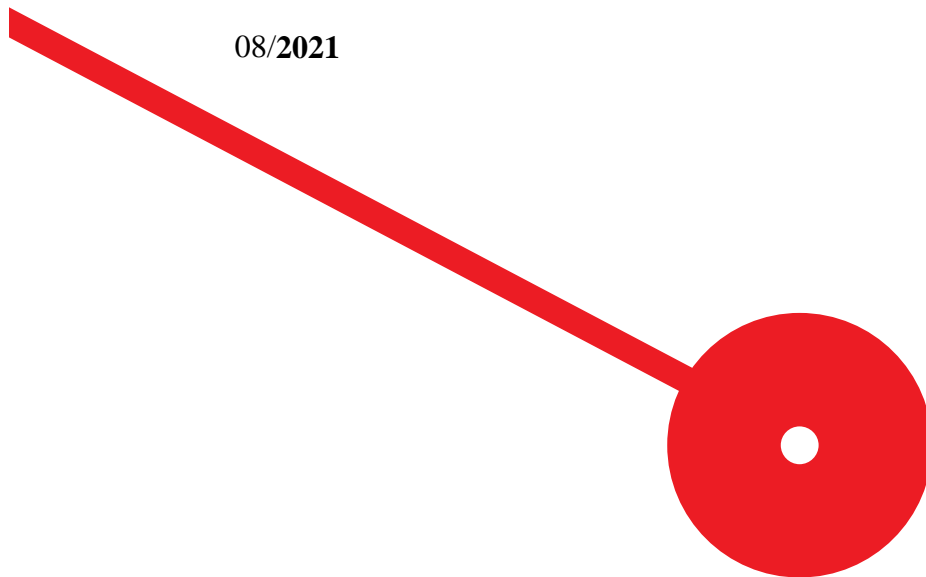


Gestão do Conhecimento no Centro de Educação e Formação Profissional Integrada: diagnóstico e recomendações

Lara Filipa Figueiredo de Oliveira

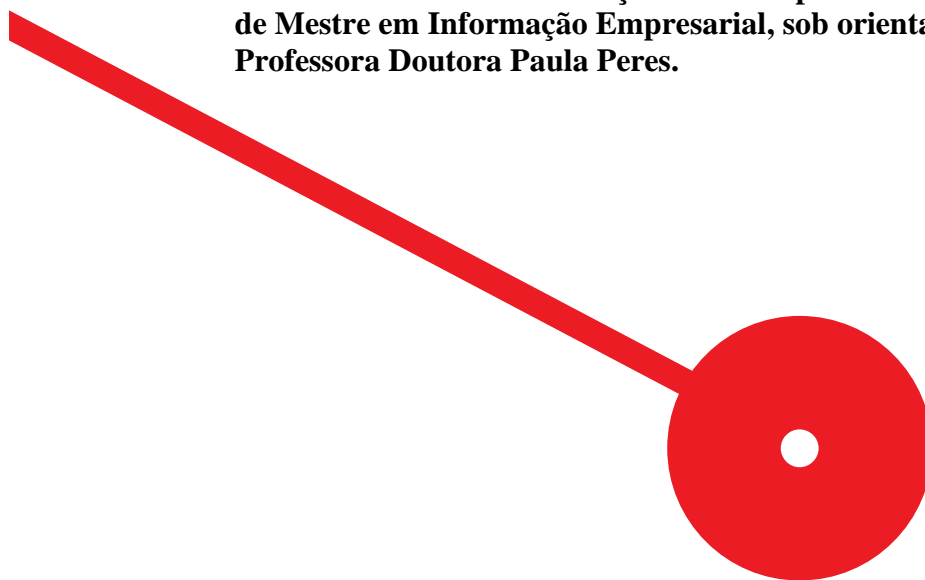
08/2021



Gestão do Conhecimento no Centro de Educação e Formação Profissional Integrada: diagnóstico e recomendações

Lara Filipa Figueiredo de Oliveira

**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 da
Professora Doutora Paula Peres.**



Resumo:

Qualquer empresa ou organização deve ter como uma das suas finalidades, aperfeiçoar a sua *performance* atendendo à exploração do conhecimento adquirido ao longo dos anos de atuação no mercado. Este conhecimentos incluem, para além dos resultados das atividades operacionais, a compreensão abrangente da convivência entre pessoas e processos.

O trabalho desenvolvido e descrito neste documento, pretende descrever a investigação desenvolvida no Centro de Educação e Formação Profissional Integrada como objetivo de melhorar a *Gestão do Conhecimento*. No âmbito do estudo de caso descrito foram utilizadas várias técnicas para a recolha de dados como questionários e entrevistas aos colaboradores da organização referida para um estudo profundo.

Para além dos questionários e entrevistas, será também feito um estudo através de uma análise documental que será fornecida pela mesma organização. Posteriormente, os dados recolhidos foram analisados com auxílio de diferentes instrumentos .

Como resultados, foi possível a criação de um modelo específico de gestão do conhecimento aplicável para a organização em estudo mas, podendo a vir a ser útil ou adaptado para outras organizações também. Como resultados foi possível obter um conjunto de *recomendações e diagnóstico, nesta área da gestão do conhecimento*.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento; Conhecimento; Informação; Organização.

Abstract:

Any company or organization must have as one of its purposes, to improve its performance by exploring the knowledge acquired over the years of operation in the market. This knowledge includes, in addition to the results of operational activities, a comprehensive understanding of the coexistence between people and processes.

The work developed and described in this document, intends to summarize the research carried out at Center for Integrated Vocational Education and Training (CEFPI) with the aim of improving Knowledge Management. Within the scope of the case study described, several techniques were used to collect data such as questionnaires and interviews with employees of the organization for an in-depth study.

In addition to the questionnaires and interviews, a study will also be carried out through a document analysis that will be provided by the same organization. Subsequently, the collected data were analyzed with the aid of different instruments.

As a result, it was possible to create a specific model of knowledge management applicable to the organization under study (CEFPI), but it could be useful or adapted for other organizations as well. As a result, it was possible to obtain a set of recommendations and diagnosis in this area of knowledge management.

Key words: Knowledge management; Knowledge; Information; Organization.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	2
1 Conhecimento VS Informação	2
2 Gestão do Conhecimento.....	2
3 Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	6
4 Fatores críticos de sucesso na Gestão do Conhecimento numa Organização	8
5 Resumo do Capítulo	12
Capítulo II – Metodologia.....	14
6 Introdução.....	14
7 Objetivos da Investigação.....	14
7.1 Caracterização da organização	15
8 Metodologias de Investigação	18
8.1 Questionários.....	18
8.2 Entrevistas Semiestruturadas.....	20
8.3 Análise Documental	21
8.4 Observação direta.....	21
9 Estudo de Caso	22
10 Resumo do Capítulo	23
Capítulo III – Resultados.....	25
11 Introdução.....	25
12 Análise dos Questionários	25
12.1 Pré-Teste.....	25
12.2 Resultados dos Questionários.....	26
12.3 Resumo do Subcapítulo dos Resultados dos Questionários.....	31
13 Relatório das Entrevistas Semiestruturadas.....	32
13.1 Introdução.....	32

13.1.1	Entrevista Semiestruturada ao Sector de Aquisições.....	33
13.1.2	Entrevista Semiestruturada ao Sector da Formação e Qualidade	34
13.1.3	Entrevista Semiestruturada ao Sector Financeiro	35
13.1.4	Entrevista Semiestruturada ao Sector da Direção	35
13.2	Resumo do Subcapítulo do Relatório das Entrevistas.....	36
Capítulo IV – Análise dos Resultados.....		39
14	Introdução ao Capítulo	39
15	Análise dos Resultados dos Questionários	39
16	Análise dos Resultados das Entrevistas.....	42
17	Resumo do Capítulo	44
Capítulo V – Conclusões e Recomendações		45
18	Recomendações	45
19	Conclusões Finais	48
Referências bibliográficas.....		53
Apêndices.....		56
Apêndice I – Tabela Resumo do Enquadramento Teórico		56
Apêndice II – Tabela dos Questionários.....		57
Apêndice III – Tabelas das Entrevistas Semiestruturadas		59
Apêndice IV – Tabela Resumo dos Resultados dos Questionários		60
Apêndice V – Tabela Resumo do Resultado das Entrevistas		61
Apêndice VI – Tabela Resumo das Recomendações.....		63
Apêndice VI – Tabela Resumo das Conclusões		65

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de gestão do conhecimento.....	4
Figura 2 - Modelo de um Processo de Gestão do Conhecimento.....	5
Figura 3: A Organização do Conhecimento	7
Figura 4 - Espiral do conhecimento de Nonaka Takeuchi (1997).....	10
Figura 5 - Organigrama Geral do CEFPI.....	16
Figura 6 - Organigrama Funcional do CEFPI	17
<i>Figura 7 - CATEGORIA 'IDENTIFICAR'</i>	<i>28</i>
<i>Figura 8 - CATEGORIA 'IDENTIFICAR'</i>	<i>28</i>
<i>Figura 9 - CATEGORIA 'REGISTAR'</i>	<i>29</i>
<i>Figura 10 - CATEGORIA 'PARTILHAR'</i>	<i>29</i>
<i>Figura 11 - CATEGORIA 'APRENDER'</i>	<i>30</i>
<i>Figura 12 - CATEGORIA 'APLICAR'</i>	<i>30</i>
<i>Figura 13 - CATEGORIA 'FEEDBACK'</i>	<i>31</i>

Índice de Tabelas

Tabela 1- Resumo do Enquadramento Teórico	13
Tabela 2 - Questionários.....	20
Tabela 3 - Entrevistas Semiestruturadas.....	20
Tabela 4 - Questionários.....	27
Tabela 5 - Resumo do Resultado dos Questionários	32
Tabela 6 - Entrevistas Semiestruturadas.....	33
Tabela 7 - Resumo do Resultado das Entrevistas Semiestruturadas	38
Tabela 8 - Resumo das Recomendações Propostas	48

Lista de abreviaturas

CEFPI – Centro de Educação e Formação Profissional Integrada

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

P.PORTO – Politécnico do Porto

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

O trabalho descrito neste documento enquadra-se no projeto de dissertação, no âmbito do mestrado em informação empresarial, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) / Politécnico do Porto (P.PORTO) . Este trabalho situa-se no espaço de atuação da área da gestão do conhecimento nas organizações e, tem como objeto de estudo o Centro de Educação e Formação Profissional Integrada (CEFPI).

Este trabalho procura sensibilizar a organização em estudo a refletir sobre os métodos mais adequados de gestão da informação e conhecimento, para assim, poder exercer melhor as suas atividades.

No contexto deste trabalho, os conceitos básicos relativos ao tema da gestão do conhecimento estudados são: o conhecimento tácito; o conhecimento explícito; o capital intelectual, humano e estrutural; as comunidades de práticas; a inteligência competitiva; e, por fim, a memória organizacional.

No CEFPI o conhecimento é transferido e partilhado essencialmente através de reuniões, das formações, de conversas informais, etc. Este cenário resulta, muitas vezes em dificuldades relacionadas com a interpretação dos sujeitos, com a perda de informação e conhecimentos gerada pelos processos de comunicação, o que muitas vezes resulta na falta de confiança quando uma dada informação é recebida, e ainda a falta de motivação por parte dos trabalhadores.

O objetivo geral deste projeto é o de refletir sobre como as atividades de gestão da informação e conhecimento estão a ser levadas a cabo no CEFPI. Pretende-se conhecer os processos internos da organização e propor eventuais mudanças de procedimentos de modo a tornar mais eficaz as atividades diárias e suportar futuras tomadas de decisão. Procura-se com este projeto, por um lado responder a uma exigência do curso de mestrado em informação empresarial, por outro auxiliar o CEFPI, no incremento da otimização dos processos de gestão da informação e conhecimento.

1 Conhecimento VS Informação

Para dar início a um processo de reflexão sobre a gestão da informação e do conhecimento é fundamental começar por distinguir informação de conhecimento. A informação está mais relacionada com dados ou referências que se encontram devidamente estruturados, processados, organizados, corresponde a dados com relevância e propósito (Davenport & Prusak, 1998). Assim, confere-se à informação um enquadramento contextual, tornando-a importante e produtiva para quem a deseja. Por sua vez, o conhecimento encontra-se relacionado com a forma como essa informação é utilizada, trata-se de “informação combinada com experiências pessoais, ideias e raciocínio lógico formado na mente das pessoas” (Kebede, 2010: 5). Numa organização ou empresa o conhecimento surge quando a informação é aplicada (Wilson, 2002). O conhecimento é uma “informação combinada com experiência contextualizada, interpretação e reflexão” (Davenport, 1998). Peter Drucker afirmou que o conhecimento é o único recurso económico significativo. A sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O Conhecimento difere de todos os outros recursos, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem que ser adquirido por cada indivíduo (Drucker, 1955). O conhecimento está relacionado com as crenças e os compromissos de cada indivíduo, já a informação é isenta de parcialidades individuais, segundo Nonaka e Takeuchi (2004).

De acordo com Matos (2001, p.15), um indivíduo gera conhecimento a partir dos seus múltiplos conhecimentos e estabelece a configuração conceptual final. Assim, os primeiros elementos do desenvolvimento de um processo organizacional têm por base o homem e o seu acervo de conhecimentos. Lembrando que, como agente da ação, o homem é, ao mesmo tempo, gerador e armazenador de conhecimento. Neste contexto, o conhecimento é visto como um recurso económico, social, cultural e humano.

2 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é um tema que, com o passar dos anos, tem vindo a ganhar uma grande notoriedade. Tem-se vindo a estudar e analisar mais sobre o assunto procurando novas metodologias e práticas de gestão do conhecimento, estabelecendo

novas áreas funcionais e melhorando a sua transferência. Em meados dos anos 90, antes de se falar em gestão do conhecimento, falava-se em capital intelectual, fazendo com que a informação se tornasse num tema importante para a gestão das organizações.

Tom Davenport (1998) define o conceito de gestão do conhecimento como sendo uma “Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.” Já o autor Gartner Group (2004) defende ser uma disciplina que promove, através de uma visão integrada, a gestão e a partilha de todo ativo de informação de uma empresa, em documentos, pessoas, processo, etc.

Segundo os autores Kulkki e Kosonen (2001), a gestão do conhecimento é um processo complexo e envolve um trabalho árduo e consecutivo destacado por diversos níveis, nomeadamente: **identificar o conhecimento** que está conectado com a estratégia da organização, de modo a relacionar-se com as competências da organização, contribuindo para a sua sustentação; **transformar o conhecimento** individual em conhecimento coletivo pois, numa organização é importante que haja transferência e por fim a partilha do conhecimento entre indivíduos. **A transferência** do conhecimento é considerada importante por envolver diversos indivíduos numa interação dinâmica, com a finalidade de obter os resultados positivos para as organizações. Um dos principais problemas na transferência do conhecimento advêm do orgulho, da empatia, do desejo pelo poder de obter a informação, entre outros aspetos relacionados com as características de cada ser. O processo de partilha do conhecimento é também um “processo de consciencialização das necessidades de conhecimento, tornando o conhecimento disponível para outros através de uma infraestrutura técnica e sistemática” (Seonghee e Boryung, 2008, p. 283). Urge desta forma estimular nas organizações boas práticas no sentido de transformar o conhecimento tácito em explícito, de modo a que o conhecimento adquirido possa ser transformado em experiência organizacional, promovendo a retenção do conhecimento.

Para Junior (2011) a gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na **identificação, geração, partilha e aplicação do conhecimento** organizacional, com o objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de uma organização. Apoiar-se também em tecnologia de informação e comunicação que comporta computadores, comunicações, e sistemas de *software*, que possibilitam a organização, transmissão, armazenamento e utilização do que pode ser chamado de recursos do conhecimento.

Para Terra (2000), a gestão do conhecimento constitui um processo de gestão e partilha de experiências entre os colaboradores, tendo como vantagens ou benefícios melhorar a informação existente, com recurso ao uso das tecnologias de informação.

