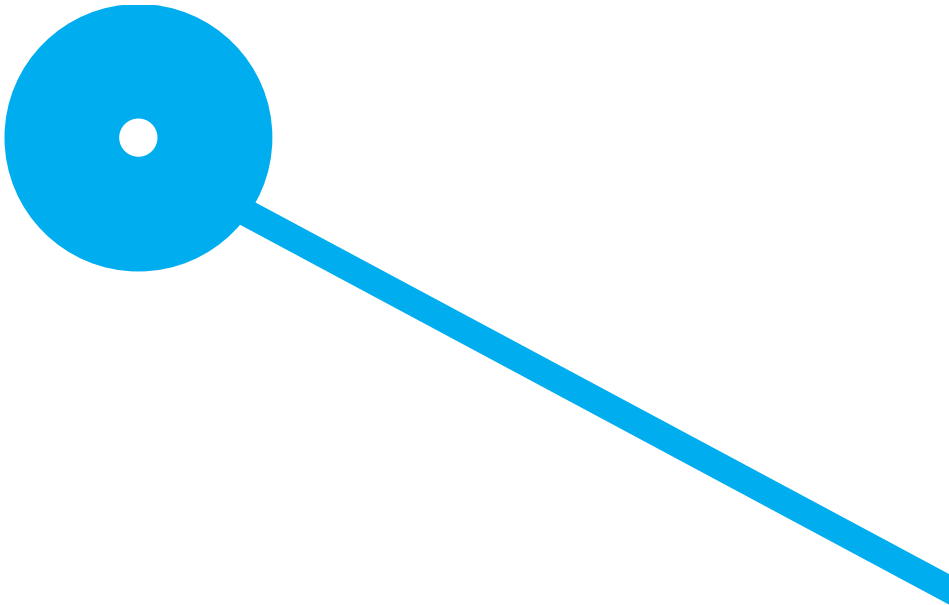
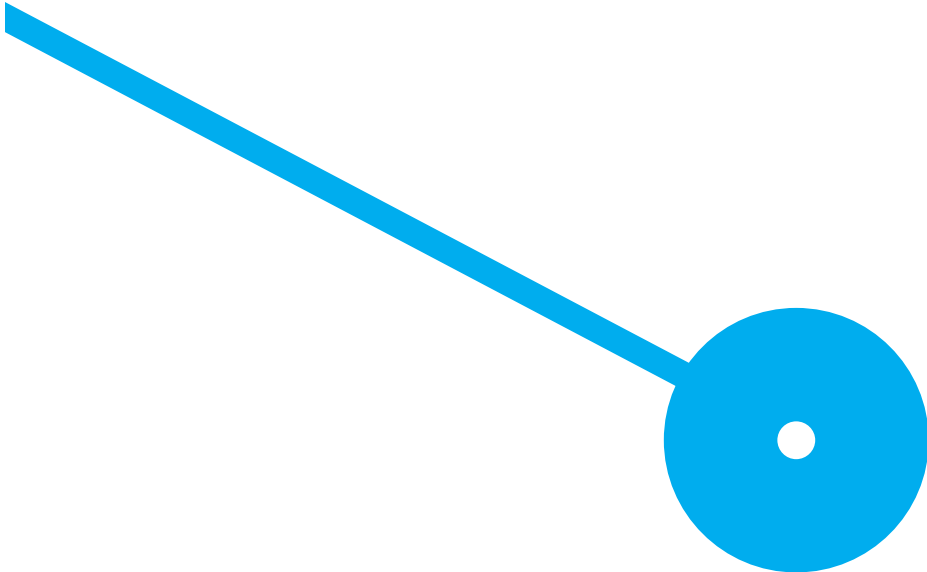


A gestão do conhecimento nas
organizações orientadas para projetos:
o impacto da cultura organizacional
Carina Sousa Santos



A gestão do conhecimento nas
organizações orientadas para projetos:
o impacto da cultura organizacional
Carina Sousa Santos

02/2021





A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos: o impacto da cultura organizacional

Carina Sousa Santos

José Ângelo Pinto

AGRADECIMENTOS

Adjudico esta primeira parte da dissertação para um propósito pessoal. Como é sabido a missão de elaborar um trabalho desta envergadura é por si só uma tarefa árdua, exigindo muito da pessoa que se compromete a tal. Exigente não só ao nível do seu conhecimento e do seu espírito crítico, como também a nível pessoal. Trata-se de ter a coragem de enfrentar um caminho que, por vezes, pode ser solitário. O orientador encontra-se sempre presente, contudo a exercer o seu propósito: orientar. A execução parte de nós, a força de vontade de fazer tem de vir de nós. Como se por si só esta tarefa já não fosse complexa o suficiente, as circunstâncias que estamos a experienciar neste ano de 2020, culminam num maior nível de dificuldade. O stress, o receio do desconhecido e a constante aflição experienciada acabam por, de uma forma ou de outra, afetar todos nós.

