto, os prós e contras. Os colaboradores maioritariamente ganham o conhecimento através da prática sendo que deveria de ser mais através de conhecimento que estivesse escritos e exposto a todos. Posso ainda mencionar que em algumas empresas e com alguns responsáveis de seção existe uma modificação do conhecimento, mas na maioria não. Enquanto diretor tenho intenções de implementar reuniões informais com elementos da empresa 1 e das outras empresas de forma a que se possa conjugar todo o conhecimento dos vários locais para que se possa ter uma empresa ainda mais eficiente.”

Q3.: *A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?*

“Dentro do grupo não considero que haja uma valorização da partilha de conhecimento, no entanto dentro da empresa 1 existem ferramentas para partilhar esse conhecimento através de pastas partilhadas na intranet, por exemplo. No entanto, entre departamentos e empresas não há essa partilha, quando ocorre não é de uma forma “limpa” e ocorre de apenas um dos lados e muitas vezes quem tem o conhecimento não o quer partilhar, que a meu ver só estamos a prejudicar o Grupo todo.”

Q4.: *Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.*

“A valorização de conhecimento não faz parte do Grupo e nem é valorizada, de uma forma geral. Dentro da empresa 1 há partilha de conhecimento, mas o Grupo não valoriza a aquisição e partilha de conhecimento, eu não consigo valorizar os meus colaboradores pelos conhecimentos que podem trazer para a empresa, nem mesmo de uma forma remuneratória, não porque não queira, mas sim porque o Grupo não o permite.”

Apêndice II – Entrevista Diretor 2

Q1.: *Considera que o Conhecimento Organizacional deva ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?*

“Sim. Eu considero que um colaborador ao longo do tempo com o aumento de experiência torna-se mais ágil por já ter mais conhecimento das variadas situações que podem acontecer no dia a dia e que nem sempre estão protocoladas. O Grupo em questão às vezes pode ser beneficiado pelo tempo de existência no mercado e o tempo que os colaboradores têm de casa. Tenho colaboradores a trabalhar na empresa há 60 ou mais anos, estes colaboradores já têm uma autonomia de trabalho muito grande sendo uma mais valia para a equipa bem como para o Grupo. Agora sim, considero que a gestão de conhecimento deva ser considerada como um recurso valioso da empresa e não como está a ser gerido neste momento.”

Q2.: *Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.*

“A perspetiva que eu tenho do Grupo é que a Socialização é o método de transmissão de conhecimento mais aplicado sendo também este o mais aplicado na nossa empresa. Sei que não é o mais apropriado sendo este um Grupo com tantas empresas e tantos colaboradores em que pode haver uma rápida rotatividade dos mesmos, mas temos intenções de mudar e estamos a fazer por isso. Posso dar um exemplo, contratamos uma pessoa em que a formação inicial passou pela transmissão de conhecimento gerais em forma de conversa não havendo um protocolo criado, contudo o conhecimento passa e o colaborador ficou apto para desempenhar as suas funções. Agora o método que eu considero que seria uma mais valia para a minha empresa e que irá ajudar o Grupo é a Combinação porque vai permitir que haja um conhecimento já escrito e que possa ser

melhorado com as várias visões dos colaboradores. Aliás eu considero que sempre que contratamos alguém é uma mais valia pois este trás uma visão limpa e vai apresentar novas soluções que muitas vezes são mais valias para o desempenho da sua função.”

Q3.: *A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?*

“Nós entre empresas não temos muita partilha de conhecimento, efetivamente temos pastas partilhas com alguns departamentos da empresa principal, mas não é conhecimento técnico por assim dizer, mas dentro da empresa há muita troca de informação quer seja através de pastas partilhadas, reuniões mensais, intranet e e-mails. Na nossa empresa em específico temos muita troca de conhecimento com empresas fora do nosso Grupo, ou seja, podemos ser representantes de uma marca e temos formações para que haja uma correta passagem do conhecimento. Acredito que podia haver uma maior preocupação por parte do grupo com a transmissão de conhecimento de uma forma geral”

Q4.: *Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.*

“Na minha visão há valorização da partilha de conhecimento em ambos, quer a nível do Grupo quer a nível da empresa. É intrínseco para mim porque se há um colaborador que traz novos conhecimentos para a empresa eu vou valoriza-lo por esse feito, mesmo não havendo uma norma formal por parte do Grupo, mas para mim dispensar um colaborador que já deu tanto à empresa, que consegue pensar em resoluções para todos os problemas que encontra é um desperdício de valor humano, vou estar a dar a outro Grupo uma mais valia que deve ser retida na minha empresa. Contudo, o Grupo não tem um ponto para a avaliação/ recompensa específica do colaborador que trás essas mais valias, mas eu enquanto diretor avalio no profissionalismo aquando da sua avaliação individual, não

podendo valorizar monetariamente como eu gostaria porque não faz parte das normas da empresa.”