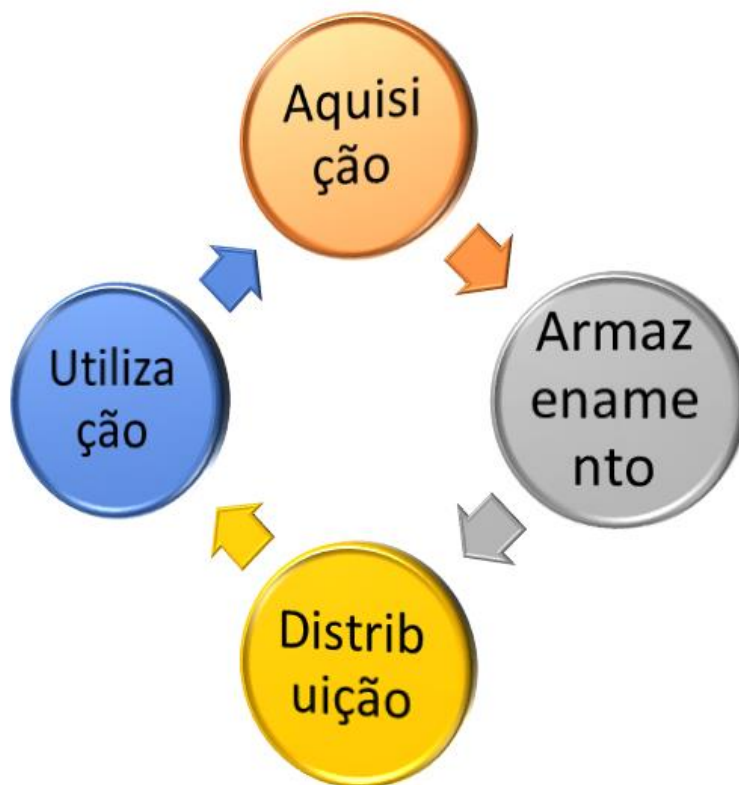


Figura 1 - Processo de gestão do conhecimento

Fonte: Kakabadse et al. (2003)

Neste contexto é perceptível a complexidade da gestão do conhecimento pois abrange diversas áreas arroladas com a gestão, dos quais se destacam os processos de negócio e as respetivas rotinas de **aquisição e armazenamento do conhecimento**. Para uma boa gestão do conhecimento é importante compreender a necessidade de recursos e de esforço a alocar. Segundo Levinson (2008, p.1) a gestão do conhecimento “...é o processo pelo qual uma organização gera valor de recursos baseados em conhecimento e intelectualidade.” Isto é, uma das finalidades da maioria das empresas passa pelo desenvolvimento de melhores práticas ou métodos de gestão do conhecimento. Para isso, é importante criar um sistema de codificação do conhecimento gerado, no que concerne aos colaboradores, clientes, fornecedores, etc., é ainda importante **partilhar** algum desse conhecimento pelos colaboradores, clientes, fornecedores e empresas. Para Fialho, Montibeller, Macedo e Mitidieri (2007, p. 114-115) a gestão do conhecimento “...consiste em indicar o caminho para que as organizações resgatem o seu conhecimento

e aprendam a explorá-lo para gerar mais valor para si e os seus parceiros, garantindo uma trajetória de desenvolvimento”.

No que concerne às principais dificuldades nos processos de gestão do conhecimento nas organizações, é possível destacar a recorrente falha no investimento em recursos tecnológicos ou a débil formação dos recursos humanos.

A operacionalização dos processos de gestão do conhecimento exige a elaboração de uma estratégia de ação que permita a recolha e a aplicação do conhecimento, a promoção da inovação dos processos de negócio, o controlo e a **avaliação dos dados recolhidos**, o **armazenamento do conhecimento e da informação da organização**. Neste contexto procura-se a rentabilização do tempo para o planeamento de soluções para eventuais problemas, assim como a redução de custos vindos da repetição de erros anteriores.

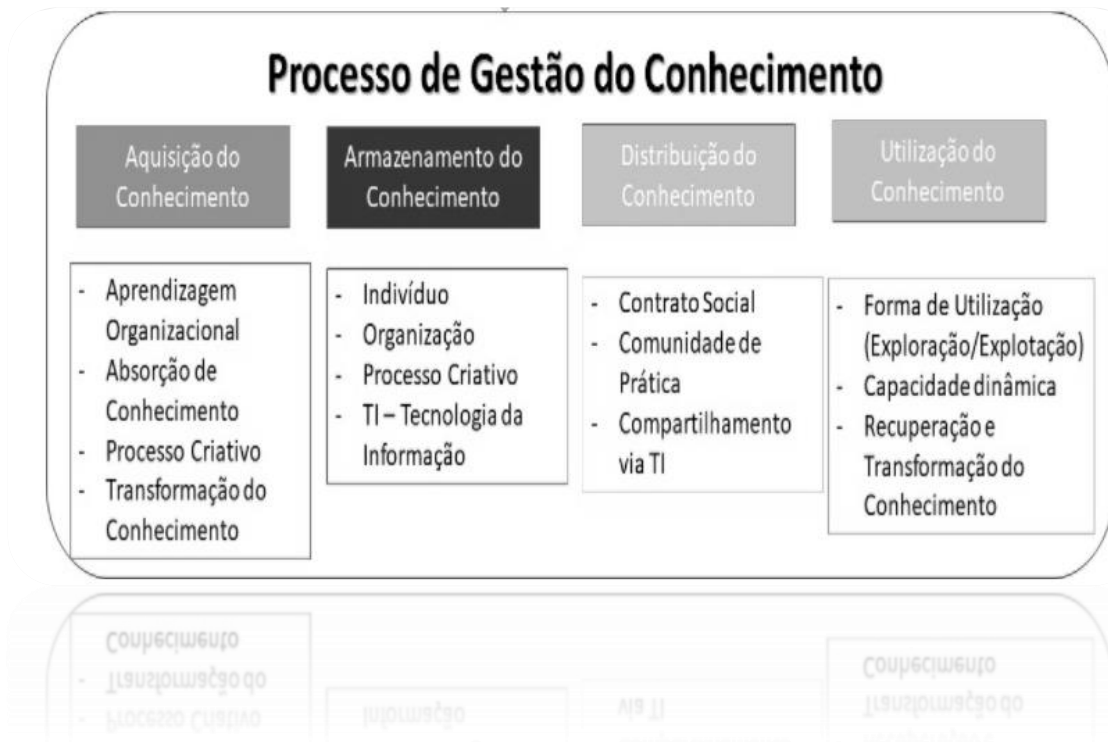


Figura 2 - Modelo de um Processo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Kakabadse et al. (2003)

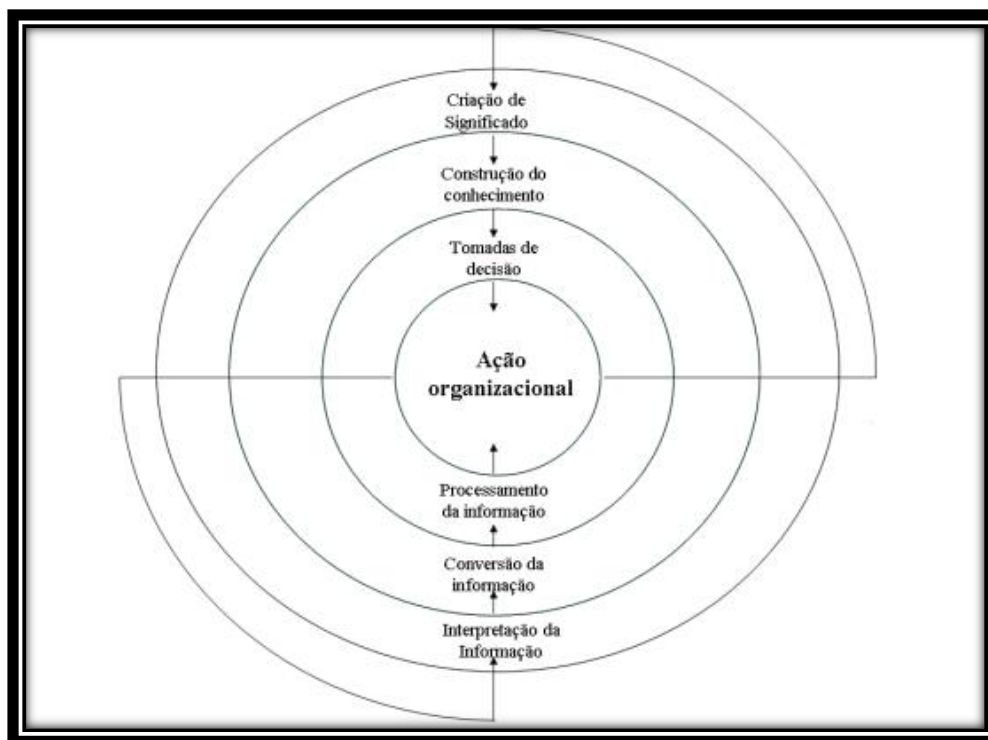
“O conhecimento, portanto, é desenvolvido através de um ciclo evolutivo. A partir da observação e organização de dados, inicia-se um processo de aprendizagem, no qual, a partir de dados estruturados, alcança-se o conhecimento particular, isto é, pertencente a um indivíduo ou grupo de indivíduos. Tal processo se encerra com o ganho de sabedoria, por parte do indivíduo, que cresce com a experiência. Ao mesmo tempo, inicia-se o

processo de rotina, que se inicia com dados acerca de um contexto específico de determinada organização, e, então, alcança-se a prática de uma determinada tarefa” (Kakabadse et al., 2003).

3 Gestão do Conhecimento nas Organizações

Segundo Terra (2000), uma organização tem que ter em consideração a evolução da sociedade, da economia e da tecnologia, utilizando a gestão do conhecimento como ferramenta para melhorar o seu capital intelectual. Para isso, é preciso planejar novos métodos ou práticas capazes de acompanhar com a evolução e inovar na cultura da organização. A Gestão do Conhecimento corresponde assim a um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem, “quando se faça necessário, onde se faça necessário e na forma como se faça necessário”, com o objetivo de incrementar a eficácia do desempenho humano e organizacional" (Terra, 2000).

O Modelo de Choo explica, numa primeira fase, como a organização deve utilizar a informação vinda do exterior. Sugere boa interpretação orientada para a compreensão e eventual aplicação em processos de inovação organizacional. De seguida, deve procurar-se partilhar os novos conhecimentos, promovendo a **aprendizagem organizacional** e fomentando explicitação do conhecimento tácito. Por fim, a reflexão sobre os novos conhecimentos pode resultar na criação ou melhoria dos processos existentes, assim como apoiar a organização na tomada de decisões. A imagem a seguir apresentada pretende descrever este modelo de gestão de conhecimento organizacional.



Fonte: Choo (2003, p. 73)

Figura 3: A Organização do Conhecimento

De acordo com os autores Davenport e Prusak (1998), as organizações não existiriam se não fosse pelo conhecimento, isto porque ao interagirem com diversos ambientes, estão automaticamente a absorver informações, transformando estas informações em conhecimentos. Para haver uma gestão consciente e intencional, fazendo com que aumente a receita de uma organização, os autores apresentaram cinco passos para gerir o conhecimento numa organização.

A primeira diz respeito aos processos de aquisição. Uma organização pode comprar ou adquirir uma outra organização ou os seus colaboradores com mais conhecimentos, beneficiando a empresa. Um segundo passo corresponde à capacidade da organização reunir os seus recursos para fins específicos. Um terceiro passo corresponde à fusão. A fusão define-se pela junção de pessoas com diferentes experiências, valores e crenças fazendo com que surtem novas ideias e inovações. O quarto passo corresponde à adaptação. A adaptação corresponde à capacidade dos colaboradores de uma organização de adquirir e desenvolver conhecimentos e competências práticas. E, por fim, os autores referem a importância das redes de conhecimento. A dinâmica dessas redes envolve as interações por mensagens, a utilização das redes sociais, o email, etc. e têm como objetivo

a partilha do conhecimento, pontos de vista e experiência, normalmente com a finalidade de resolver os problemas específicos dentro da organização.

4 Fatores críticos de sucesso na Gestão do Conhecimento numa Organização

Os fatores críticos de sucesso de gestão do conhecimento numa organização referem-se a um conjunto de elementos que são essências e influenciam diretamente o sucesso organizacional.

Uma das razões para o insucesso do investimento da gestão do conhecimento nas organizações, tem a ver com a ausência de uma base teórica estabelecida em relação à realização da gestão do conhecimento.

Cavalcante (1998) considera que uma das vantagens competitivas numa organização se relaciona com o uso das novas tecnologias, isto é, uma organização que esteja sensível para a gestão do conhecimento dever procurar utilizar sistemas de tecnologias de informação capazes de suportar as tomadas de decisão. Não obstante, o principal investimento de uma organização que deseja tornar-se competitiva deverá ser no seu capital humano, garantindo a formação e a atualização dos seus profissionais (Cavalcante, 1998).

As organizações devem utilizar os sistemas de informação para auxiliar os processos de transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (Nonaka e Takeuchi 1997) afirmam que a razão pela qual as empresas japonesas adquiriram sucesso no mercado de trabalho foi devido à sua determinação, enfrentando obstáculos e estando determinados às mudanças e inovação, nomeadamente, à utilização dos novos sistemas de tecnologias de informação. Não obstante, o processo de inovação contínuo exige uma boa gestão do conhecimento, "o que é singular na forma das empresas japonesas proporcionarem inovações contínuas é a ligação entre o externo e o interno". Ou seja, o conhecimento ou informação que é vinda de fora é partilhado dentro da organização transmitindo-se por todos os colaboradores, de seguida, é armazenado e, conseqüentemente, utilizado pelos membros da organização.

Chiavenatto (1996) sublinha a mudança no comportamento dos colaboradores, como resultado dos processos de inovação. Atualmente, é possível identificar organizações que não se preocupam com a inovação e encontram-se restritas à mudança pois o foco é

direcionado para a produção e economização imediata. Este cenário constitui um dos problemas das organizações, a falta de um planeamento estratégico relativo à gestão do conhecimento. Neste contexto, Terra (2000) afirma que é necessário existir planos de gestão destacados em três níveis, Nível Estratégico – desenvolvimento de objetivos motivadores e desafiantes; Nível Organizacional – desenvolvimento da cultura da organização e da vantagem competitiva, com destaque para a inovação; nível da Infraestrutura – desenvolvimento de novos sistemas de gestão de informação.

Para existir inovação dentro de uma organização é necessário existir também novos conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10) referem que, criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por cada colaborador, numa interação intracognitiva para além das interações intensivas entre os membros da organização. Para estes autores a criação do conhecimento organizacional pode ser feito através de duas formas, a ontológica e a epistemológica. Na perspetiva ontológica o conhecimento só pode ser criado por indivíduos, uma organização, por si só, não consegue criar conhecimento. O objetivo é apoiar os indivíduos e proporcionar-lhes as condições para a criação do conhecimento. Na perspetiva epistemológica, que envolve os conhecimentos tácitos e explícitos. O conhecimento explícito é um conhecimento considerado fácil de se transmitir, pois, pode ser armazenado no computador, numa base de dados, ou arquivado em documentos. Já o conhecimento tácito é um conhecimento agregado a cada indivíduo e por isso mais complicado de ser transmitido Nonaka e Takeuchi (2008). Nesta dimensão é possível incluir o denominado “know-how” (saber-fazer de cada um), e o conhecimento cognitivo que se relaciona com os processos e esquemas mentais de cada indivíduo entais, crenças e perceções. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete a imagem da realidade (o que é) e a visão do futuro (o que deveria ser) (Pessoa, 2015).

A espiral do conhecimento ou também chamada de conversão do conhecimento, advém da junção do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, ou seja, estes dois conhecimentos complementam-se e tornam-se uma chave importante na gestão do conhecimento nas organizações. A conversão do conhecimento ocorre em quatro fases, começando pela socialização, na qual o conhecimento tácito é transformado em outro conhecimento tácito; a externalização, que descreve a transformação do conhecimento tácito para explícito; a combinação, que ocorre de conhecimento explícito para conhecimento explícito; e, por fim, a internalização, que ocorre de conhecimento

explícito para o conhecimento tácito. Estas dimensões são representadas na imagem abaixo:



Figura 4 - Espiral do conhecimento de Nonaka Takeuchi (1997)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Procurar métodos que direcionem a implementação de processos de gestão do conhecimento dentro das organizações fará com que haja uma visão global sobre a gestão do conhecimento, mas também, a capacidade de introduzir novas práticas de eficácia nos processos organizacionais.