Contudo, a dificuldade de uma tarefa e as circunstâncias não favoráveis à sua realização não impedem que a mesma se concretize. Tal como na vida pessoal e profissional, também na vida académica é crucial saber se adaptar e superar. Esta jornada nem sempre foi agradável e triunfante, houve momentos em que a vontade de desistir e a especulação sobre as capacidades de conseguir concretizar estiveram presentes. Mas houve sempre uma voz que não me permitiu resignar a estes pensamentos. Esta voz pertence à minha família de sangue e à minha família do coração. Não são necessários nomes para que estas pessoas saibam a força que me deram e o quanto contribuíram para este feito. A todos vós, o meu muito obrigada!

Tal como não poderia deixar de ser tenho também de agradecer, e muito, ao meu orientador, o professor José Ângelo Pinto. A sua paciência ao longo deste tempo foi incansável. Obrigada por me ter dado a liberdade e o espaço para evoluir e fazer crescer esta dissertação e mais importante obrigada por todas as questões e todas as críticas construtivas que conduziram este trabalho a bom porto.

Deixo também o meu agradecimento à casa que me acolheu durante 5 anos, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Ressalvo também a excelência do corpo de docentes do Mestrado de Gestão de Projetos, a vossa dedicação e disponibilidade é de louvar.

Termino acrescentando que em algum momento da nossa vida ambicionamos no **nosso mundo**, no mundo que temos em cada um de nós, chegar à “lua”. Este trata-se de mais um pequeno grande passo meu para atingir esse feito.

Imensamente grata a todos!

RESUMO

O contexto organizacional tem sofrido diversas mutações, sendo que atualmente os mercados exigem diferenciação, passando o conhecimento a ser o meio para as organizações atingirem vantagens competitivas. Requer-se que a produção seja mais específica e orientada para o cliente, reformulam-se assim, as estruturas organizacionais, optando-se por uma orientação para projetos. A eficiência, que é uma das vantagens competitivas, só se consegue quando a organização é capaz de gerir o seu conhecimento, e os seus projetos.

Contudo, as organizações possuem também uma vertente de índole humana e social, ou seja, é-lhes associada uma cultura, sendo que esta influencia o ambiente interno de cada organização. Para uma gestão eficiente do conhecimento é tomada em consideração a cultura vigente, torna-se necessário compreender quais os impactos da mesma.

Neste âmbito, objetiva-se investigar qual o impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos, visto que a influencia da mesma já se encontra comprovada em outros estudos. Para conseguir alcançar este propósito, optou-se pela distribuição de inquéritos, ou seja, uma metodologia quantitativa. Espera-se salientar com este estudo o poder que a gestão do conhecimento pode ter numa organização, como também notas de que modo certos padrões culturais podem suscitar barreiras ou facilitar esta mesma gestão.

Palavras-chave: Conhecimento; Cultura Organizacional; Gestão do conhecimento; Gestão de projetos; Organizações orientadas para projetos; Projetos.

ABSTRACT

The organizational context has gone through a lot of transformation and giving that nowadays the markets claim for differentiation, knowledge stands as the means for organizational to achieve competitive advantage. Production is required to be more specific and customer-oriented, as such the organizational structure were revised leading to the adoption of a project-based oriented structure. Efficiency, which is seen as a competitive advantage, can only be reached if an organization is capable of managing their own knowledge and projects.

However, the organizations also have a human and social dimension, which means that they have a culture incorporated. The culture of each organization influences internal environment. To an effective knowledge management the organizational culture must be taken in account, in this way becomes necessary to understand the impacts of it.

Therefore in this investigation it's aimed to understand what is the impact of organizational culture on knowledge management in project-oriented organizations, since that the influence of organizational culture on the knowledge management has been approved in other studies. In order to achieve this purpose inquiries were distributed, going for a quantitative methodology in this way. With this investigation is aspired to note the power of knowledge management in an organization, underlining how certain cultural patterns can raise barriers or facilitate this same management.

Key-words: Knowledge; Knowledge management; Projects; Project management; Project-oriented organizations; Organizational culture.

ÍNDICE

1-Introdução	14
2-Problemática de investigação.....	17
2.1-Objetivos da investigação	17
2.2-Estruturação da dissertação.....	18
3-Revisão da literatura	19
3.1- Gestão de Projetos.....	19
3.1.1- Definição de projeto.....	19
3.1.2- Gestão de projetos.....	22
3.1.3- Organizações orientadas para projetos.....	23
3.1.4 - Conhecimento inerente aos projetos	25
3.2- Conhecimento	28
3.2.1- Dados, informação e conhecimento	30
3.2.2- Tipologia do conhecimento.....	33
3.2.3- Teoria da criação de conhecimento.....	34
3.2.4- Gestão do conhecimento	43
3.2.5- Gestão do conhecimento em ambiente de projetos	46
3.3- Cultura organizacional	48
3.3.1- Tipologia de cultura organizacional.....	51
3.3.2- Cultura organizacional e a gestão do conhecimento.....	53
4-Metodologia	55
4.1- Inquérito.....	58
4.1.1- Estruturação do inquérito.....	59
5-Resultados.....	68
6-Conclusão.....	86
6.1- Alcance dos objetivos	88
6.2- Limitações e dificuldades	91