Apêndice III – Entrevista Diretor 3

Q1.: *Considera que o Conhecimento Organizacional deva ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?*

“Sim é uma mais valia para a empresa e para o Grupo como é evidente. Obviamente que são as pessoas que trazem o *know-how* e a experiência para as empresas. Um colaborador que tem mais experiência e mais conhecimento é uma mais valia para o grupo, não sendo este o único fator de diferenciação, mas é uma ajuda para atingir os objetivos, quer sejam eles pessoais ou para a organização. De uma forma geral, a troca de conhecimento entre empresas e entre departamentos é sem dúvida muito importante, que a meu ver, se acontecesse mais partilha de conhecimento entre nós iríamos todos beneficiar, uma vez que aumentava a troca de conhecimento entre as empresas. Um exemplo a melhorar que temos na nossa empresa é a troca de conhecimento que ocorre com uma empresa do grupo especializada no serviço de aluguer de viaturas em que se houvesse mais troca de informações e de conhecimento poder-se-ia evitar muitos percalços que seriam facilmente resolvidos. Quando mais fluida for a partilha de conhecimento entre o grupo mais o grupo de distinguir-se no mercado.”

Q2.: *Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.*

“Nós aqui ainda não temos todos os procedimentos construídos, contudo existe a visão de que é uma mais valia a organização ter todos os procedimentos escritos e disponíveis para toda a empresa. Atualmente a troca de conhecimento da empresa que mais existe na empresa é através da Socialização, onde ocorre a maioria das trocas de conhecimento através das chamadas conversas de café. Claro que todos os colaboradores se regem por regras, algumas das quais são passadas apenas através de conversas, mas há um

cumprimento geral das regras e todos os colaboradores sabem e desempenham a sua função de uma forma correta.

Como o nosso trabalho é um trabalho em cadeia, muitas vezes não há a abertura para a criatividade e possibilidade dos colaboradores em alterarem um determinado processo, sendo necessário referir que ainda há pouco tempo houve um colaborador que tinha experiência de um outro grupo, mas do mesmo setor que fez uma proposta de alteração e esta foi acatada sendo aplicada até aos dias de hoje porque veio a melhorar o desempenho geral da empresa. Com esta recente alteração pude verificar que é difícil se mudar os procedimentos nesta empresa por causa da resistência à mudança. A Externalização é a gestão de conhecimento que queremos vir a adotar num futuro breve, já num futuro mais longínquo é a Combinação que queremos adotar.”

Q3.: *A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?*

“É uma área que nós enquanto empresa valorizamos o conhecimento que cada colaborador tem, mas que no grupo em si devia ser mais valorizado porque só tínhamos todos a ganhar, com isto não quero dizer que não existe troca de conhecimento nem que não é valorizada porque é, mas podia ser valorizada de mais formas. Mesmo entre as empresas, cada um gere o seu conhecimento de uma forma muito individualista, existindo exceções obviamente. Todos nós tínhamos a ganhar mais de existisse uma plataforma comum a todas as empresas que permitisse um maior contacto entre os colaboradores das várias empresas. No caso da nossa empresa temos algumas formas formais de transmitir conhecimento como é o caso das pastas partilhadas através da *intranet*, e-mails, comunicados escritos e no caso de uma empresa do grupo específica temos uma plataforma on-line que foi criada propositadamente para haver uma troca de informações sobre os dados das viaturas a serem vendidas.”

Q4.: *Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.*

“Relativamente a esta questão eu considero que sim, que o conhecimento é valorizado principalmente pela empresa. Eu faço parte da renovação ou não dos contratos dos colaboradores e tenho sempre em consideração o conhecimento que o indivíduo tem e traz para a empresa. Contudo e como já referi anteriormente até existe a atribuição de importância ao conhecimento que os colaboradores do grupo detêm, mas não considero que sejam valorizadas como nós valorizamos internamente na empresa. Considero que a valorização dos conhecimentos difere nas várias empresas, o que é complicado acabar por reter os melhores colaboradores. O Grupo em si não tem uma fórmula de valorizar os colaboradores, então acaba por não haver uma grande diferenciação entre colaboradores a nível da gestão de conhecimento. A nossa valorização ocorre na gestão individual de desempenho de cada colaborador em que se atribui um valor mais elevado aos indivíduos que conseguem gerir melhor os conflitos, verificar um problema e apresentar uma solução, transmitir conhecimento entre os colegas, mas é uma avaliação na empresa.”