Segundo os autores Wong e Aspinwall (2004), é importante ter em conta os seguintes objetivos para atingir uma boa gestão do conhecimento numa organização: a criação do conhecimento, que está associado com a transformação do conhecimento tácito em explícito, o processo, que está associado com o fluxo do conhecimento e com a caracterização e descrição dos processos internos, o conteúdo, que está com o tipo de conhecimento com que se está a trabalhar, o contexto interno, que está relacionado com a estrutura, a liderança e a cultura da organização, o contexto externo que está relacionado com os clientes, os fornecedores, os concorrentes, a legislação e parcerias e, por fim, a implementação, que está relacionada com a importância dada aos processos de gestão do conhecimento.

Nesta implementação de processos de gestão do conhecimento importa não negligenciar a gestão documental. O sistema de gestão de documentos é um processo com o objetivo de organizar e controlar todos os documentos dentro da organização para serem mais acessíveis a quem de direito. Um dos documentos (ou subsistema) a considerar consiste no registo das lições aprendidas, como a finalidade de registar as experiências que foram adquiridas assim como as soluções implementadas, para evitar repetições de falhas em situações futuras.

Planeando uma estrutura de Gestão de Organização para o CEFPI

O objetivo principal deste projeto é compreender a forma como a gestão do conhecimento é gerida ou planeada na organização CEFPI – Centro de Educação e Formação Profissional Integrada – que se localiza no Porto.

Os outros objetivos deste projeto passam por, sensibilizar a organização em estudo e eventualmente outras organizações a utilizarem métodos mais adequados de gestão do conhecimento, para assim, exercerem melhor as suas atividades; conhecer os processos internos da organização, nomeadamente do departamento financeiro; propor eventuais mudanças de procedimentos de modo a tornar mais eficaz as atividades diárias e suportar futuras tomadas de decisão; auxiliar a organização em estudo no incremento da otimização dos processos de gestão da informação e conhecimento.

Em primeiro lugar, é indispensável **identificar, filtrar e adquirir a informação**, isto é, tem que se perceber de que organização se trata e quais são os seus objetivos. Os conhecimentos que terão de ser adquiridos estão relacionados com a “Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego; Apoio à Colocação e Acompanhamento Pós-colocação; Avaliação da capacidade de trabalho; Prescrição de produtos de apoio; Parecer e apoio no domínio da avaliação das adaptações de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas; Apoio às empresas no domínio da empregabilidade (emprego em mercado de trabalho com ou sem apoio); Emprego Protegido.”

De seguida, é essencial **formatar, armazenar e formalizar**, mas, para isso, é necessário organizar todo o conhecimento e informação em pastas sobre modo digital, nos sistemas de informação que a organização disponibiliza. Também é importante organizar este conhecimento e informação toda da forma mais clara e eficiente, de modo, a não causar

problemas, mas, para isso, é preciso de estipular regras de utilização e organização da informação.

Depois, fundamental **disseminar e partilhar**, isto é, nesta organização (CEFPI) o conhecimento deve ser recebido por todos os colaboradores que estão inseridos nesse departamento nos momentos mais pertinentes. O conhecimento pode ser acessado através de formações, reuniões, manuais escritos, ou por simples conversas de ensinamento por parte, por exemplo, do superior hierárquico.

Logo depois, é crucial **aprender**, ou seja, a partir do momento em que se tem acesso à informação e a mesma é estudada, está a ser adquirido conhecimento da mesma. As aptidões de ensino podem ser expandidas através de formações por profissionais nessa área, este é o formato mais adequado de aprendizagem.

Posteriormente, é imprescindível **aplicar e criar o conhecimento**, desta forma, a chefia é a responsável de garantir a disponibilidade de conhecimento para os seus colaboradores, através de reuniões ou formações ou disponibilizando relatórios de explicação. O conhecimento pode ser adquirido na solução de situações novas, por exemplo, quando é introduzido um sistema de gestão da informação novo, todo o conhecimento sobre a organização pode ser aplicado de uma nova forma mais eficiente. Para assegurar que o conhecimento adquirido irá levantar a termo, os objetivos institucionais é preciso de testá-lo.

Por fim, destaca-se o *feedback*, isto é, a medição e avaliação dos resultados advindos do conhecimento adquirido e a estimulação da prática de documentação das lições aprendidas terão como consequência uma recompensa, por exemplo, um certificado ou até mesmo um aumento ou mudança de posto para melhor.

5 Resumo do Capítulo

Neste capítulo do Enquadramento Teórico, foram descritos os principais conceitos relacionados com a gestão do conhecimento e alguns modelos para a gestão do conhecimento tais como o modelo de Choo ou a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

Devido à grande necessidade da existência de gestão do conhecimento nas organizações, foram destacados diferenciados métodos e práticas que são cruciais na obtenção de resultados esperados por parte das organizações.

A gestão do conhecimento, deverá ser estimulada através dos novos recursos de sistemas de tecnologias de informação, de formações, reuniões, entre outros. A cultura da organização terá que se adaptar às formalidades da gestão do conhecimento, de acordo, com as mudanças de comportamentos vindos dos colaboradores da organização. Por fim, é possível compreender que quanto mais perfeito estiver o processo de gestão do conhecimento melhor será o seu equilíbrio. Ou seja, quanto mais vantagens a gestão do conhecimento trazer para a organização, mais importância esta terá.

A imagem seguinte resume os principais conceitos estudados:

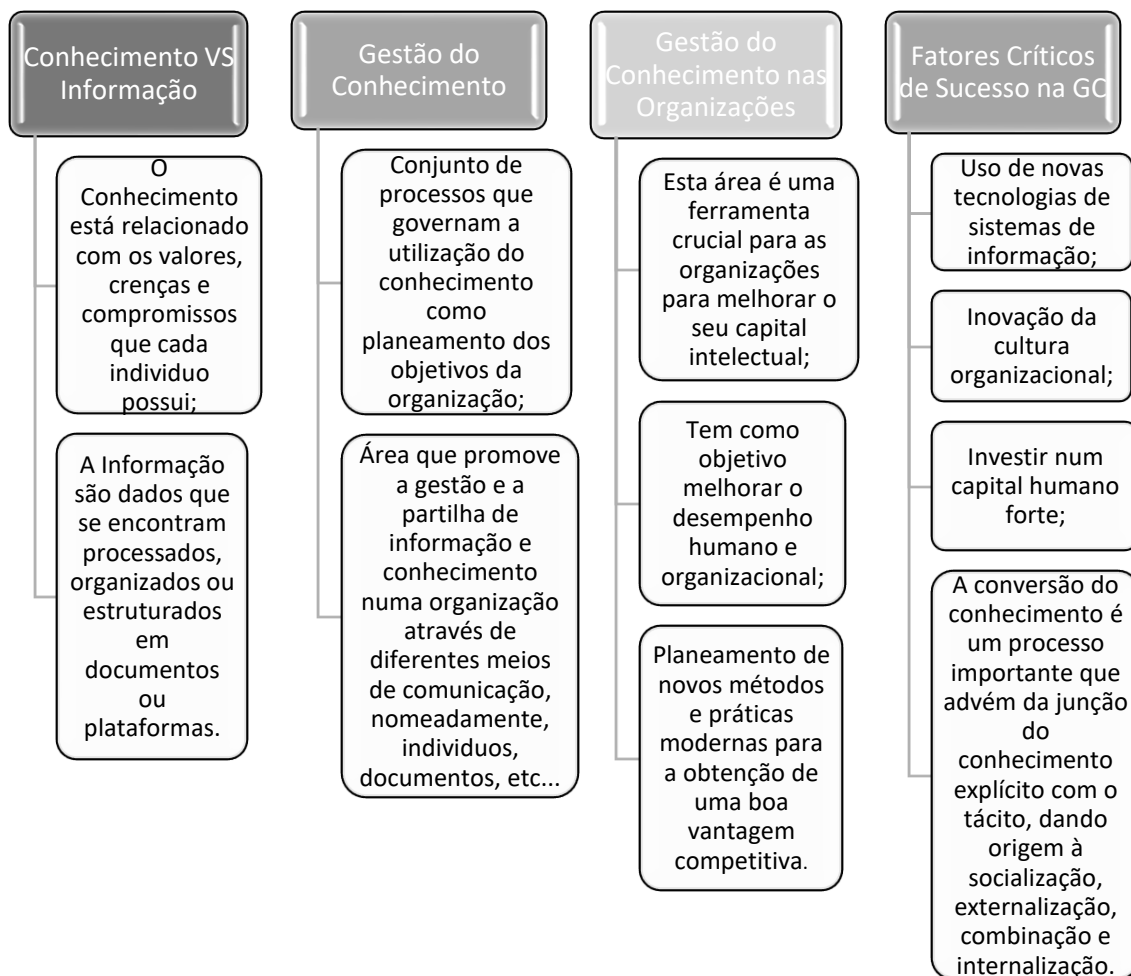


Tabela 1- Resumo do Enquadramento Teórico

6 Introdução

Neste capítulo irá ser feita uma análise sobre as metodologias de investigação que irão ser aplicadas neste processo de investigação. Como referido no capítulo anterior, na parte da Introdução, este projeto enquadra-se no âmbito da gestão do conhecimento nas organizações, tendo como finalidade, a realização de um estudo de caso na organização CEFPI – Centro de Educação e Formação Profissional Integrada.

Desta forma, nesta parte do trabalho, é explicado qual a finalidade de um estudo de caso, onde é aplicado, quem são os seus intervenientes, qual o problema a ser estudado, quando, como e onde é feito, e, por fim, a razão da escolha de um estudo de caso.

7 Objetivos da Investigação

Para este trabalho de investigação e para qualquer estudo de caso, as questões de investigação são um dos pontos mais importantes para o seu desenvolvimento. Deste modo, para este trabalho de investigação as questões de investigação foram divididas em duas partes: as questões genéricas e as questões específicas.

O ponto de partida para a realização deste projeto está localizado no problema. Ou seja, a partir do momento que se escolha um tema para uma investigação é colocado em questão um problema que, por consequência espera-se encontrar uma solução. “Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando as suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individual, específico, inconfundível” (Rudio, 1978, p.75 cit. por Marconi; Lakatos, 2003). O problema tem como resultado a reflexão no âmbito das “leituras, dos debates, das experiências, da aprendizagem, enfim, da vivência intelectual no meio universitário e do ambiente científico e cultural” (Severino, 2001, cit. por Gil, 2002).

O problema identificado no âmbito deste projeto relaciona-se com a dificuldade na gestão da informação e do conhecimento denunciada pelo CEFPI. Este projeto pretende responder também a questões específicas tais como a determinação de como se processa a gestão do conhecimento no CEFPI e como se pode otimizar esse processo.

O problema é apresentado através dos objetivos, sendo que estes devem apresentar-se de forma clara para que o processo de investigação seja totalmente compreendido. Os objetivos dividem-se em objetivos gerais, que, constituem o ponto de partida e apontam para uma direção no geral e os objetivos específicos que complementam de forma simples e exata o que se pretende realizar com a investigação.

O objetivo principal deste projeto é compreender a forma como a gestão do conhecimento é gerida ou planeada na organização CEFPI – Centro de Educação e Formação Profissional Integrada – que se localiza no Porto.

Os outros objetivos deste projeto passam por, sensibilizar a organização em estudo e eventualmente outras organizações a utilizarem métodos mais adequados de gestão do conhecimento, para assim, exercerem melhor as suas atividades; conhecer os processos internos da organização, nomeadamente do departamento financeiro; propor eventuais mudanças de procedimentos de modo a tornar mais eficaz as atividades diárias e suportar futuras tomadas de decisão; auxiliar a organização em estudo no incremento da otimização dos processos de gestão da informação e conhecimento.

7.1 Caracterização da organização

Tipo de Negócio:

“O CEFPI – Centro de Educação e Formação Profissional Integrada é um centro de gestão participada, resultante de um protocolo entre o IIEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional e o MADI – Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual, que desde 1981 promove respostas no âmbito da formação e emprego de pessoas com necessidades especiais, provenientes de toda a zona norte.” (<https://www.cefpi.pt/o-cefpi/>).

Produtos/Serviços prestados:

“*Formação Profissional* - Ao longo da sua existência tem contribuído para a melhoria da qualidade de vida e integração socioprofissional do seu público, interagindo com as famílias, o tecido empresarial e a comunidade.” (<https://www.cefpi.pt/formacao-profissional/>).

“*Áreas de Formação* - Todos os sectores de atividade económica. As áreas são definidas em conformidade com o projeto de cada formando.” (<https://www.cefpi.pt/formacao-profissional/>).

Estrutura de gestão:

Organigrama Geral

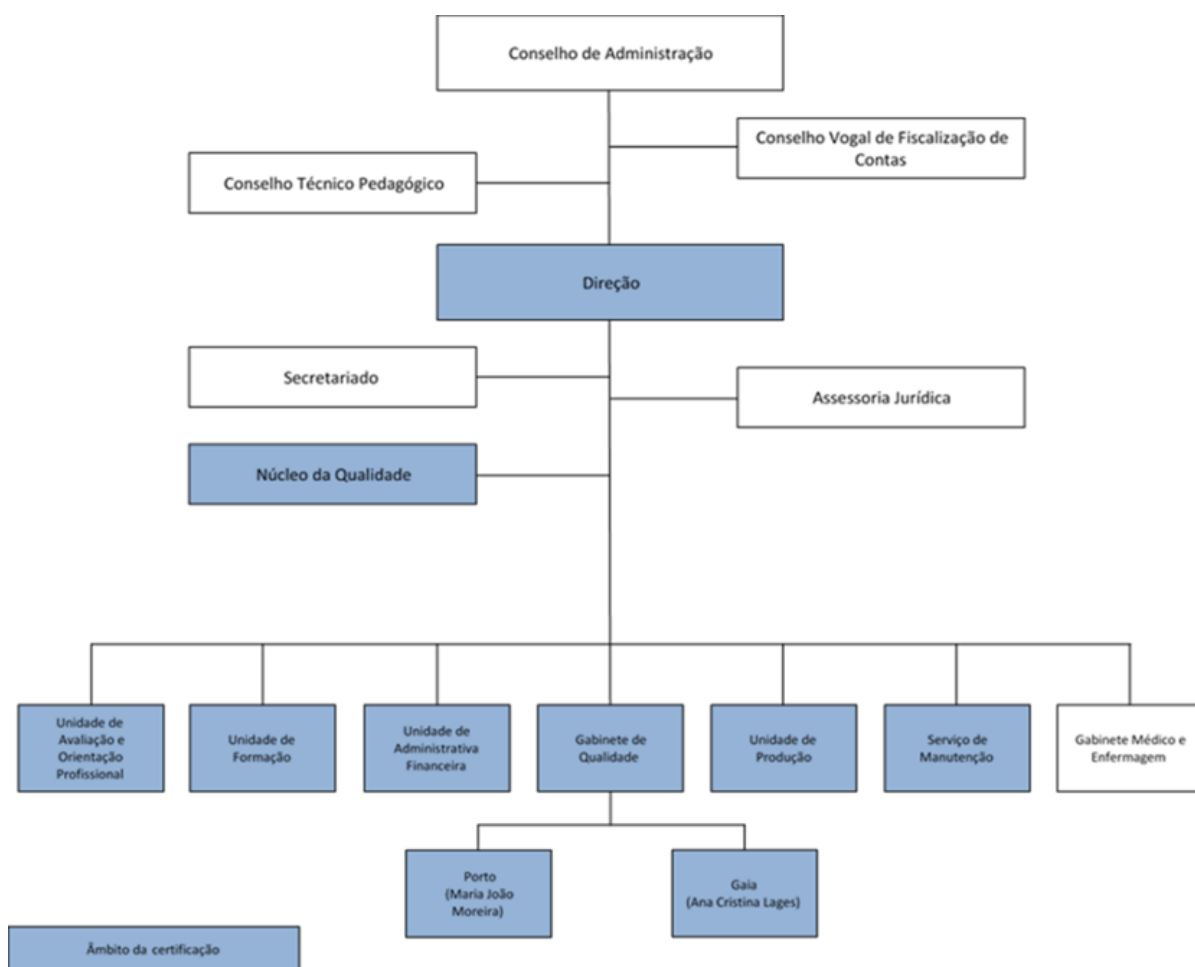


Figura 5 - Organigrama Geral do CEFPI



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

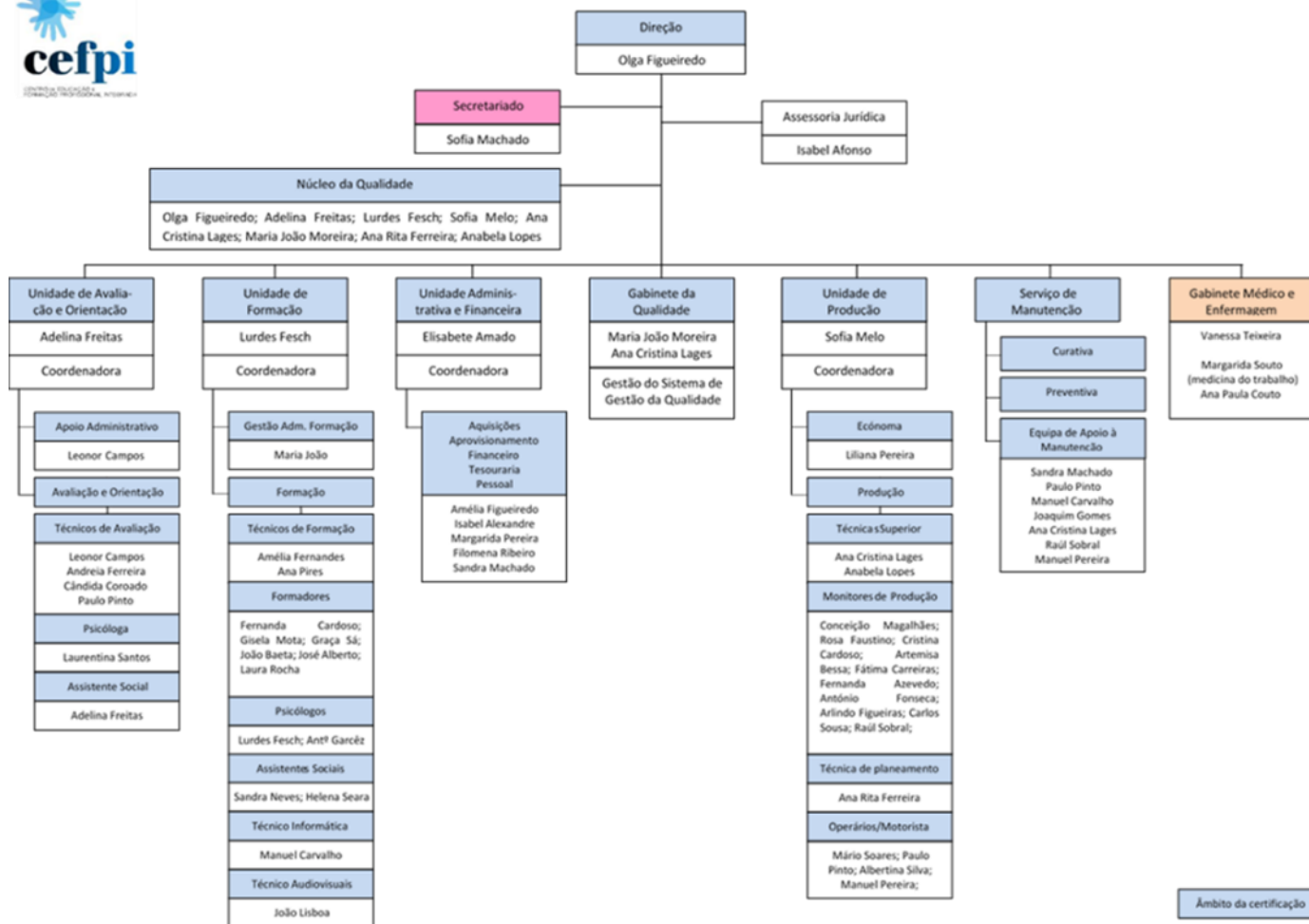


Figura 6 - Organigrama Funcional do CEFPI

8 Metodologias de Investigação

Como referido anteriormente, o método científico a ser utilizado na elaboração deste projeto é o estudo de caso no contexto da gestão do conhecimento no CEFPI. Enquadrados neste processo de investigação, são utilizadas técnicas de recolha de dados como o questionário, entrevistas semiestruturadas a membros colaboradores da instituição em estudo, da análise documental e da observação direta. A negociação do acesso à instituição vai ser feita com a autorização da chefe do centro (CEFPI). Uma das colaboradoras do centro estará encarregue de fornecer documentos e informações sobre os processos internos necessários para a resposta às questões de investigação definidas.

8.1 Questionários

O objetivo da realização dos questionários prende-se com a necessidade de juntar informações sobre uma determinada questão ou uma situação em específica, trata-se de uma técnica de investigação com o intuito de estudar as relações e características do problema que está a ser estudado. Basicamente, os questionários consistem numa junção de perguntas que possuem a finalidade de reunir dados através de um conjunto de indivíduos, onde as suas opiniões apresentam uma grande característica na realização deste projeto. Os questionários servem para a descrição e explicação de situações, a identificação de problemas e a sua eventual resolução, o estudo de atitudes, hábitos, comportamentos e características, a análise da relação causa-efeito, o desenvolvimento de hipóteses e a tomada de decisões, etc.

As vantagens relacionadas com a realização dos inquéritos por questionários destacam-se pelo baixo custo, pela rapidez na obtenção de resultados, pela redução de eventuais erros de interpretação, pelo facto de poderem ser anónimos, na obtenção de dados confidenciais, pela acessibilidade e grande abertura. Já as desvantagens, sublinham a dificuldade de apresentar questões de grande complexidade, o facto de existirem respostas incompletas ou que não são válidas, haver o pouco controlo de quem está a preencher o inquérito e a previsível baixa taxa de resposta.

O processo de desenvolvimento de um inquérito por questionário envolve variadas etapas que estão inter-relacionadas entre si, a preparação do questionário suportado no processo de revisão da literatura, a elaboração da versão piloto onde se pretende uma validação do inquérito, em que são estudadas características como a relevância, a simetria, a clareza, a

simplicidade e a conformidade com as regras. De seguida, dá-se a revisão do questionário com base nos resultados da versão piloto implementada e por fim a implementação final. Após a definição da amostra e do preenchimento do questionário por parte dos sujeitos que pertence ao grupo da amostra, espera-se a análise dos dados recolhidos.

Na revisão da literatura foram possíveis destacar as principais etapas que decorrem e são cruciais no processo de gestão do conhecimento numa organização, sendo elas, a identificação e aquisição do conhecimento que a empresa dispõe; o registo do mesmo conhecimento; a aprendizagem relativa às práticas de documentação da empresa; a aplicação de processos inovadores relacionados com a gestão do conhecimento; e, por fim, as diversas formas de feedback.

Abaixo, é possível visualizar a versão definitiva dos questionários a aplicar.

Dimensões	Objetivos Específicos	Escala
IDENTIFICAR	Sabe que conhecimento o CEFPI dispõe?	Discordo totalmente/Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
	O CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus funcionários	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
REGISTAR	São registados os procedimentos operacionais	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
PARTILHAR	O conhecimento do CEFPI armazenado é facilmente acedido?	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente

APRENDER	Existe a prática no CEFPI de documentação das lições aprendidas (memória organizacional)?	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
APLICAR	Existe um processo de inovação e criatividade promovido pelo CEFPI.	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
FEEDBACK	O CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido.	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente

Tabela 2 - Questionários

8.2 Entrevistas Semiestruturadas

As Entrevistas Semiestruturadas permitem manter um nível de interatividade direta e, conseqüentemente, deixam a pessoa que está a ser entrevistada mais livre para se expressar e dar os seus pontos de vista. Posto isto, foi realizado um guião para as entrevistas semiestruturadas, com base, no estudo de caso abordado neste documento e, também, com relação ao problema destacado por parte do investigador.

Abaixo, pode-se verificar o primeiro guião para as entrevistas.

Objetivos	Perguntas relacionadas com os objetivos
Perceber qual é a influência que os colaboradores têm na gestão do conhecimento no CEFPI	<ul style="list-style-type: none"> Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?
	<ul style="list-style-type: none"> O conhecimento armazenado é facilmente acedido?
	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?
	<ul style="list-style-type: none"> Existe um processo de inovação e criatividade?

Tabela 3 - Entrevistas Semiestruturadas

8.3 Análise Documental

A análise documental é uma recolha de dados que está inserida nos documentos, sendo estes, escritos ou não, integrando as fontes primárias. De acordo com Markoni e Lakatos (2003), existem três características de fontes de informação, as fontes escritas ou não escritas, as fontes primárias ou secundárias e as contemporâneas ou as retrospectivas. As fontes secundárias são obtidas em livros, revistas, jornais, publicações, teses, entre outras, já as fontes primárias são obtidas através de documentos. Dentro da fonte documental estão incluídos três tipos de fontes, os arquivos públicos, os arquivos particulares e as fontes estatísticas.

As fontes não escritas, estão inseridas a iconografia, as fotografias, os objetos, as canções folclóricas, o vestuário e o folclore. Relativamente às fontes escritas, estão inseridos os documentos oficiais, as publicações parlamentares, os documentos jurídicos, as fontes estatísticas (exemplo, características da população, fatores que influenciam a população, distribuição da população, fatores económicos, habitação, meios de comunicação) e as publicações administrativas, que serão estas a serem utilizadas na análise documental deste projeto. As publicações administrativas aparentam ter uma fidedignidade inferior à das publicações parlamentares e à dos documentos jurídicos pois, a aparência que a organização demonstra face aos seus clientes e ao seu público e a aparência e filosofia do administrador, quando utilizadas no contexto interno sucedem-se a um registo fidedigno do que se disse e fez.

8.4 Observação direta

A metodologia de investigação relativamente à observação direta consiste numa técnica de recolha de dados para adquirir informações aplicando os sentidos para o alcance de determinados aspetos relativos à realidade, deste modo, exploram-se factos e fenómenos a investigar, para além de se ouvir e observar. A observação direta é um fator básico da investigação científica, ajuda o investigador na identificação e obtenção de provas relacionadas com os objetivos que os indivíduos não têm consciência, contudo orientam para os seus comportamentos. Esta metodologia insiste para que a pessoa que está a efetuar a pesquisa tenha um contacto direto com a realidade e, como todas as outras metodologias apresenta vantagens e desvantagens. Assim sendo, as vantagens relacionadas com a observação direta passam pela promoção de meios para analisar uma grande diversidade de fenómenos, em relação às outras metodologias, esta exige menos

do investigador, permite a recolha de dados no que diz respeito a um conjunto de atitudes comportamentais, não depende tanto da reflexão e permite o destaque de dados não sendo constantes no guião dos inquéritos e entrevistas. Em relação às desvantagens, destacam-se por aspetos imprevistos que podem ocorrer e dificultar o trabalho da pessoa que está a efetuar a investigação, o individuo que está a ser observado pode criar impressões favoráveis ou não favoráveis para o investigador, normalmente a ocorrência natural é imprevista, o que, por vezes, impossibilita ao investigador presencie esse facto, a recolha dos dados torna-se complicada mesmo que a duração dos acontecimentos seja rápida ou lenta e os factos acontecerem em simultâneo e, a existência de variados aspetos da vida quotidiana particular podem se tornar de difícil acesso para o investigador.

9 Estudo de Caso

A realização deste projeto, tem por base a elaboração de um estudo de caso. Segundo o autor Gil (2002), um estudo de caso aborda diversos conjuntos de etapas que geralmente são seguidas nos estudos de caso, nomeadamente, a formulação do problema, a definição de unidade-caso, a determinação do número de casos, a elaboração do protocolo, a recolha de dados, a avaliação e análise dos dados e, por fim, a preparação do relatório.

Relativamente à primeira etapa, a formulação do problema, pressupõe uma reflexão e consulta de referências bibliográficas apropriadas depois da escolha do tema e, convém ter a certeza de que o problema é suscetível de verificação através do estudo de caso. Como já foi referido no capítulo anterior, o problema identificado trata-se da dificuldade na gestão da informação e do conhecimento denunciada pelo CEFPI. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso não é adequado para a descrição precisa de características de uma população ou para medir o nível de correlação de variáveis, é mais utilizado estudos exploratórios ou descritivos, estando também apto para responder a causas de alguns fenómenos.

Em relação à segunda etapa, a unidade-caso corresponde a um individuo num contexto definido, o conceito de caso pode ser entendido como uma família ou um grupo social, uma organização, um conjunto de relações, um processo social, uma comunidade, uma cultura, etc.

Relativamente à terceira etapa, os estudos de caso podem ser constituídos por um só caso ou por diversos casos. Neste caso em específico, será realizado um só estudo de caso pois,

como já foi referido, o estudo enquadra-se no âmbito da gestão do conhecimento no CEFPI.

De seguida, apresenta-se a etapa da elaboração do protocolo, esta etapa contém o instrumento de recolha de dados, mas, também define qual a conduta a ser utilizada. Esta etapa é importante para garantir a confiabilidade do estudo de caso. De acordo com Yin (2001, cit. por Gil, 2002), o protocolo inclui quatro outras etapas, nomeadamente, a visão global do projeto, onde são informados os objetivos e o âmbito em que será desenvolvido o estudo de caso e onde está incluída a literatura também; os procedimentos de campo, onde se encontra o envolvimento do acesso à organização, aos materiais e informações gerais sobre os seus procedimentos; a determinação das questões, que destacam as informações que devem ser recolhidas e, por fim, o guia para a elaboração do relatório, em que o relatório é feito em paralelo à recolha de dados.

Relativamente à etapa da recolha de dados, o estudo de caso utiliza dados que são recolhidos através de indivíduos, mas, também, através de dados em papel. Os dados podem ser recolhidos através da análise documental, de entrevistas, da observação direta, depoimentos pessoais, entre outros. Já em relação à análise dos dados, a interpretação e análise podem recorrer a diferentes modelos de análise. Pode-se dizer, que um dos problemas destacados na interpretação dos dados é, por causa da falsa sensação de certeza que a pessoa que faz a pesquisa pode ter sobre as suas conclusões, por isso, convém que essa pessoa planeie desde o início da pesquisa um quadro de referência teórico para evitar suposições na fase da análise dos dados.

Por fim, em relação à redação do relatório, a última etapa, segundo Gil (2002), atualmente, existe uma tendência para a realização de estudos de casos muito parecidos aos relatórios de investigação, estando incluídas partes com destino à apresentação do problema, à metodologia utilizada, aos resultados destacados e às conclusões obtidas. Assim sendo, a estrutura aqui realçada de um relatório trata-se de uma maneira de demonstrar que o estudo de caso abrange um procedimento científico, sem quaisquer fins literários.

10 Resumo do Capítulo

Este capítulo teve como objetivo, explicar de uma forma mais aprofundada, dos métodos que estarão por detrás de toda esta investigação e, para que quem esteja a ler este documento, consiga perceber sem qualquer tipo de dificuldade.

Este projeto tem como base, um estudo de caso na organização CEFPI, uma vez que se pretende fazer um estudo profundo sobre o como os processos de gestão do conhecimento e da informação é realizada e a sua fundamentação.

A questão genérica deste estudo de caso, está relacionada com o problema que será estudado nesta investigação: **“Como é feita a gestão do conhecimento no CEFPI e como se pode otimizar esse processo?** Já as questões específicas passam por ser: **Quais são os benefícios do conhecimento já existente no CEFPI?** Como é que o conhecimento já existente na organização pode ser gerido de modo a se poder transformar numa vantagem competitiva? e Que novos métodos ou processos de gestão do conhecimento poderiam ser implementados para um melhor aproveitamento?

Como foi referido anteriormente, os métodos que melhor se adequavam para esta investigação foram, os questionários, as entrevistas semiestruturadas, a observação direta e a análise documental, sendo que, mais à frente, será possível verificar que não foram necessários fazer os estudos através da observação direta e da análise documental.

11 Introdução

Este capítulo começa por apresentar a análise do pré-teste efetuado ao questionário preparado com base nos resultados do processo de revisão da literatura. O pré-teste foi realizado com uma das colaboradoras do CEFPI, com o objetivo de se perceber as reações das pessoas inquiridas em relação ao questionário preparado, de modo, a poder-se prosseguir com a investigação.

De seguida, este capítulo apresenta os resultados da distribuição do questionário pelos colaboradores do CEFPI. Apresenta ainda as entrevistas realizadas de modo a complementar as informações recolhidas por meio do questionário. Por fim, apresenta ainda os resultados da análise dos documentos disponibilizados pela organização em estudo. Já a observação direta, não foi possível realizar devido à pandemia que se instaurou neste último ano.