6.3- Sugestões de trabalhos futuros.....	91
7-Bibliografia	93
8-Anexos	97
Anexo 1	97
Anexo 2	97
Anexo 3.....	98
Anexo 4.....	98
Anexo 5.....	99
Anexo 6.....	99
Anexo 7	100
Anexo 8.....	100
Anexo 9.....	101
Anexo 10.....	101
Anexo 11.....	102
Anexo 12.....	102
Anexo 13.....	102
Anexo 14.....	103
Anexo 15.....	103
Anexo 16.....	104
Anexo 17.....	104
Anexo 18.....	105
Anexo 19.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Triple constraint.....	20
Figura 2 - Fases do ciclo de vida de um projeto segundo o <i>PMBOK® Guide</i>	21
Figura 3 - Relação simplificada entre dados, informação e conhecimento	32
Figura 4 - Os três elementos do processo de criação de conhecimento.	35
Figura 5 - Modos de conversão do conhecimento.....	36
Figura 6 - Processo SECI	38
Figura 7 - Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	39
Figura 8 - <i>Ba</i> como contexto partilhado em ação.....	40
Figura 9 - Os quatro tipos de <i>ba</i>	41
Figura 10 - As quatro categorias dos ativos de conhecimento	42
Figura 11 - Analogia às dimensões da cultura	49
Figura 12 - Modelo <i>Cameron e Quinn</i> : tipos de cultura organizacional.....	52
Figura 13 - Estrutura do inquérito desenvolvido.....	60
Figura 14 - Estrutura da secção relativa aos dados pessoais	61
Figura 15 - Classificação dos tipos de empresa de acordo com decreto-lei nº 372/2007.....	62
Figura 16 - Escala de <i>Likert</i> adotada	66
Figura 17 - Nuvem de palavras inerente ao funcionamento da gestão do conhecimento nas organizações dos inquiridos	84
Figura 18 - Nuvem de palavras referente ao aprimorar da gc tendo por base as metodologias, técnicas e ferramentas ao alcance das organizações dos inquiridos.....	85

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos conceitos dados, informação e conhecimento	32
Tabela 2 - Diferenciação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito	34
Tabela 3 - Vantagens inerentes às atividades de gestão do conhecimento.....	45
Tabela 4 - Desafios da gestão do conhecimento em ambiente de projetos	47
Tabela 5 - Abordagem qualitativa versus abordagem quantitativa	56
Tabela 6 - Afirmações formuladas no âmbito do questionário da investigação.....	65
Tabela 7 - Divisão das respostas dos inquiridos no que concerne aos aspetos pessoais I.....	69
Tabela 8 - Divisão das respostas dos inquiridos no que concerne aos aspetos pessoais II	70
Tabela 9 - Comparação dos coeficientes de alfa de <i>Cronbach</i> do instrumento OCAI.....	71
Tabela 10 - Médias observadas nos diferentes tipos de cultura	72
Tabela 11 - Teste T: tipo de cultura versus género	73
Tabela 12 - Teste ANOVA: tipo de cultura versus ramo de atividade.....	74
Tabela 13 - Médias observadas nos diferentes tipos de cultura tendo por base o ramo de atividade	75
Tabela 14 - Teste ANOVA: tipo de cultura versus tipo de empresa	75
Tabela 15 - Médias observadas nos diferentes tipos de cultura tendo por base o cargo	76
Tabela 16 - Correlação de <i>Pearson</i> : tipo de cultura versus gestão do conhecimento	76
Tabela 17 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Na minha organização, o conhecimento é visto como uma fonte de poder”	102
Tabela 18 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas”	102

Tabela 19 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento”	102
Tabela 20 - Teste de <i>Tukey</i> : cargo versus afirmação “Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento”	103
Tabela 21 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas”	103
Tabela 22 - Teste de <i>Tukey</i> : cargo versus afirmação “Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas”	104
Tabela 23 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Os <i>experts</i> em uma dada temática são conhecidos na minha organização, sendo que quando necessito não tenho nenhum problema em recorrer a estes”	104
Tabela 24 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Quando se inicia um novo projeto na minha organização, é frequente a realização de uma pesquisa sobre os conhecimentos existentes que possam ser benéficos para a realização deste mesmo projeto”	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de concordância com a afirmação “Na minha organização quando um projeto fracassa todos os elementos da equipa do projeto reúnem-se e discutem o porquê.”	78
Gráfico 2 -Nível de concordância com a afirmação “A minha organização tem a política de realizar, frequentemente, reuniões de forma a reunir as lições aprendidas nos projetos.” ..	78
Gráfico 3 - Nível de concordância com a afirmação "Na minha organização os gestores têm noção da importância das lições aprendidas”	79
Gráfico 4 - Nível de concordância com a afirmação "Na minha organização é frequente a concretização de reuniões de grupo e de brainstorming no âmbito de cada projeto."	80
Gráfico 5 - Perceção sobre a gestão do conhecimento tendo por base o cargo dos inquiridos ...	81
Gráfico 6- Nível de concordância com a afirmação "Na minha organização o conhecimento é visto como uma fonte de poder” tendo por base o cargo dos inquiridos.....	82
Gráfico 7 - Nível de concordância com a afirmação "A minha organização utiliza uma metodologia certificada de gestão de projetos”	83
Gráfico 8 - Nível de concordância com a afirmação "As metodologias de gestão de projetos estão bem definidas na minha organização, sendo estas transversais”	83
Gráfico 9 - Género	97
Gráfico 10 - Idade	97
Gráfico 11 - Habilitações académicas	98
Gráfico 12 - Ramo de atividade	98
Gráfico 13 - Tipo de empresa.....	99
Gráfico 14 - Cargo	99
Gráfico 15 - Número de anos que trabalha na organização.....	100