Anexo I – Entrevistas

Este questionário destina-se a uma investigação no âmbito de uma Unidade Curricular do Mestrado em Informação Empresarial, realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, sendo que as respostas dos inquiridos são apenas de opinião individual.

O presente questionário é anónimo. Não existe respostas certas nem erradas. Por favor, responda de uma forma sincera e espontânea a todas as questões.

Desde já obrigada pela sua colaboração!

**Entrevista elaborada no âmbito da conclusão do Mestrado em
Informação Empresarial para a dissertação: A Gestão do
Conhecimento Organizacional: A aplicação do Modelo Delta mais ($\Delta+$)
num grupo do setor automóvel**

Q1.: Considera que o Conhecimento Organizacional deve ser gerido como um recurso? Em caso afirmativo entende que a Gestão do conhecimento organizacional contribui para a eficiência dos colaboradores e do grupo empresarial?

Com esta questão pretende-se estudar se os diretores das empresas consideram o conhecimento primordial para o desenvolvimento dos negócios. Admitindo que as organizações dependem dos recursos humanos, quanto mais conhecimentos os colaboradores tiverem mais conhecimento tem a empresa. A eficiência dos colaboradores é tanto maior quanto o conhecimento que estes têm. Assim vai ser também possível de verificar se o conhecimento pode facilitar as funções dos indivíduos.

Q2.: Considerando que a gestão de conhecimento organizacional é uma mais valia, sumariamente indique algumas práticas ou procedimentos associados à gestão de conhecimento organizacional.

A gestão de conhecimento organizacional é dos recursos mais importantes numa empresa. Com a aplicação desta questão vai ser possível que seja avaliado se a transmissão de conhecimento ocorre de uma forma transversal ou isolada bem como qual o conhecimento mais criado:

- a) *Socialização - Conhecimento Partilhado* (Conhecimento Tácito para Conhecimento Tácito - Envolve os indivíduos, o conhecimento é transmitido através da prática.)
- b) *Externalização - Conhecimento Concetual* (Conhecimento Tácito para Conhecimento Explícito - Envolve os indivíduos e o grupo, o conhecimento é transmitido codificado via informações internas.)

- c) *Internalização - Conhecimento Operacional* (Conhecimento Explícito para Conhecimento Tácito - Envolve os indivíduos e o grupo, o conhecimento é transmitido codificado via informações internas.)
- d) *Combinação - Conhecimento Sistémico* (Conhecimento Explícito para Conhecimento Explícito - Envolve os indivíduos e o grupo, o conhecimento é transmitido codificado via informações internas.)

Q3.: A valorização ou preocupação com a criação e partilha de conhecimento ocorre nas empresas e no grupo? Há algum(ns) instrumento(s) formal(ais) para o armazenamento e partilha de conhecimento?

Todo o conhecimento deve estar expostos para todas as empresas/ departamentos uma vez que é o que contribui para a evolução do grupo. Ao analisar o instrumento formal da partilha de conhecimento vai ser possível analisar se a empresa consegue tirar o maior benefício possível do conhecimento lá exposto.

A presente questão tem, também o objetivo de avaliar se a criação/ partilha de conhecimento acontece entre todo o grupo e de que forma acontece. Permitindo compreender se a empresa dá a devida valorização da criação e partilha do conhecimento.

Q4.: Faz parte da cultura empresarial deste Grupo a valorização da partilha do conhecimento? De que forma é valorizada na avaliação de desempenho individual, por exemplo.

A gestão de conhecimento é fundamental para uma empresa conseguir manter a distinção perante a feroz concorrência. Uma empresa que faça a avaliação dos colaboradores e que avalie o quanto esta cria e partilha conhecimento dentro da mesma está a contribuir para a motivação do indivíduo, uma vez que este se sente ouvido e permite a não estagnação da empresa.

Já foi possível analisar que o conhecimento é das “armas” mais fortes que uma organização pode ter. Esta questão tem como intuito de estudar o quanto é valorizado os novos conhecimentos pela cultura organizacional do grupo.