12 Análise dos Questionários

12.1 Pré-Teste

Numa primeira instância, foi realizado um pré-teste ao questionário que foi apresentado no capítulo anterior, com o objetivo de perceber se este instrumento estava a ser formulado de modo perceptível para os colaboradores do CEFPI, nomeadamente a nível da escrita, da compreensão, da aparência, etc. Para se prevenir eventuais erros ou problemas que pudessem surgir mais à frente, durante o processo de análise dos resultados.

Segundo a colaboradora que realizou o primeiro questionário, foi-lhe feita uma pequena entrevista relativamente ao questionário, para se perceber se teve alguma dificuldade no seu preenchimento. De acordo com esta colaboradora, o questionário encontra-se organizado, bastante simples a nível de compreensão, a escrita demonstra-se clara e objetiva e, o questionário em si aparenta-se esteticamente interessante e funcional.

Com isto, e após aprovação da diretora do CEFPI prosseguiu-se ao envio dos questionários aos restantes colaboradores do CEFPI para a recolha do maior número de

respostas para, de seguida, serem profundamente analisados, de modo, a chegar-se a uma conclusão relativamente com o objetivo desta investigação.

12.2 Resultados dos Questionários

Nesta fase do processo de investigação, foram possíveis obter dez respostas aos questionários que foram realizados, de modo, a cumprir com os objetivos deste projeto. Os questionários em questão, foram respondidos por dez colaboradores do CEFPI, em que, todos estes colaboradores trabalham em diferentes setores, para assim, ter-se uma melhor perceção a nível geral.

Abaixo, é possível verificar a tabela que foi apresentada no capítulo anterior com as perguntas que foram criadas dirigidas aos colaboradores do CEFPI.

Dimensões	Objetivos Específicos	Escala
IDENTIFICAR	Sabe que conhecimento o CEFPI dispõe?	Discordo totalmente/Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
	O CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus funcionários	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
REGISTAR	São registados os procedimentos operacionais	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
PARTILHAR	O conhecimento do CEFPI armazenado é facilmente acedido?	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente

APRENDER	Existe a prática no CEFPI de documentação das lições aprendidas (memória organizacional)?	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
APLICAR	Existe um processo de inovação e criatividade promovido pelo CEFPI.	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
FEEDBACK	O CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido.	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente

Tabela 4 - Questionários

Como é possível verificar na tabela anterior exposta, existem seis categorias diferentes, destacando-se por IDENTIFICAR, REGISTAR, PARTILHAR, APRENDER, APLICAR e FEEDBACK.

Cada categoria dispõe de uma pergunta expeto a primeira que possui duas perguntas, deste modo, verificaram-se dez repostas para sete questões.

Para esta fase do estudo, optou-se pela implementação da escala de *Lickert* com 5 pontos, para a obtenção de resultados fiáveis. Assim sendo, neste questionário utilizou-se o seguinte formato: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo em parte; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo em parte e 5. Concordo totalmente.

Para a análise dos resultados, aplicou-se o Coeficiente de *Alfa Cronabach*, de forma a obterem-se resultados mais fiáveis. Segundo o autor Cortina (1993), este coeficiente é baseado num índice que serve para medir a confiabilidade da consistência interna de uma escala, isto é, serve para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados. Já o autor Streiner (2003), defende que este coeficiente se descreve por ser a média das correlações entre variados itens que fazem parte do mesmo instrumento.

Assim sendo, para este questionário, o coeficiente de *Alfa Cronabach* que se obteve foi de 0,79, o que significa que se determinou uma forte confiabilidade, sendo que, o valor mínimo aceitável é de 0,70, já o valor máximo que normalmente é esperado é de 0,90.

De modo a conseguir ter-se uma melhor análise dos resultados, serão apresentados os gráficos circulares com as respostas dos colaboradores do CEFPI, juntamente com as percentagens.

Sabe que conhecimentos o CEFPI dispõe?

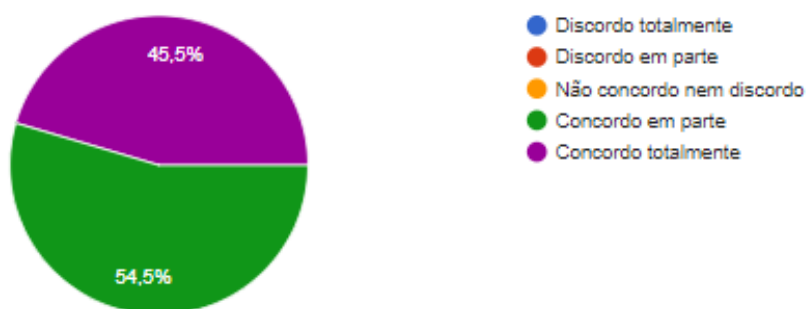


Figura 7 - CATEGORIA 'IDENTIFICAR'

Na primeira pergunta (Sabe que conhecimento o CEFPI dispõe?) da Categoria 'IDENTIFICAR' é possível verificar que mais de metade dos colaboradores respondeu "Concordo em parte", nomeadamente 54,5% e, 45,5% responderam "Concordo totalmente".

O CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus funcionários.

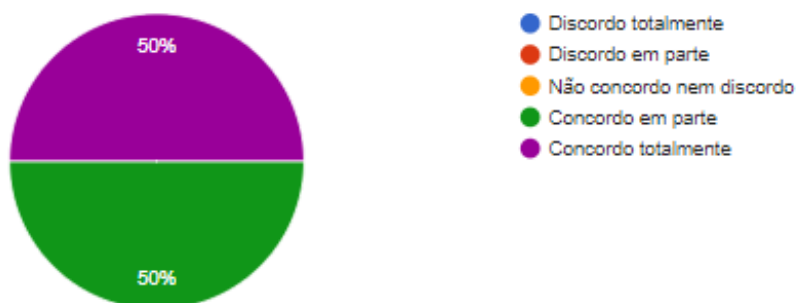


Figura 8 - CATEGORIA 'IDENTIFICAR'

Relativamente à segunda pergunta (O CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus funcionários?) da Categoria ‘IDENTIFICAR’ metade dos colaboradores do CEFPI responderam “Concordo em parte”, 50%, e a outra metade respondeu “Concordo totalmente”, os restantes 50%.

São registados os procedimentos operacionais do CEFPI.



Figura 9 - CATEGORIA 'REGISTAR'

Na seguinte questão (São registados os procedimentos operacionais do CEFPI?) da Categoria ‘REGISTAR’, os dez colaboradores responderam todos “Concordo totalmente”, 100%.

O conhecimento do CEFPI armazenado é facilmente acedido?

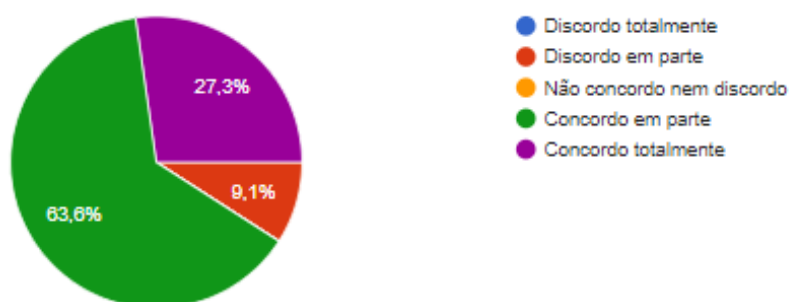


Figura 10 - CATEGORIA 'PARTILHAR'

De seguida, na pergunta seguinte (O conhecimento do CEFPI armazenado é facilmente acedido?) da Categoria ‘PARTILHAR’, é possível verificar que 63,6% responderam “Concordo em parte”, 27,3% responderam “Concordo totalmente” e apenas 9,1% responderam “Discordo em parte”.

Existe a prática do CEFPI de documentação das lições aprendidas (memória organizacional)?

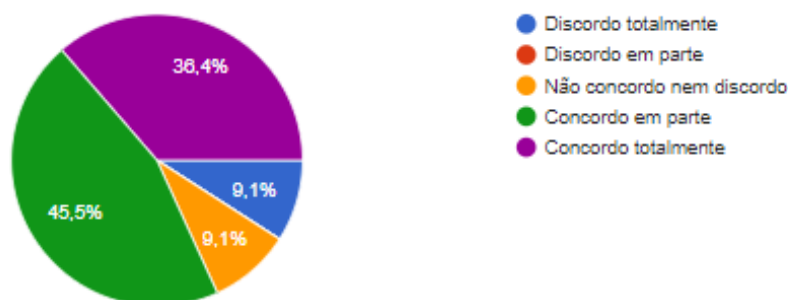


Figura 11 - CATEGORIA 'APRENDER'

Em relação à pergunta (Existe a prática do CEFPI de documentação das lições aprendidas (memória organizacional)?) da Categoria 'APRENDER', é possível verificar algumas divergências nas respostas, sendo que, 45,5% dos colaboradores responderam "Concordo em parte", 36,4% responderam "Concordo totalmente", 9,1% responderam "Não concordo nem discordo" e outros 9,1% responderam "Discordo totalmente".

Existe um processo de inovação e criatividade promovido pelo CEFPI.

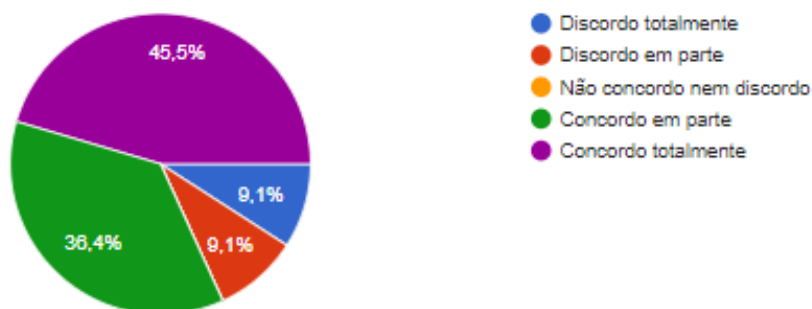


Figura 12 - CATEGORIA 'APLICAR'

No que diz respeito à questão (Existe um processo de inovação e criatividade promovido pelo CEFPI?) da Categoria 'APLICAR', destacam-se com 45,5% "Concordo totalmente" respondido pelos colaboradores, 36,4% responderam "Concordo em parte", sendo que, 9,1% responderam "Discordo em parte" e, por fim, os restantes com 9,1%, que responderam "Discordo totalmente".

O CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido.

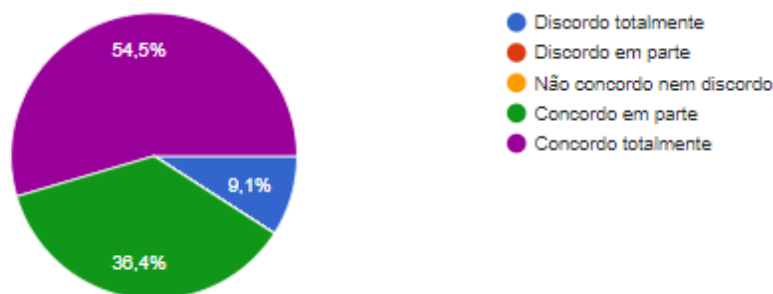


Figura 13 - CATEGORIA 'FEEDBACK'

Por fim, na última questão (O CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido?) da Categoria 'FEEDBACK', a maioria com os valores de 54,5% responderam “Concordo totalmente”, já 36,4% responderam “Concordo em parte” e uma pequena parte com os valores de 9,1% responderam “Discordo totalmente”.

12.3 Resumo do Subcapítulo dos Resultados dos Questionários

Na tabela abaixo, é possível verificar as respostas dadas pelos colaboradores do CEFPI relativamente às perguntas sobre questionários que foram realizados, numa forma mais resumida.

CATEGORIAS	PERGUNTAS	RESPOSTAS
IDENTIFICAR	Sabe que conhecimento o CEFPI dispõe?	54,5% Concordo em parte 45,5% Concordo totalmente
	O CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus funcionários?	50% Concordo em parte 50% Concordo totalmente
REGISTAR	São registados os procedimentos operacionais do CEFPI?	100% Concordo totalmente
PARTILHAR	O conhecimento do CEFPI armazenado é facilmente acedido?	63,6% Concordo em parte 27,3% Concordo totalmente 9,1% Discordo em parte
	Existe a prática do CEFPI de documentação das	45,5% Concordo em parte

APRENDER	lições aprendidas (memória organizacional)?	36,4% Concordo totalmente 9,1% Discordo totalmente 9,1% Não concordo nem discordo
APLICAR	Existe um processo de inovação e criatividade promovido pelo CEFPI?	45,5% Concordo totalmente 36,4% Concordo em parte 9,1% Discordo em parte 9,1% Discordo totalmente
FEEDBACK	O CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido?	54,5% Concordo totalmente 36,4% Concordo em parte 9,1% Discordo totalmente

Tabela 5 - Resumo do Resultado dos Questionários

13 Relatório das Entrevistas Semiestruturadas

13.1 Introdução

Neste subcapítulo, é relatado a realização das entrevistas semiestruturadas, que foram feitas a 4 colaboradoras do CEFPI (Centro de Educação e Formação Profissional Integrada), que pertencem a diferentes sectores de trabalho dentro do CEFPI, nomeadamente, o sector de Aquisições, o sector da Formação e Qualidade, o sector Financeiro e, por fim, o sector da Direção.

Sendo que, a colaboradora entrevistada que faz parte do sector de Aquisições tem de habilitações Licenciatura em Serviço Social. No sector da Formação e Qualidade, a colaboradora entrevistada tem de habilitações Licenciatura em Relações Públicas. No sector Financeiro, a colaboradora entrevistada tem de habilitações Licenciatura em Economia. Por fim, no sector da Direção, a colaboradora entrevistada tem de habilitações o 12º Ano.

Assim, poderemos verificar como é que estes quatro diferentes sectores trabalham na mesma organização e, perceber as diferentes perspetivas de cada colaborador.

As perguntas que foram realizadas, foram executadas com base nas perguntas apresentadas na tabela do capítulo anterior das Metodologias e vão de encontro com as perguntas que foram realizadas nos questionários. Seguiu-se este método para se conseguir realizar uma melhor triangulação dos dados quando chegasse à parte da análise dos resultados.

A questões apresentadas de seguida serviram de guião para as entrevistas e servem o propósito da realização do estudo desta tese.

Objetivos	Perguntas relacionadas com os objetivos
Perceber qual é a influência que os colaboradores têm na gestão do conhecimento no CEFPI	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?
	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento armazenado é facilmente acedido?
	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um processo de inovação e criatividade?

Tabela 6 - Entrevistas Semiestruturadas

Neste processo, as entrevistas semiestruturadas tiveram que ser realizadas através de vídeo chamada e outras por chamada telefónica, devido à pandemia que se instaurou no mundo no último ano.

13.1.1 Entrevista Semiestruturada ao Sector de Aquisições

Relativamente à primeira pergunta, (Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?), a colaboradora respondeu que sim acrescentando que, no seu dia a dia de trabalho, procura trabalhar de acordo com os objetivos que são propostos no seu sector de trabalho, promovendo o melhor serviço possível para o seu posto de trabalho e, para a organização em si.

Na segunda pergunta, (O conhecimento armazenado é facilmente acedido?) respondeu que sim, afirmando que o conhecimento que se transmite no CEFPI está espelhado em documentos. Todos os procedimentos são documentados ou então informatizados, mas, é mais comum estarem presentes em documentos.

Na terceira pergunta, (Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?), reconhece que o formato mais adequado de aprendizagem organizacional dentro do CEFPI é, através das formações, mas, acrescenta que, para isso, é preciso haver motivação em todos os postos de trabalho para que as formações continuem, pois acha que, por vezes, não se fazem formações pela falta de motivação.

Relativamente à última pergunta, (Existe um processo de inovação e criatividade?), relata que, neste momento, existem ligeiras nuances e que o processo de inovação e criatividade

no CEFPI está um pouco estagnado. Acrescenta ainda que, o centro necessita de evoluir, mas, para isso, é necessário haver motivação por parte da chefia.

13.1.2 Entrevista Semiestruturada ao Sector da Formação e Qualidade

Na primeira pergunta, (Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?), a colaboradora respondeu muito afirmativamente que sim, realçando que no seu trabalho desempenha duas funções: a primeira função passa pela gestão organizacional da formação aos utentes, que trata da integração dos colaboradores externos (utentes), como, por exemplo, dos seus contratos, da sua assiduidade, dos relatórios de formação deles, etc. A segunda função passa pela gestão da qualidade, onde afirma que a melhor forma para esta conseguir adquirir conhecimentos é, melhorando as suas habilidades. Diz também, que o CEFPI dispõe de ferramentas para aprofundar o seu conhecimento.