Gráfico 16 - Nível de concordância com a afirmação “Na minha organização apesar de as metodologias de gestão de projetos se encontrarem bem definidas existe liberdade para adaptação das mesmas”	100
Gráfico 17 - Nível de concordância com a afirmação “Na minha opinião pessoal, considero que a essência humana é um fator crucial na partilha do conhecimento”	101
Gráfico 18 - Nível de concordância com a afirmação "Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento” tendo por base o cargo dos inquiridos	101

ACRÓNIMOS

OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

GP - Gestão de projetos

GC – Gestão do conhecimento

ANOVA – *One-Way Analysis of variance*

1- INTRODUÇÃO

As necessidades atuais do mercado exigem às organizações uma constante luta pela inovação, pela dinamização em prol do cliente e também pela necessidade de fazer face à concorrência. O carácter de extrema competitividade presente no mercado leva a que as organizações reformulem as suas estruturas e adotem a que consideram mais vantajosa. A estrutura de uma organização deve ser ajustada de modo a dar resposta às instâncias do mercado. A disposição através de uma estrutura orientada para projetos tem-se destacado, sendo cada vez mais privilegiada e reconhecida como um modo *standard* de organizar estratégias de negócios (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009).

As organizações que fortemente privilegiam a dimensão de projetos e realizam a maioria das suas atividades através de projetos podem ser denominadas como organizações orientadas para projetos (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Como é possível depreender, este tipo de organizações tem como unidade base do seu trabalho os projetos que realiza, caracterizando-se pela sua flexibilidade e pela presença do gestor de projetos com o poder de decisão ao invés do gestor funcional. Pelo facto de os projetos empreendidos pelas organizações orientadas para projetos se caracterizam pela incerteza, singularidade e complexidade, estas são diferentes dos outros tipos de ordenação do trabalho em diversos aspetos (Ajmal & Koskinen, 2008), tais como a alocação do pessoal, a estruturação da forma de trabalhar e implementação rigorosa e continua de deadlines. Devido às peculiaridades da natureza dos projetos, as organizações orientadas para projetos alinham as suas estruturas, capacidades e estratégias de forma a fomentar a inovação e a dar respostas às insuficiências do mercado.

Um projeto define-se como um esforço temporário que tem o intuito de criar um produto, serviço ou resultado único (*PMBOK® Guide*, 2017). Este tem claramente definido as datas que correspondem à sua iniciação e finalização, um orçamento estipulado e um âmbito de atuação delineado (Terzieva, 2014). Os projetos são executados por diversos colaboradores da organização, com diferentes percursos e experiências, que são divididos em equipas e, por sua vez, as equipas são geridas por um gestor de projeto. Salienta-se a necessidade de orientação, de direção nos projetos, isto é, acentua-se a necessidade de gestão de projetos. A gestão de projetos evolui os processos de aplicação de conhecimentos, *skills*, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto a fim de se cumprir os requisitos do mesmo (*PMBOK® Guide*, 2017).

Também na atualidade, é destacável o facto de se considerar o conhecimento um dos fatores mais importantes em termos económicos e sociais (Ajmal, Kekäle, & Takala, 2009). A vantagem competitiva que as organizações procuram não se vislumbra ser obtida como

tradicionalmente acontecia através do menor custo, mas sim através do conhecimento, sendo este considerado o recurso mais valioso ao nível organizacional. Como tal, as organizações orientadas para projetos, como também as outras organizações, depreendem que a sua vantagem competitiva deve advir do conhecimento para assim se conseguir dar resposta às necessidades do mercado, sobreviver e crescer de forma sustentável. Contudo, a natureza dos projetos conduz a certos entraves organizacionais, salientando-se as problemáticas a nível do conhecimento e da sua gestão (Ajmal & Helo, 2010).

A índole de um projeto, por ser temporária e única edifica obstáculos à gestão do conhecimento. O facto de, em diversos projetos, se agruparem membros que nunca trabalharam na mesma equipa e que não esperam voltar a trabalhar juntos e que, após a concretização do projeto, se separam não se consagrando o devido tratamento ao conhecimento originado no âmbito desse projeto é um exemplo dos obstáculos suscitados. Deste modo, torna-se essencial a procura de práticas de gestão do conhecimento eficazes em projetos.

No âmbito das organizações orientadas para projetos, nota-se a necessidade de ressaltar e compreender sucintamente o papel da gestão do conhecimento organizacional. A gestão do conhecimento é crucial para a criação, armazenamento e atualização do conhecimento organizacional como também para evitar o risco de “reinvenção da roda” ou de repetir erros passados (Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy, & Coffey, 2013). Sendo o conhecimento, atualmente, o meio essencial para atingir a vantagem competitiva numa organização, a sua gestão deve ser eficaz e eficiente de modo a que a diferenciação possa ser atingida de diversas formas, salientando, assim, a posição da organização no mercado onde atua ou pretende atuar. Uma organização que continuamente aumenta o seu nível de conhecimento, encontra-se mais apta a enfrentar as incertezas do contexto organizacional (Almeida & Soares, 2014).