Na segunda pergunta, (O conhecimento armazenado é facilmente acedido?), afirma que o conhecimento é transmitido através de ações de formações e de workshops internos, que depois através de uma certa metodologia a coordenadora transforma esses conhecimentos num relatório, depois de perceber quais foram os objetivos adquiridos, para depois, mais tarde, os colaboradores poderem ter acesso a esses conhecimentos. O mesmo acontece com as reuniões, que depois, transformam-se em atas.

Em relação à terceira pergunta, (Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?), o melhor formato de aprendizagem organizacional, para esta colaboradora, trata-se das ações de sensibilização que, no fundo, trata-se de uma formação, onde um colaborador do centro se disponibiliza para dar uma formação. No fim, acrescenta que, no geral, as exposições orais - formações, workshops, reuniões, apresentações – são o melhor meio de obtenção de conhecimentos.

Por fim, na última pergunta, (Existe um processo de inovação e criatividade?), responde que na sua perspetiva, a nível do âmbito da avaliação e formação existe um processo de inovação e criatividade. Isto porque, antes o centro só tinha programas adaptados para utentes com um nível baixo de grau de deficiência, quando a unidade de avaliação detetava que um utente possuía um grau de deficiência considerado urgente, este não poderia ingressar no centro, sendo encaminhado para outras instituições.

Com isto, a unidade de avaliação e formação decidiu fazer um novo programa adaptado a utentes que tivessem Síndrome de Asperger, sendo que, estes utentes teriam que ter uma atenção mais redobrada e uma abordagem mais individualizada. Neste modo, o centro neste sector em específico, decidiu aperfeiçoar e adaptar os seus programas, inovando a sua capacidade de resposta a nível de formação dos seus utentes, que são os clientes.

No final, a colaboradora afirmou que, durante o confinamento, foi uma grande oportunidade para reverem os seus programas e inovarem.

13.1.3 Entrevista Semiestruturada ao Sector Financeiro

Na primeira pergunta, (Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?), a colaboradora respondeu que sim, realçando diversas funções que desempenha na sua área, nomeadamente, funções relativas ao orçamento de estado, com os bens da organização, com o armazém do centro, o imobilizado e interação com as compras e com o cliente. Sendo que, a área em questão trata-se da parte Administrativa e Financeira.

Relativamente à segunda pergunta, (O conhecimento armazenado é facilmente acedido?), o conhecimento armazenado é facilmente acedido através dos manuais de procedimento que o CEFPI possui. Por exemplo, quando é efetuada uma compra tem que se fazer um processo administrativo relativamente a essa compra que, por consequência, esse processo irá ser guardado nos manuais de procedimentos. O mesmo acontece com outras situações semelhantes.

Na terceira pergunta, (Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?), na opinião desta colaboradora, para ela o formato que mais lhe satisfaz relativamente à aprendizagem organizacional são os descritivos.

Por fim, relativamente à última pergunta, (Existe um processo de inovação e criatividade?), para esta colaboradora não existe um processo de inovação e criatividade.

13.1.4 Entrevista Semiestruturada ao Sector da Direção

Na primeira pergunta, (Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?), a colaboradora respondeu afirmativamente que sim. Destacou que desempenha a função de secretária de direção – Técnica Administrativa de Apoio à Chefia -, onde a sua principal função passa pelo bom funcionamento do Centro. Acrescenta ainda, que trata de toda a correspondência que passa pelo CEFPI, dos despachos do

departamento da administração, da formação e do financeiro, trata das marcações dos almoços, da gestão da cantina, etc.

Relativamente à segunda pergunta, (O conhecimento armazenado é facilmente acedido?), respondeu apenas que sim.

Na terceira pergunta, (Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?), a colaboradora destacou a formação como o formato mais adequado de aprendizagem organizacional, mas acrescenta que na sua função não necessita pois, afirma que desempenha uma função “fácil” e monótona, que é a aprendida com a prática, porque se trata de um trabalho extremamente repetitivo.

Por fim, relativamente à última pergunta, (Existe um processo de inovação e criatividade?), para esta colaboradora não existe um processo de inovação e criatividade na sua área, destacando que não lhe é permitido haver criatividade ou inovação.

13.2 Resumo do Subcapítulo do Relatório das Entrevistas

Na tabela seguinte, é possível analisar as respostas dadas por cada colaboradora relativamente às perguntas sobre as entrevistas realizadas, numa forma mais resumida.

1.	Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?
<u>Sector de Aquisições</u>	Sim. Procura-se trabalhar de acordo com os objetivos que são propostos no seu sector de trabalho, promovendo o melhor serviço possível para o seu posto de trabalho e, para a organização.
<u>Sector da Formação e Qualidade</u>	Sim. Gestão organizacional da formação aos utentes, Integração dos colaboradores externos (utentes), nomeadamente, contratos, assiduidade, dos relatórios de formação, etc. Gestão da qualidade e melhorando as suas habilidades no dia-a-dia de trabalho.

<u>Sector Financeiro</u>	Sim. Desempenhar funções relativas ao orçamento de estado, com os bens da organização, com o armazém do centro, o imobilizado e interação com as compras e com o cliente.
<u>Sector da Direção</u>	Sim. Tratar de toda a correspondência que passa pelo CEFPI, dos despachos do departamento da administração, da formação e do financeiro, trata das marcações dos almoços, da gestão da cantina, etc.
2.	O conhecimento armazenado é facilmente acedido?
<u>Sector de Aquisições</u>	Sim. O conhecimento que se transmite no CEFPI está espelhado em documentos.
<u>Sector da Formação e Qualidade</u>	O conhecimento é transmitido através de ações de formações, de workshops internos e reuniões.
<u>Sector Financeiro</u>	O conhecimento armazenado é facilmente acedido através dos manuais de procedimento que o CEFPI possui.
<u>Sector da Direção</u>	Sim.
3.	Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?
<u>Sector de Aquisições</u>	O formato mais adequado de aprendizagem organizacional dentro do CEFPI é, através das formações.
<u>Sector da Formação e Qualidade</u>	O melhor formato de aprendizagem organizacional, trata-se das ações de sensibilização que, no fundo, são as formações.
<u>Sector Financeiro</u>	O formato que mais lhe satisfaz relativamente à aprendizagem organizacional são os descritivos.
<u>Sector da Direção</u>	A formação é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional.

4.	Existe um processo de inovação e criatividade?
<u>Sector de Aquisições</u>	O processo de inovação e criatividade no CEFPI está um pouco estagnado. Necessita de evoluir e haver motivação por parte da chefia.
<u>Sector da Formação e Qualidade</u>	Sim. Neste sector decidiu-se aperfeiçoar e adaptar os seus programas, inovando a sua capacidade de resposta a nível de formação dos seus utentes, que são os clientes.
<u>Sector Financeiro</u>	Não.
<u>Sector da Direção</u>	Não. Não é permitido haver inovação ou criatividade no seu posto de trabalho.

Tabela 7 - Resumo do Resultado das Entrevistas Semiestruturadas

14 Introdução ao Capítulo

Nesta fase do projeto, encontramos-nos perto da fase final da investigação deste estudo de caso e, ao mesmo tempo, numa das fases mais importantes, nomeadamente, na análise dos resultados obtidos. Ou seja, neste capítulo é feita uma análise aprofundada relativamente aos resultados obtidos através das respostas dos colaboradores do CEFPI aos questionários e nas entrevistas semiestruturadas, onde estes resultados irão ser comparados ao estudo realizado no primeiro capítulo deste estudo de caso, ao qual se refere à revisão da literatura.

15 Análise dos Resultados dos Questionários

Na primeira questão (Q1), questionava-se se os **colaboradores sabiam que conhecimento o CEFPI dispõe**, onde praticamente quase todos responderam afirmativamente, visto que, como já foi abordado no primeiro capítulo, o conhecimento e a sua transferência são importantes no que toca ao envolvimento dos indivíduos numa interação dinâmica, com o objetivo de obter resultados positivos para a organização.

Na literatura é dito que o conhecimento é uma “informação combinada com experiência contextualizada, interpretação e reflexão” (Davenport, 1998), sendo que, Peter Drucker afirmou que o conhecimento é o único recurso económico significativo.

Desta forma, é possível concluir que se os colaboradores do CEFPI tiverem o capital humano necessário terão como vantagem um recurso económico significativo.

Na segunda questão (Q2), questionava-se se **o CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus colaboradores**, onde **praticamente** todos responderam que concordavam ou que concordavam em parte. É crucial numa organização, a chefia identificar, gerar, partilhar e aplicar o conhecimento aos seus colaboradores, para assim, maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos da sua organização.

Segundo o que foi referido na literatura é dito que a gestão do conhecimento é um processo complexo e envolve um trabalho árduo e consecutivo que se destaca pela **identificação do conhecimento** que está conectado com a estratégia da organização, de

modo a relacionar-se com as competências da organização, contribuindo para a sua sustentação e, pela **transformação do conhecimento** individual em conhecimento coletivo pois, numa organização é importante que haja transferência e por fim a partilha do conhecimento entre indivíduos, isto, de acordo com Kulkki e Kosonen (2001).

Sendo assim, identificar o conhecimento numa organização é importante para a sua estratégia e, segundo os colaboradores do CEFPI 50% concordo totalmente que esta identificação existe, e a outra metade concorda em parte.

Na terceira questão (Q3), questionava-se se **os procedimentos operacionais do CEFPI são registados**, onde responderam na totalidade que concordavam totalmente. De acordo com alguns autores, como Fialho, Montibeller, Macedo e Mitidieri (2007, p. 114-115), a gestão do conhecimento é uma base para o registo do conhecimento da organização e, com este registo vai-se aprendendo a explorá-lo para, mais tarde, gerar mais valor dentro da organização, afirmando um caminho para o desenvolvimento.

Na revisão literatura é dito que, para atingir uma boa gestão do conhecimento numa organização é importante ter em conta os seguintes objetivos: a criação do conhecimento, o processo, o conteúdo, o contexto interno, o contexto externo, os concorrentes, a legislação e parcerias e, por fim, a implementação (Wong e Aspinwall, 2004).

Desta forma, um dos documentos (ou subsistema) a considerar consiste no **registo das lições aprendidas**, como a finalidade de registar as experiências que foram adquiridas assim como as soluções implementadas, para evitar repetições de falhas em situações futuras.

Na quarta questão (Q4), questionava-se se **o conhecimento armazenado no CEFPI é depois facilmente acedido**, na qual a resposta foi maioritariamente positiva, tendo havido uma pequena percentagem que não concordou. O processo de partilha do conhecimento torna o conhecimento disponível através de uma infraestrutura técnica ou sistemática, desta forma, a partilha do conhecimento entre os colaboradores, tem como vantagem melhorar a informação já existente numa organização.

Como foi abordado na revisão da literatura, a gestão do conhecimento constitui um processo de gestão e partilha de experiências entre os colaboradores, tendo como vantagens ou benefícios melhorar a informação existente, com recurso ao uso das tecnologias de informação (Terra, 2000).

Neste contexto é perceptível a complexidade da gestão do conhecimento pois abrange diversas áreas arroladas com a gestão, dos quais se destacam os processos de negócio e as respetivas rotinas de aquisição e **armazenamento** do conhecimento.

Na quinta questão (Q5), questionava-se se **existe uma prática de documentação das lições aprendidas no CEFPI (memória organizacional)**, onde a resposta que se obteve foi maioritariamente positiva, tendo ainda assim, havido algumas respostas que expressão o contrário. É extremamente importante que todo o conhecimento adquirido, seja através de formações, auditorias, reuniões, palestras, etc, seja depois arquivado em documentos, como por exemplo, relatórios, atas de reunião, entre outros. Se estes processos não forem postos em prática, não existirá conhecimento na organização, sendo que, assim só trará problemas no processo de desenvolvimento da mesma.

Assim sendo, na literatura foi dito que, a gestão do conhecimento é uma disciplina que promove, através de uma visão integrada, a gestão e a partilha de todo ativo de informação de uma empresa, **em documentos**, pessoas, processo, etc. (Gartner Group, 2004). Desta forma, é possível perceber que no CEFPI existe esta prática nuns departamentos, mas, noutros já não.

Na sexta questão (Q6), questionava-se se **existe um processo de inovação e criatividade no CEFPI**. A resposta adquirida relativamente a esta pergunta foi na maioria positiva, mas, mesmo assim, existem algumas respostas que foram negativas. Um dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento nas organizações está relacionado com o investimento na inovação da cultura organizacional, desta forma, fará com que a organização esteja em constante progresso e mais modernizada, tornando-se mais competitiva no mercado.

Na literatura revisão é referido que, uma organização tem que ter em consideração a evolução da sociedade, da economia e da tecnologia, utilizando a gestão do conhecimento como ferramenta para melhorar o seu capital intelectual. Para isso, é preciso planear novos métodos ou práticas capazes de acompanhar com a evolução e **innovar** na cultura da organização (Terra, 2000).

No CEFPI é perceptível que esta prática não é praticada em todos os departamentos e, segundo o que foi estudado, um processo de inovação e criatividade nas organizações fazem parte dos fatores críticos de sucesso no que toca à gestão do conhecimento, de forma, a desenvolver o seu capital intelectual.

Na sétima e última questão (Q7), questionava-se se **o CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido**, sendo que, a maioria respondeu que concordava e uma pequena percentagem afirma que discorda totalmente. Como já foi referido anteriormente, o feedback destaca-se por medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido e estimular a prática de documentação das lições aprendidas, que podem ter consequências uma recompensa, por exemplo, um certificado ou até mesmo um aumento ou mudança de posto para melhor.

Referente à revisão da literatura, é dito que a gestão do conhecimento “...consiste em indicar o caminho para que as organizações resgatem o seu conhecimento e aprendam a explorá-lo para gerar mais valor para si e os seus parceiros, garantindo uma trajetória de desenvolvimento” (Fialho, Montibeller, Macedo e Mitidieri, 2007, p. 114-115).

Desta forma, a operacionalização dos processos de gestão do conhecimento exige a elaboração de uma estratégia de ação que permita a recolha e a aplicação do conhecimento, a promoção da inovação dos processos de negócio, o controlo e a **avaliação dos dados recolhidos**, o armazenamento do conhecimento e da informação da organização.

16 Análise dos Resultados das Entrevistas

Na primeira questão (Q1), **sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos**, as quatro colaboradoras responderam afirmativamente que sim dando ênfase à sua resposta destacando quais é que são os conhecimentos que a organização dispõe, sendo que, cada colaboradora respondeu de acordo com a função que desempenham. De acordo com o estudo feito nesta investigação, os colaboradores da organização têm que estar cientes da sua cultura organizacional.

Na literatura é dito que, o principal investimento de uma organização que deseja tornar-se competitiva deverá ser no seu capital humano, garantindo a formação e a atualização dos seus profissionais (Cavalcante, 1998).

Na segunda questão (Q2), **o conhecimento armazenado é facilmente acedido, a resposta obtida foi na maioria positiva**, o que demonstra ser um passo crucial no processo da gestão do conhecimento, pois se o conhecimento que for armazenado não for facilmente acedido pelos seus colaboradores, irá por consequência, afetar de forma negativa a organização.

Na literatura é dito que, o processo de inovação contínuo exige uma boa gestão do conhecimento, "o que é singular na forma das empresas japonesas proporcionarem inovações contínuas é a ligação entre o externo e o interno" (Nonaka e Takeuchi 1997). Ou seja, o conhecimento ou informação que é vinda de fora é partilhado dentro da organização transmitindo-se por todos os colaboradores, de seguida, é **armazenado** e, conseqüentemente, utilizado pelos membros da organização.

Na terceira questão (Q3), **qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional**, a resposta foi de forma unanime para as formações, mas também houve destaque para os processos descritivos, ou seja, por exemplo, os relatórios, as atas de reuniões, manuais, no fundo todos os processos que são documentados. Segundo o estudo realizado nesta investigação, as formações nas organizações destacam-se por fazer parte dos formatos mais apropriados para a aprendizagem organizacional.