Porém, na gestão do conhecimento, as atividades caracterizam-se como sendo de contexto específico. O contexto em que se aplica a gestão do conhecimento determina quem são os intervenientes e como é que os mesmos participam nos processos de gestão do conhecimento (Zheng, Yang, & McLean, 2010). Como tal, numa organização, o seu contexto interno irá influenciar as práticas de gestão do conhecimento, ou seja, o ambiente onde as atividades da organização se sucedem. De entre os fatores que influenciam a gestão do conhecimento numa organização, Zheng et al. (2010) salientam a estrutura organizacional, a cultura organizacional, a estratégia da organização e a eficácia organizacional.

A cultura organizacional, sendo os valores, as crenças, o que é tido como verdade certa e os pressupostos que a organização assume como corretos (Seyedyousefi, Hosseini Fard, & Tohidi, 2016), desempenha um papel importante no ambiente em que decorrem os projetos.

Depreende-se que a cultura organizacional influencia as atividades realizadas nas organizações, e conseqüentemente, também afeta as atividades inerentes à gestão do conhecimento. Os autores Ajmal & Koskinen (2008) salientam que diversos autores apontam que o maior desafio a nível de gestão do conhecimento é a cultura de uma organização.

2- PROBLEMATICA DE INVESTIGAÇÃO

Como é perceptível através da introdução realizada anteriormente, verifica-se que as temáticas que serão abordadas ao longo desta dissertação englobam a gestão do conhecimento, a gestão de projetos e a cultura organizacional. O elo entre estes três conceitos será o foco a ter por base ao longo da investigação.

Através dos estudos conduzidos por Ajmal, Mian M. and Koskine (2008), sabe-se que a cultura organizacional influencia a partilha e transferência de conhecimento em ambientes de projeto, ou seja, interfere nas práticas de gestão do conhecimento. Deste modo, deduz-se que a cultura organizacional influi a gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos, mas não se tem conhecimento concreto de qual o impacto específico da cultura organizacional no âmbito da gestão do conhecimento. Como tal, de modo a tentar preencher esta lacuna, pretende-se abordar os três tópicos *supra* referenciados, interligá-los e compreender a dinâmica dos mesmos.

De forma a dar propósito à investigação a levar a cabo, formulou-se a seguinte questão de investigação: “*Qual o impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento em ambiente de projetos?*”. A questão de investigação formulada dá o rumo necessário à investigação definindo concretamente o seu âmbito, o que é pretendido estudar. Contudo, de forma a tornar a pesquisa mais concreta e coesa definiu-se igualmente objetivos para a mesma.

2.1- Objetivos da investigação

No âmbito global, com esta pesquisa, pretende-se investigar de que modo a cultura organizacional impacta a gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos, não restringindo esta a nenhum sector específico. No que concerne aos objetivos específicos que contribuem para o desenvolvimento do processo de investigação pode-se apontar (1) a identificação dos processos característicos da gestão de conhecimento empregues nas organizações, como também (2) compreender de que modo determinados tipos de cultura organizacional congestionam a gestão do conhecimento nas organizações e de que forma em concreto. Pretende-se também (3) analisar, na ótica dos gestores de projetos e dos elementos das equipas dos projetos, quais as diferenças entre ambas as visões na temática de gestão do conhecimento. Ao assinalar as principais disparidades nas perceções dos gestores de projetos e os membros das equipas quanto à temática apresentada, será possível averiguar em que termos a equipa, na sua globalidade, se encontra em harmonia ou não no que concerne ao tema a estudar. Também podem ser apontados eventuais ajustes na temática da gestão do conhecimento decorrentes da investigação a que se propõem este estudo.

Deste modo e de forma a dar corpo à investigação, após a revisão da literatura existente tornou-se necessário debater a metodologia a aplicar ao estudo. Posteriormente, verifica-se a necessidade de compreender as diferentes abordagens metodológicas e proceder à escolha da considerada mais adequada, que, por sua vez, se compromete a responder efetivamente e eficientemente à questão de investigação como também a atingir os objetivos que são propostos.

2.2- Estruturação da dissertação

A dissertação em questão encontra-se repartida por quatro capítulos principais, que por sua vez se subdividem em subcapítulos. No primeiro capítulo, expõem-se a revisão da literatura, de modo a consolidar um entendimento aprofundado nas dinâmicas desta investigação. A divisão da revisão da literatura passa por três pontos principais, ou seja, a gestão de projetos, a gestão do conhecimento e a cultura organizacional. O capítulo que se segue expõem a metodologia adotada e o porque da escolha da mesma. O terceiro capítulo contempla os resultados da investigação, como também a análise e discussão dos mesmos. Por fim, o capítulo que encerra a dissertação é referente à conclusão.