Na literatura é dito que, no Modelo de Choo é descrito como a organização deve utilizar a informação vinda do exterior sugerindo uma boa interpretação orientada para a compreensão e eventual aplicação em processos de inovação organizacional. Depois, deve procurar-se partilhar os novos conhecimentos, promovendo a **aprendizagem organizacional** e fomentando uma explicitação do conhecimento tácito, logo depois, a reflexão sobre os novos conhecimentos que pode resultar na criação ou melhoria dos processos existentes, assim como apoiar a organização na tomada de decisões.

Na última questão (Q4), **existe um processo de inovação e criatividade**, é possível verificar que nos setores de trabalho das Aquisições, do Financeiro e da Direção a resposta foi negativa e, conforme foi analisado no capítulo da revisão da literatura, estabelecer um processo de inovação e criatividade numa organização faz parte dos fatores críticos de sucesso no processo de gestão do conhecimento.

Na literatura é dito que, a razão pela qual diversas empresas adquiriram sucesso no mercado de trabalho foi devido à sua determinação, enfrentando obstáculos e estando determinados às **mudanças e inovação**, nomeadamente, à utilização dos novos sistemas de tecnologias de informação (Nonaka e Takeuchi 1997). Desta forma, o processo de inovação contínuo exige uma boa gestão do conhecimento, "o que é singular na forma das empresas japonesas proporcionarem inovações contínuas é a ligação entre o externo e o interno" (Nonaka e Takeuchi 1997).

17 Resumo do Capítulo

Relativamente às conclusões que se podem tirar da recolha dos resultados através dos métodos de investigações impostos, é possível verificar que não ocorreu a análise documental devido à escassez de documentos relativos à gestão do conhecimento, ou seja, o CEFPI não apresenta documentos suficientes para ser feita uma correta análise de dados para este estudo de caso em específico. Isto, também se deve ao facto de as regras relativas à gestão do conhecimento não estarem bem estabelecidas no CEFPI, embora que se destaquem, ao longo do estudo, alguns padrões relativos à gestão do conhecimento.

Posto isto, segundo os dados recolhidos nos questionários e nas entrevistas semiestruturadas, foi possível entender que para os colaboradores do CEFPI a temática que envolve a gestão do conhecimento é importante e precisa de ser cada vez mais imposta, de modo, a melhorar a sua vantagem competitiva, bem como, o seu desenvolvimento.

De acordo com as respostas obtidas, para que o CEFPI obtenha uma boa gestão do conhecimento na sua organização é necessário fazer algumas melhorias relativamente a sua estratégia e, acima de tudo, estar disposto à mudança, coisa que foi possível analisar que não é o que está a acontecer de momento. Atualmente, devido ao crescente processo de globalização económica, tem obrigado à maior parte das organizações a necessidade de haver mudança e, apesar de no CEFPI, este fenómeno ter acontecido num sector de trabalho (Sector de Formação e Qualidade), não é suficiente.

Para haverem melhorias no CEFPI, é necessário que a chefia esteja disposta e com a mente aberta para serem importas certas mudanças, mas, claro que os seus colaboradores também têm que contribuir para essas mudanças.

Ao longo da análise dos resultados, foram possíveis destacar algumas anomalias no que toca à temática da gestão do conhecimento, e serão precisos alguns ajustes que irão ser retratados no capítulo que se segue.

18 Recomendações

Logo após de se ter feito uma análise dos resultados através das respostas advindas dos questionários, das entrevistas semiestruturadas e de uma observação direta ao website da organização, foi possível obter-se a conclusão de propor uma recomendação ao CEFPI, com base na sua *inovação cultural*.

Esta recomendação surgiu, da análise dos resultados das metodologias anteriormente referidas, onde foi possível perceber que esta organização não se encontra apta à mudança e, como foi possível verificar de acordo com algumas respostas, não existe um *processo/plano de inovação e criatividade* nesta organização, o que depois, interfere com os restantes procedimentos que envolvem para uma boa gestão do conhecimento.

Como já foi referido na revisão da literatura, segundo Nonaka e Takeuchi (Nonaka e Takeuchi, 1997) a razão pela qual as empresas japonesas adquiriram sucesso no mercado de trabalho foi devido à sua determinação, enfrentando obstáculos e estando determinados às mudanças e inovação, nomeadamente, à utilização dos novos sistemas de tecnologias de informação. Nos dias de hoje, é possível identificar organizações, como o CEFPI, que não se preocupam com a inovação e encontram-se restritas à mudança pois o foco é direcionado para a produção e economização imediata. Desta forma, Terra (2000) reconhece que é importante existir processos de gestão destacados em três níveis, *Nível Estratégico* – desenvolvimento de objetivos motivadores e desafiantes; *Nível Organizacional* – desenvolvimento da cultura da organização e da vantagem competitiva, com destaque para a inovação; *Nível da Infraestrutura* – desenvolvimento de novos sistemas de gestão de informação.

O CEFPI poderia melhorar também as suas práticas, ou seja, práticas que já eram impostas anteriormente e que produziram bons resultados para a organização, poderiam ser adaptadas para novas situações. Com isto, também poderiam fazer uma gestão das competências, onde é feita uma análise profunda dos planos, da organização, do desenvolvimento, da avaliação e do acompanhamento das competências que são necessárias a este negócio.

Na categoria de *Identificar* o conhecimento, onde os colaboradores do CEFPI deveriam de saber qual é o conhecimento que esta organização dispõe e se clarifica os conhecimentos a adquirir e que são críticos para os seus colaboradores, vê-se que alguns dos colaboradores não estão em sintonia. Desta forma, o CEFPI poderia investir num mapeamento de conhecimentos, onde é feito do género de um retrato com toda a informação que existe dentro da empresa e a sua localização. Este mapa, indica o conhecimento, mas, não o contém, simplesmente funciona como um guião.

Para além do mapeamento de conhecimentos, também poder-se-ia fazer um mapeamento de todos os processos, esta ferramenta serve para fazer uma gestão analítica e de comunicação com a finalidade de melhorar os processos já inseridos na organização ou então, implantando uma nova estrutura relacionada com os processos da organização.

Foi possível analisar que a *Partilha* do conhecimento não se encontra, de certa forma, bem formatada nesta organização. Como já foi destacado na revisão da literatura, a partilha do conhecimento trata-se de um processo de “consciencialização” do conhecimento que, de certa forma, torna-se disponível para os indivíduos que dele necessitam, através de sistemas de informação (Seonghee e Boryung, 2008, p. 283). Desta forma, é necessário investir-se em novas ferramentas que estabeleçam a partilha de conhecimento.

Ainda assim, foi possível verificar também, que no que toca à *Aprendizagem* existem algumas lacunas. De acordo com a revisão da literatura, no Modelo de Choo é explicado, como uma organização deve utilizar a sua informação vinda do exterior, ainda assim, propõe uma boa interpretação orientada para a compreensão e eventual aplicação em processos de inovação organizacional. De seguida, deve procurar-se a partilhar dos novos conhecimentos, promovendo a ***aprendizagem organizacional***. Por isso, recomenda-se também a implementação de um sistema de gestão de documentos no CEFPI, visto que, a prática de documentação das lições aprendidas não está a ser corretamente posta em prática. A implementação de um sistema de workflow também não seria mau pensado. Este sistema permitiria ao CEFPI definir um fluxo de trabalho e a sua sequência de executar as tarefas, isto é, este sistema é sistemático e não precisa de estar conectado a um sistema de informática.

De seguida, foi possível analisar que, no *Feedback* também existem algumas lacunas, sendo que, na revisão da literatura, explica que a ***avaliação dos dados recolhidos*** faz parte

da operacionalização dos processos de gestão do conhecimento, desta forma, o CEFPI deveria de implementar práticas para avaliar os resultados advindos do conhecimento.

Na tabela seguinte, é possível analisar, de uma forma mais resumida, as recomendações propostas para cada categoria analisada.

CATEGORIAS	RECOMENDAÇÕES
IDENTIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento no capital humano implementando mais formações especializadas; • Implementação de um processo de identificação do conhecimento, criando fichas de competências de cada colaborador e listar as competências em falta;
REGISTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Registo de todas as lições aprendidas com as experiências vividas, numa estrutura como: situação, resolução, reflexão e data;
PARTILHAR	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de infraestruturas técnicas e sistemáticas, de modo, a tornar o conhecimento disponível a todos que o necessitem, como por exemplo, uma plataforma colaborativa como o teams;
APRENDER	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de um sistema de gestão de documentos; • Criação de módulos de micro-formação autónoma; • Oferecer formação por diferentes formas e meios tecnológicos;
APLICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação da cultura organizacional promovendo momentos de Brainstorming sobre os processos de inovação;

	<ul style="list-style-type: none"> • Processos/Planos de inovação e criatividade com base no Benchmarking;
FEEDBACK	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido proporcionando questionários aos colaboradores; • Avaliação e implementação de medidas corretivas e adaptativas.

Tabela 8 - Resumo das Recomendações Propostas

19 Conclusões Finais

Neste capítulo do projeto, procura-se fazer uma conclusão dos resultados obtidos através dos questionários, das entrevistas e da observação direta, e analisar a que conclusão se chegou, de modo, a atingir o objetivo pretendido com a elaboração deste estudo.

Atualmente, o tema da gestão do conhecimento, ao longo dos anos, tem vindo a ganhar uma grande importância nas organizações. Cada vez mais, tem-se vindo a estudar e analisar mais sobre esta temática, em busca de novas metodologias e práticas de gestão do conhecimento, formando novas áreas funcionais e melhorando a sua transferência. Antigamente falava-se em capital intelectual antes de se falar em gestão do conhecimento, fazendo com que a informação se tornasse num tema importante para a gestão das empresas.

Como foi possível analisar ao longo deste documento, o processo de gestão do conhecimento funciona como um ciclo que abrange diversos processos, nomeadamente, a criação do conhecimento, seguido da obtenção, identificação e organização e, por fim, pela adaptação, partilha e aplicação do conhecimento.

O conhecimento, no fundo, funciona como um ativo estratégico, por isso, a gestão do conhecimento torna-se muito útil nos processos de inteligência competitiva dentro das organizações, sendo que, a inteligência competitiva trata-se de um processo ético e permanente que junta informações das tarefas desenvolvidas pelos concorrentes, bem como, das tendências de outros ambientes de negócios. A gestão do conhecimento que

foi estudada neste projeto, não se trata apenas da junção de conhecimentos dos colaboradores, mas sim, do envolvimento de trabalho árduo e consistente apoiando-se em diversos níveis. Desta forma, foi possível também, chegar-se à conclusão que as tecnologias de informação desempenham um papel importante na identificação, no registo, na partilha, na aprendizagem, na aplicação e no feedback do conhecimento.

Como já foi referido em capítulos anteriores, devido à situação que nos encontramos atualmente, infelizmente não foi possível fazer a análise documental para o estudo em causa, nem a observação direta que estava programada fazer-se, nomeadamente, ir à organização e analisar os diferentes métodos de trabalho que são utilizados. Mesmo assim, na observação direta, foi possível analisar o website da organização através do link <https://www.cefpi.pt/>, desta forma, foi possível verificar que se trata de um site simples, dispõe de informação sobre a organização e encontra-se bem organizado. Tal como, os processos internos que foram disponibilizados pela organização, para dar fim à realização deste projeto, que se demonstraram úteis.

As maiores dificuldades sentidas na realização deste projeto, focaram-se mais na realização da revisão da literatura, devido ao facto de o tema deste projeto ser um tema muito antigo, ou seja, a maior parte dos autores com maior destaque na Gestão do Conhecimento são autores bastante antigos, desta forma, a maior parte da informação abordada na revisão da literatura, trata-se de informação antiga mas, que continua a ser válida nos tempos atuais.

Relativamente às questões dos questionários, foi possível destacar que, na questão **sabe que conhecimento o CEFPI dispõe?** Obtiveram-se respostas diferenciadas, sendo que uns concordam totalmente e outros concordam em parte. Já na questão **o CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus funcionários?** As respostas foram metade concordo em parte e outra metade concordo totalmente. Visto que, estas duas questões estão localizadas na Identificação do Conhecimento e, de acordo, com as respostas que foram dadas, o CEFPI necessita de investir mais no seu capital humano insistindo mais nas formações especializadas, ou até mesmo em workshops, bem como, na criação de fichas de competências para cada colaborador, fazendo uma lista das competências em falta.

Na questão **são registados os procedimentos operacionais do CEFPI?** Todos responderam que, o que demonstra que na categoria do registo do conhecimento o CEFPI

está a fazer um ótimo trabalho. É importante existir um registo de todas as lições aprendidas com as experiências vividas, numa estrutura, como por exemplo: situação, resolução, reflexão, data, etc.

Na questão o **conhecimento do CEFPI armazenado é facilmente acedido?** Obtiveram-se respostas negativas. A partilha é considerada por ser um “processo de consciencialização das necessidades de conhecimento, tornando o conhecimento disponível para outros através de uma infraestrutura técnica e sistemática” (Seonghee e Boryung, 2008, p. 283). Desta forma, o CEFPI deveria de impor infraestruturas, como por exemplo, sistemas de informação onde armazenasse o conhecimento e de modo a estar acessível aos colaboradores que necessitarem dele.

Na questão **existe a prática do CEFPI de documentação das lições aprendidas (memória organizacional)?** Houve colaboradores que responderam negativamente. Gartner Group (2004) defende que a gestão do conhecimento é uma disciplina que promove, através de uma visão integrada, a gestão e a partilha de todo ativo de informação de uma empresa, em **documentos**, pessoas, processo, etc.

Na implementação de processos de gestão do conhecimento o importante é não negligenciar a gestão documental, isto é, o sistema de gestão de documentos é um processo com o objetivo de organizar e controlar todos os documentos dentro da organização para serem mais acessíveis a quem possui esse direito. Um dos documentos (ou subsistema) a ter em consideração, trata-se do registo das lições aprendidas, com o propósito de registar as experiências que foram adquiridas assim como as soluções implementadas, para evitar repetições de falhas em situações futuras (Wong e Aspinwall, 2004).

Desta forma, o CEFPI deve implementar um sistema de gestão de documentos, ou criar módulos de micro-formação autónoma, ou oferecer formação através de diferentes formas ou meios tecnológicos. A gestão dos documentos pode ser feita eletronicamente, ou seja, pôr em prática uma gestão que implica a utilização de meios informáticos de controlo da emissão, da edição e do desenvolvimento de transmissão, distribuição, de arquivo e de abandono de documentos.

Esta parte da aprendizagem do conhecimento serve criticar e, ao mesmo tempo, incorporar atividades anteriores, de forma, a aprender com os seus erros e com os seus sucessos também, pois, a memória organizacional funciona como um sistema de

conhecimentos e práticas que preservam, mas, também armazenam experiências e perspectivas, para que possam, mais tarde, ser recuperadas.

Na questão **existe um processo de inovação e criatividade promovido pelo CEFPI?** É possível verificar uma disparidade nas respostas. Desta maneira, o CEFPI poderia investir mais na inovação da sua cultura, promovendo momentos de Brainstorming sobre os processos de inovação ou, até mesmo, estabelecer planos de inovação e criatividade com base no Benchmarking, isto é, investir num plano contínuo e sistemático, de forma, a avaliar os seus produtos, serviços e outros processos, com o objetivo de melhorar o seu sistema organizacional.

Na questão **o CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido?** Obtiveram-se também algumas respostas negativas. Durante a operacionalização dos processos de gestão do conhecimento, é necessário exigir a elaboração de uma estratégia de ação que disponibilize a recolha e a aplicação do conhecimento, a promoção da inovação dos processos de negócio, o controlo e a **avaliação dos dados recolhidos**, o armazenamento do conhecimento e da informação da organização, desta forma, procura-se a rentabilização do tempo para planear soluções para eventuais problemas, assim como, a redução de custos vindos da repetição de erros anteriores.

Assim sendo, o CEFPI poderia investir em formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido fornecendo questionários aos colaboradores ou avaliar e implementar medidas corretivas e adaptativas.

CONCLUSÕES SOBRE PRÁTICAS IMPORTANTES NO PROCESSO DE GC	
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	É necessário haver mudança organizacional, de modo, a possuir competências para saber agir e solucionar problemas.
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Processo ético e permanente que junta informações das tarefas desenvolvidas pelos concorrentes, bem como, das tendências de outros ambientes de negócios.