3- REVISÃO DA LITERATURA

3.1- Gestão de Projetos

3.1.1- Definição de projeto

A realidade conhecida no que respeita à natureza das organizações tem sofrido mudanças, sendo que em meados do século XX verificou-se uma evolução a nível das estruturas organizacionais (Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy, Gable, & Liang, 2009). Diversas organizações passaram a adotar uma estrutura orientada para projetos, verificando-se uma diminuição de organizações com uma estrutura apenas tipicamente funcional. As organizações modernas, ao optarem por uma estrutura orientada para projetos, ambicionam conseguir fazer face às exigências cada vez mais altas do mercado, respondendo de forma cada vez mais eficiente às exigências dos clientes.

Deste modo, é possível depreender que as organizações orientadas para projetos têm como unidade base de trabalho os projetos. Segundo o *PMBOK® Guide*, um projeto trata-se de um empreendimento temporário que objetiva a criação de um produto, serviço ou resultado único. Como tal, pode-se caracterizar um projeto como uma combinação de recursos agregados, recursos humanos e materiais, que em conjunto criam um entregável único sendo que a sua execução se encontra limitada em alguns aspetos. Evidencia-se, assim, a característica fulcral dos projetos, isto é, o facto de terem um objetivo a atingir, sendo este o facto que os distingue das atividades operacionais de uma organização. O início e o término de um projeto, bem como o orçamento que lhe é atribuído, o seu âmbito de atuação e a performance que se espera que este atinja, são previamente definidos de forma clara e concisa antes de este ter começo (Terzieva, 2014). Constata-se que as particularidades intrínsecas dos projetos são a sua singularidade, a sua exclusividade, o facto de serem temporários e de necessitarem de um esforço humano para criar a mudança (Kasvi, Vartiainen, & Hailikari, 2003).

Os projetos assumem-se como um crucial instrumento de mudança e criação de novos produtos, serviços ou resultados para as organizações. Evidencia-se deste modo a importância dos projetos na criação e realização de valor de negócio organizacional (Reich, Gemino, & Sauer, 2012). Como tal, compreende-se que os projetos podem ser incorporados em organizações de diferentes setores, assumindo diferentes dimensões e temáticas. Constata-se a aplicabilidade diversa dos projetos no mundo empresarial. Contudo, é relevante notar que não existem projetos iguais (Terzieva, 2014), que as semelhanças entre projetos podem ser observáveis, mas que a existência de factos que os distinguem também é notório, analisando com a devida perícia e sensibilidade.

Tendo por base a índole dos projetos nota-se que estes carecem de apoio organizacional em diversas dimensões, como na vertente da estrutura organizacional e na necessidade do *expertise* dos colaboradores. Como tal, aos projetos estão associadas algumas restrições como tempo e disponibilidade de recursos. Um projeto sendo um sistema dinâmico deve ser mantido em equilíbrio de forma a que a sua realização seja bem-sucedida. Caso exista um desequilíbrio em um dos pontos inerentes a um projeto, esse ponto irá afetar consequentemente outros pontos, resultando numa possível má sucessão do projeto. É neste âmbito que se aborda o *triple constraint*, ilustrado na figura 1. O *triple constraint* engloba os quatro parâmetros que assumem maior relevância na realização de um projeto, sendo eles o custo, o âmbito, o tempo e a qualidade.

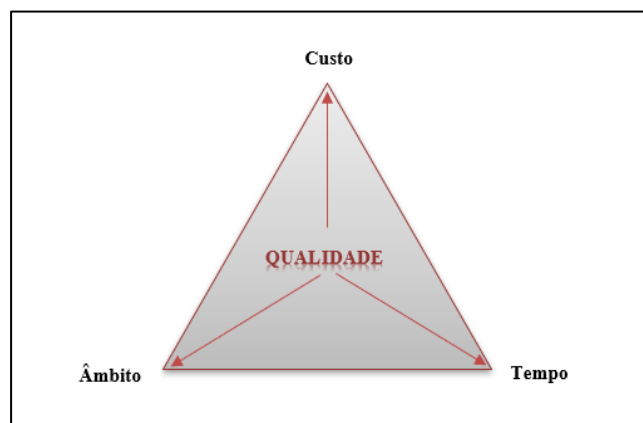


Figura 1 - Triple Constraint

Fonte: Adaptado de PMBOK® Guide, (2017)

Ao analisar a figura exposta inerente ao *triple constraint*, constata-se que as características inicialmente referidas de um projeto são efetivamente as representadas na imagem, ou seja, o custo, a qualidade, o tempo e o âmbito. Por outras palavras, quer isto dizer que o custo se associa ao orçamento previamente estipulado para um projeto, à verba disponível. O âmbito é relativo ao objetivo a atingir decorrente do projeto, o fim a que se pretende chegar. O tempo é referente à duração estipulada para o projeto, isto é, a sua data de início e o tempo subsequente até ao seu término. Por fim, a qualidade é inerente ao desempenho expectável do projeto, sendo que não se pretende que haja desvios relativamente ao planeamento. Tendo por base esclarecido cada ponto do *triple constraint*, depreende-se que existe uma luta constante entre os diferentes parâmetros, sendo essencial o equilíbrio entre ambos. Uma situação que afete um dos parâmetros irá, consequentemente, afetar os outros, tendo como exemplo um projeto que se espera que fosse concluído em três meses e tal não é possível. O alargamento do seu período para a conclusão devida do mesmo, leva a que o *budget* previsto para o projeto se altere, pois, os recursos têm de continuar a ser alocados o que implica mais gastos, por exemplo. Existe assim um desequilíbrio que pode levar a diversas consequências, as quais não são benéficas no decorrer de um projeto.

Como tal, o domínio de todos os parâmetros e o seu equilíbrio é fundamental para um projeto, é necessário a gestão destes parâmetros.

O ciclo de vida de um projeto também é um ponto essencial para a compreensão da essência do mesmo. Não se considera que exista uma maneira única ou melhor de definir o ciclo de vida de um projeto, mas existe uma noção comum de que todos os projetos seguem uma sequência de fases ao longo do tempo, formando-se assim o ciclo de vida do mesmo. Como é possível compreender o ciclo de vida de um projeto varia consoante a sua complexidade, sendo cada fase organizada de maneira lógica. O *PMBOK® Guide* não impõe uma maneira genérica para a definição do ciclo de vida de um projeto. Este identifica, de forma geral, os aspetos que são característicos a qualquer ciclo de vida de qualquer projeto, propondo deste modo a distinção das fases de iniciação, intermediação e finalização.

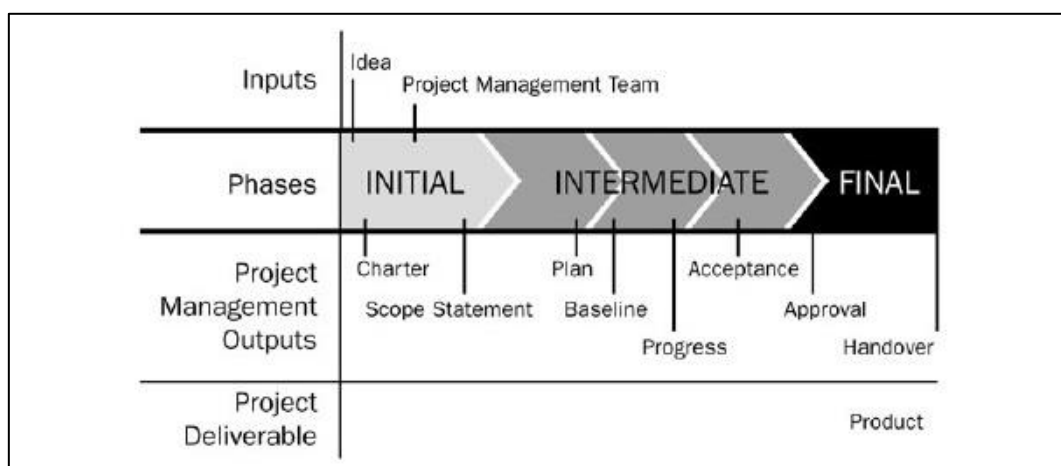


Figura 2 - Fases do ciclo de vida de um projeto segundo o PMBOK® Guide

Fonte: PMBOK® Guide, (2017)

Apesar de não ser imposta uma forma genérica de definir o ciclo de vida de um projeto, a sua aceção deve incluir a identificação das fases de um projeto e a sua respetiva sequenciação, o trabalho que se espera que seja realizado em cada fase como também os *inputs* e *outputs*. Ao final de cada uma das fases do ciclo de vida é espectável a entrega de um tangível, o qual se denomina de entregável (*deliverable*).

Tendo por base as fases pelas quais um projeto deve passar desde o seu início até alcançar o seu término e as restrições aliadas aos projetos suprarreferidas, verifica-se a necessidade de balancear todos os pressupostos de modo a assegurar que o projeto é completo com o devido sucesso. Esta necessidade vigente dos projetos leva a que se alie à sua essência a gestão, isto é, verifica-se a necessidade de gerir projetos, de modo que estes sejam concluídos dentro de todos os parâmetros pretendidos e a sua realização seja cada vez mais eficiente.

3.1.2- Gestão de projetos

Para além do ciclo de vida, a complexidade de um projeto, os termos de customização, de especificação, o grau de envolvimento dos *sponsors* (clientes) também varia de projeto para projeto (Ajmal, Kekäle, & Takala, 2009). Entende-se, deste modo, que as diversas dimensões que envolvem os projetos e que os caracterizam necessitam intrinsecamente de gestão, isto é, de gestão de projetos.

Sabendo então que, cada projeto tem diversas características intrínsecas, que por sua vez necessitam de gestão de projetos, torna-se crucial entender as diretrizes e as necessidades de cada projeto de modo a aplicar, da melhor forma possível, as práticas de gestão de projetos ao mesmo. Sendo um projeto um esforço temporário que visa criar um *deliverable* final único, por si só este facto já evidencia a singularidade característica dos projetos, o que não quer dizer que não existam projetos similares ou semelhantes (Terzieva, 2014). Apesar de haver projetos similares, nunca existe nenhum projeto que seja completamente igual a outro, pois cada um deles é executado com os recursos disponíveis no momento da sua execução levando a que o seu resultado nunca chegue a ser completamente igual (Terzieva, 2014). Como tal é sempre necessário adequar as práticas de gestão de projetos a cada projeto, pois a base da gestão poderá ser idêntica, mas cada projeto terá especificações e recursos que requerem pequenas mudanças ao nível da sua direção e gestão.