BENCHMARKING	Investir num plano contínuo e sistemático, de forma, a avaliar os seus produtos, serviços e outros processos, com o objetivo de melhorar o seu sistema organizacional.
LIÇÕES APRENDIDAS	Práticas que foram adquiridas realizando outras atividades e que podem ser utilizadas no futuro aprendendo com os seus erros ou com as suas vitórias.
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	Sistema que armazena todo o conhecimento necessário que ocorre dentro da organização para, mais tarde, ser utilizado.
GESTÃO INFORMÁTICA DE DOCUMENTOS	Gestão que implica a utilização de meios informáticos de controlo da emissão, da edição e do desenvolvimento de transmissão, distribuição, de arquivo e de abandono de documentos.
WORKFLOW	Definir um fluxo de trabalho e a sua sequência de executar as tarefas, isto é, este sistema é sistemático e não precisa de estar conectado a um sistema de informática.
MAPA DE CONHECIMENTOS	Retrato com toda a informação que existe dentro da empresa e a sua localização. Este mapa, indica o conhecimento, mas, não o contém, simplesmente funciona como um guião.
MAPA DE PROCESSOS	Ferramenta serve para fazer uma gestão analítica e de comunicação com a finalidade de melhorar os processos já inseridos na organização ou então, implantando uma nova estrutura relacionada com os processos da organização.
MELHORES PRÁTICAS	Tarefas que deram bons resultados no passado e que podem ser aproveitadas no presente ou futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, L., PERES, P., PINTO, A. (2018). *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Grupo Editorial Vida Económica. ISBN: 9789897684845.
- BARNEY, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108.
- CALDEIRA, M., OLIVEIRA, M. (2007,2008). Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações, revista portuguesa e brasileira de gestão.
- CAVALCANTE, Lidia Eugenia. *Gestão estratégica de recursos humanos na era da tecnologia da informação e da globalização*. Londrina: UEL, 1998.
- CHOO, C. W. *The Knowing Organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: Oxford University Press, 1998.
- CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104. 1993.
- DAVENPORT, T., D. W. D. Long, and M. C. Beers (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review* 1, 43–57.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FIALHO, Francisco A. P.; MONTIBELLER F^o, Gilberto; MACEDO, Marcelo; MITIDERI, Tibério da Costa. *Empreendedorismo na era do conhecimento*. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- GIL, António Carlos - *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4^a ed. S. Paulo: Editora Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8.
- GROUP, Gartner: Just Part of Doing Business (2004), <http://www.gartner.com>.
- HOSHOVSKY, Alexander G. MASSEY, Robert J. Information Science: its ends, means & opportunities. In: PLATAU, Gerard O., ed. *Information transfer. Proceedings of the Annual Meeting of the ASIS*, 1968, October, 20-24. Columbus: Ohio, DC: ASIS, 1968. v.5 p.47-55.

- JOHANN, J., MENEZES, K., SCOTT, P., VALENTIM, P. (2017). Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 145-159, mar. 2017. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença.
- KAKABADSE, N.K., KAKABADSE, A. and KOUZMIN, A. (2003), "Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 75-91.
- KEBEDE, G. (2010). "Knowledge Management: An Information Science Perspective". *International Journal of Information Management* 30, pp. 416–424.
- KULKKI, S.; KOSONEN, M. How Tacit Knowledge Management Explains Organizational Renewal and Growth: The Case of Nokia. In NONAKA, I.; TEECE, D. (ED). *Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization*, sage Publications, pp. 244-269, 2001.
- LEVINSON, Paul. *A arma suave: história natural e futuro da revolução da informação*. Tradução de J. Freitas e Silva. Lisboa: Editorial Bizâncio, 2008. 287p.
- MARCONI, MARINA; LAKATOS, EVA - *Fundamentos de metodologia científica*, 5ª ed. S. Paulo: Editora Atlas, 2003. ISBN 85-224-3397-6.
- MIKHAILOV, A. I., CHERNYI, A. I., GILYAREVSKY, R. S. Informatics: its scope and methods. In: FID/RI- International Federation for Documentation. Study Committee Research on Theoretical Basis of Information. On theoretical problems of Informatics, Moscou, ALL-Union for Scientific and Technical Information, 1969 (FID 435).
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PINA, P. (2010). *Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Estudo de Caso. Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação, Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação.

SARTORI, S., STEFANO, N. (2016). A gestão do conhecimento e o capital intelectual: enfoque teórico para discussão the knowledge management and intellectual capital: theoretical approach to discussion. revista Ingeniería Industrial-Año 15 N°2: 179-192, 2016 A Gestão do Conhecimento e o CapitalStefano e Sartori. ISSN 0717-9103 ISSN Online 0718-8307 Universidad del Bío-Bío.

SCATOLIN, H. (2015). A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de nonaka e takeuchi. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2015. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença.

SCHEIN, E. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review Winter – Massachusetts Institute of Technology.

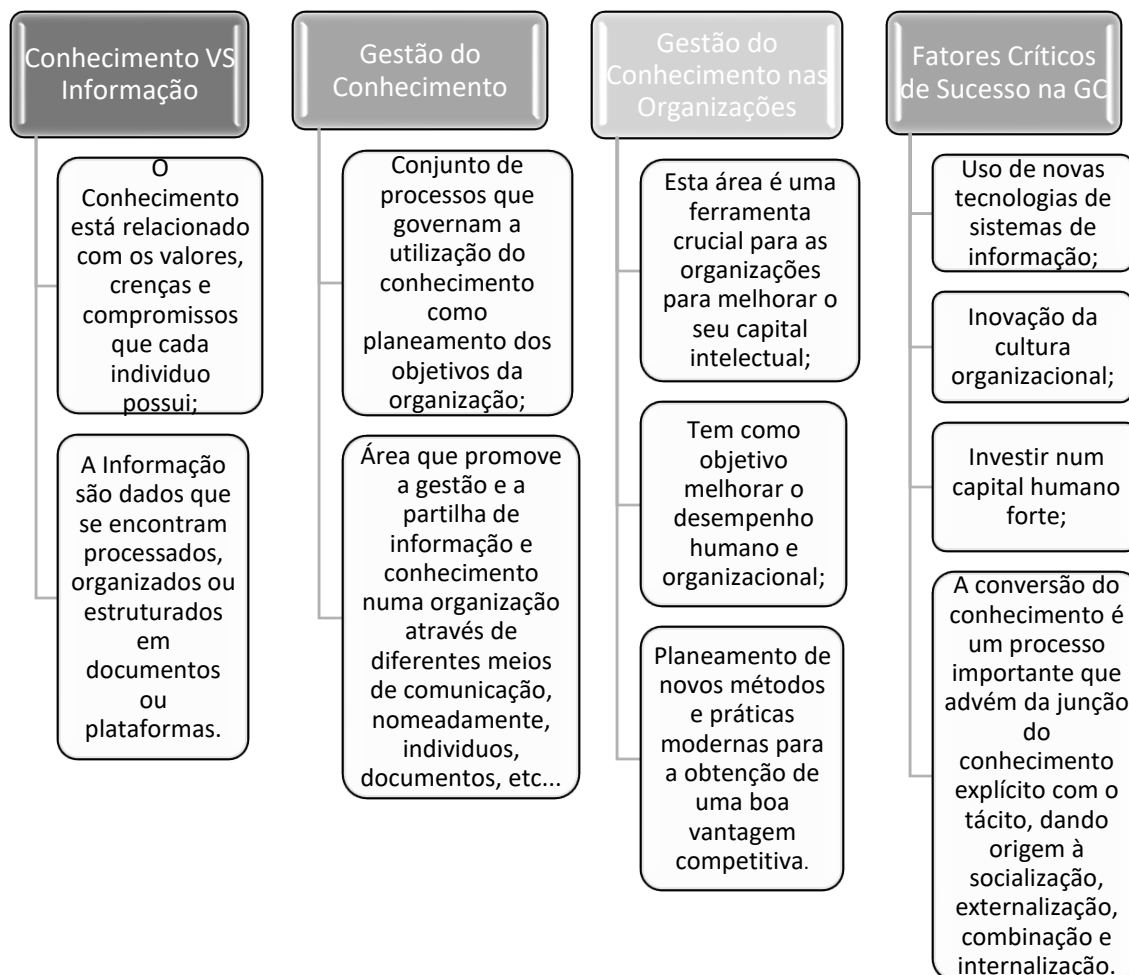
SEONGHEE, K., & BORYUNG, J. (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. Library & Information Science Research, 30(4), 282-290.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. Journal of Personality Assessment. v. 80, p. 217-222. 2003.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WILSON, T.D. Information management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Eds.) International encyclopedia of information and library science, (2nd ed.) (p. 263-278) London: Routledge, 2002.

Apêndice I – Tabela Resumo do Enquadramento Teórico



Apêndice II – Tabela dos Questionários

Dimensões	Objetivos Específicos	Escala
IDENTIFICAR	Sabe que conhecimento o CEFPI dispõe?	Discordo totalmente/Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
	O CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus funcionários	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
REGISTAR	São registados os procedimentos operacionais	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
PARTILHAR	O conhecimento do CEFPI armazenado é facilmente acedido?	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
APRENDER	Existe a prática no CEFPI de documentação das lições aprendidas (memória organizacional)?	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
APLICAR	Existe um processo de inovação e criatividade promovido pelo CEFPI.	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente

FEEDBACK	O CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido.	Discordo totalmente/ Discordo em parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo totalmente
----------	--	--

Apêndice III – Tabelas das Entrevistas Semiestruturadas

Objetivos	Perguntas relacionadas com os objetivos
Perceber qual é a influência que os colaboradores têm na gestão do conhecimento no CEFPI	• Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?
	• O conhecimento armazenado é facilmente acedido?
	• Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?
	• Existe um processo de inovação e criatividade?

Apêndice IV – Tabela Resumo dos Resultados dos Questionários

CATEGORIAS	PERGUNTAS	RESPOSTAS
IDENTIFICAR	Sabe que conhecimento o CEFPI dispõe?	54,5% Concordo em parte 45,5% Concordo totalmente
	O CEFPI clarifica quais os conhecimentos a adquirir e que é crítico dos seus funcionários?	50% Concordo em parte 50% Concordo totalmente
REGISTAR	São registados os procedimentos operacionais do CEFPI?	100% Concordo totalmente
PARTILHAR	O conhecimento do CEFPI armazenado é facilmente acedido?	63,6% Concordo em parte 27,3% Concordo totalmente 9,1% Discordo em parte
APRENDER	Existe a prática do CEFPI de documentação das lições aprendidas (memória organizacional)?	45,5% Concordo em parte 36,4% Concordo totalmente 9,1% Discordo totalmente 9,1% Não concordo nem discordo
APLICAR	Existe um processo de inovação e criatividade promovido pelo CEFPI?	45,5% Concordo totalmente 36,4% Concordo em parte 9,1% Discordo em parte 9,1% Discordo totalmente
FEEDBACK	O CEFPI implementa formas de medir e avaliar os resultados advindos do conhecimento adquirido?	54,5% Concordo totalmente 36,4% Concordo em parte 9,1% Discordo totalmente

Apêndice V – Tabela Resumo do Resultado das Entrevistas

1.	Sabe que conhecimento dispõe na empresa e quais terão de ser adquiridos?
<u>Sector de Aquisições</u>	Sim. Procura-se trabalhar de acordo com os objetivos que são propostos no seu sector de trabalho, promovendo o melhor serviço possível para o seu posto de trabalho e, para a organização.
<u>Sector da Formação e Qualidade</u>	Sim. Gestão organizacional da formação aos utentes, Integração dos colaboradores externos (utentes), nomeadamente, contratos, assiduidade, dos relatórios de formação, etc. Gestão da qualidade e melhorando as suas habilidades no dia-a-dia de trabalho.
<u>Sector Financeiro</u>	Sim. Desempenhar funções relativas ao orçamento de estado, com os bens da organização, com o armazém do centro, o imobilizado e interação com as compras e com o cliente.
<u>Sector da Direção</u>	Sim. Tratar de toda a correspondência que passa pelo CEFPI, dos despachos do departamento da administração, da formação e do financeiro, trata das marcações dos almoços, da gestão da cantina, etc.
2.	O conhecimento armazenado é facilmente acedido?
<u>Sector de Aquisições</u>	Sim. O conhecimento que se transmite no CEFPI está espelhado em documentos.
<u>Sector da Formação e Qualidade</u>	O conhecimento é transmitido através de ações de formações, de workshops internos e reuniões.
<u>Sector Financeiro</u>	O conhecimento armazenado é facilmente acedido através dos manuais de procedimento que o CEFPI possui.

<u>Sector da Direção</u>	Sim.
3.	Qual é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional?
<u>Sector de Aquisições</u>	O formato mais adequado de aprendizagem organizacional dentro do CEFPI é, através das formações.
<u>Sector da Formação e Qualidade</u>	O melhor formato de aprendizagem organizacional, trata-se das ações de sensibilização que, no fundo, são as formações.
<u>Sector Financeiro</u>	O formato que mais lhe satisfaz relativamente à aprendizagem organizacional são os descritivos.
<u>Sector da Direção</u>	A formação é o formato mais adequado de aprendizagem organizacional.
4.	Existe um processo de inovação e criatividade?
<u>Sector de Aquisições</u>	O processo de inovação e criatividade no CEFPI está um pouco estagnado. Necessita de evoluir e haver motivação por parte da chefia.
<u>Sector da Formação e Qualidade</u>	Sim. Neste sector decidiu-se aperfeiçoar e adaptar os seus programas, inovando a sua capacidade de resposta a nível de formação dos seus utentes, que são os clientes.
<u>Sector Financeiro</u>	Não.
<u>Sector da Direção</u>	Não. Não é permitido haver inovação ou criatividade no seu posto de trabalho.

Apêndice VI – Tabela Resumo das Recomendações

CATEGORIAS	RECOMENDAÇÕES
IDENTIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento no capital humano implementando mais formações especializadas; • Implementação de um processo de identificação do conhecimento, criando fichas de competências de cada colaborador e listar as competências em falta;
REGISTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Registo de todas as lições aprendidas com as experiências vividas, numa estrutura como: situação, resolução, reflexão e data;
PARTILHAR	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de infraestruturas técnicas e sistemáticas, de modo, a tornar o conhecimento disponível a todos que o necessitem, como por exemplo, uma plataforma colaborativa como o teams;
APRENDER	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de um sistema de gestão de documentos; • Criação de módulos de micro-formação autónoma; • Oferecer formação por diferentes formas e meios tecnológicos;
APLICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação da cultura organizacional promovendo momentos de Brainstorming sobre os processos de inovação; • Processos/Planos de inovação e criatividade com base no Benchmarking;
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de formas de medir e avaliar os resultados advindos do

FEEDBACK

conhecimento adquirido proporcionando questionários aos colaboradores;

- Avaliação e implementação de medidas corretivas e adaptativas.

Apêndice VI – Tabela Resumo das Conclusões

CONCLUSÕES SOBRE PRÁTICAS IMPORTANTES NO PROCESSO DE GC	
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	É necessário haver mudança organizacional, de modo, a possuir competências para saber agir e solucionar problemas.
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Processo ético e permanente que junta informações das tarefas desenvolvidas pelos concorrentes, bem como, das tendências de outros ambientes de negócios.
BENCHMARKING	Investir num plano contínuo e sistemático, de forma, a avaliar os seus produtos, serviços e outros processos, com o objetivo de melhorar o seu sistema organizacional.
LIÇÕES APRENDIDAS	Práticas que foram adquiridas realizando outras atividades e que podem ser utilizadas no futuro aprendendo com os seus erros ou com as suas vitórias.
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	Sistema que armazena todo o conhecimento necessário que ocorre dentro da organização para, mais tarde, ser utilizado.
GESTÃO INFORMÁTICA DE DOCUMENTOS	Gestão que implica a utilização de meios informáticos de controlo da emissão, da edição e do desenvolvimento de transmissão, distribuição, de arquivo e de abandono de documentos.
WORKFLOW	Definir um fluxo de trabalho e a sua sequência de executar as tarefas, isto é, este sistema é sistemático e não precisa de estar conectado a um sistema de informática.
MAPA DE CONHECIMENTOS	Retrato com toda a informação que existe dentro da empresa e a sua localização. Este mapa, indica o conhecimento, mas, não o contém, simplesmente funciona como um guião.

MAPA DE PROCESSOS	Ferramenta serve para fazer uma gestão analítica e de comunicação com a finalidade de melhorar os processos já inseridos na organização ou então, implantando uma nova estrutura relacionada com os processos da organização.
MELHORES PRÁTICAS	Tarefas que deram bons resultados no passado e que podem ser aproveitadas no presente ou futuro.