A crescente tendência da gestão de projetos assume-se como a revitalização desta disciplina no contexto negocial. A gestão de projetos encontra-se focada nos processos e nos sistemas que dão origem ao paradigma convencional dos projetos e da sua aplicação em geral nas organizações que pretendem desenvolver projetos (Ajmal & Koskinen, 2008). A gestão de projetos é vista como um conceito abrangente, que pode ser incutido de forma global na organização com o intuito de providenciar uma melhor qualidade ao cliente através da eficiência da integração intra organizacional e da otimização da utilização das fontes de recursos (Ajmal & Koskinen, 2008).

A gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, *skills* e técnicas relevantes para a realização de projetos, com a intenção de beneficiar eficiente e eficazmente a execução de todo o projeto (Serrat, 2012). As metodologias de gestão de projetos, definem as fases que se consideram *standards* de um projeto, os seus processos e também as suas ações. Como tal, pressupõem-se que a gestão de projetos auxilia os indivíduos envolvidos nos projetos providenciando-lhes, com diversos passos, *inputs*, *outputs* e ferramentas que podem ser utilizadas em cada fase o projeto (Polyaninova, 2011). A mesma autora avoca que a gestão de projetos é utilizada para prever o máximo de riscos e problemas possíveis e também planejar, organizar e

controlar as atividades de um projeto, de modo que este seja concluído, com sucesso, independentemente dos riscos.

Por sua vez, o *PMBOK® Guide* qualifica a gestão de projetos como a aplicação dos conhecimentos, *skills*, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto de forma a serem cumpridos os requisitos do mesmo. A gestão de projetos é conseguida através da aplicação apropriada e da integração dos processos num dado projeto permitindo à organização, uma gestão de projetos mais eficaz e eficiente. O *PMBOK® Guide* assume que uma gestão de projetos eficaz auxilia a organização, como também os indivíduos da mesma, a atingir os objetivos organizacionais, a satisfazer as expectativas dos *stakeholders*, a entregar o(s) *deliverable(s)* certo no tempo certo e a equilibrar a influência dos diversos constrangimentos de um projeto. Permitir a previsibilidade, resolver os problemas, gerir a mudança da melhor forma possível, otimizar o uso dos recursos organizacionais e responder aos riscos de maneira oportuna são também encarados como contributos que uma gestão de projetos eficaz proporciona, segundo o *PMBOK® Guide*.

Portanto, podemos depreender que a gestão de projetos auxilia os elementos que integram um projeto, providenciando-lhes uma sequência de atividades que poderá (pois não é de carácter obrigatório) ser seguida. A gestão de projetos visa colaborar na gestão da realização de todas fases inerentes aos projetos, de forma a auxiliar os elementos das equipas dos projetos, essencialmente o gestor do projeto, que assume a responsabilidade primária pela entrega devida do projeto.

Compreendendo a tipificação da identificação dos requisitos exigidos, o tratamento das necessidades, as preocupações e expectativas das partes interessadas no projeto, entende-se que a gestão de projetos evidencia a necessidade de uma comunicação ativa e clara. Tal facto contribui para uma gestão eficiente de todas as partes envolvidas e interessadas no projeto, contribuindo também para um ajuste de cada fase do projeto a nível dos recursos e *expertises* necessárias para a realização de cada tarefa. Como tal, a gestão de projetos assume um papel fulcral no contexto organizacional, contribuindo, não só, para uma realização dos trabalhos de forma mais eficiente como também para o crescimento da empresa, pois as organizações que desencadeiam os seus trabalhos através de projetos são as que crescem mais a nível da economia global (Souza, Ziviani, & Goulart, 2014).

3.1.3- Organizações orientadas para projetos

Tal como já referido no início deste tópico, relativo à gestão de projetos, a natureza das organizações reformulou-se, verificando-se atualmente uma predisposição para a ordenação do trabalho de uma organização através de projetos. Verificou-se uma decadência na utilização de

uma estrutura tipicamente funcional e por contrapartida verificou-se um aumento das organizações que passaram a adotar uma estrutura orientada para projetos.

A estrutura tipicamente funcional caracteriza-se pelas suas particularidades tradicionais, hierárquicas e unilaterais. Por outras palavras, pode-se afirmar que uma estrutura funcional se apresenta dividida por departamentos, sendo os recursos humanos alocados nos diversos departamentos. Cada trabalhador de uma organização com uma estrutura funcional detém um superior ao qual deve reportar, quando necessário. Este tipo de estrutura organizacional tem como base a autoridade dos gestores, sendo que as atividades desempenhadas pelas mesmas se assumem como repetitivas, rotineiras. Um facto curioso associado a este tipo de estrutura é que o tempo é visto intrinsecamente como dinheiro.

Em contraste, na estrutura de uma organização orientada para projetos salienta-se a unidade base de trabalho da mesma, os projetos. Frequentemente, nas organizações orientadas para projetos, verifica-se a ocorrência de diversos projetos ao mesmo tempo, sendo que os mesmos podem ter o seu propósito a convergir ou não. Para além das características anteriormente associadas aos projetos, também se pode avocar que os mesmos são fruto de um esforço comum entre os colaboradores de uma organização. Quer isto dizer, que os colaboradores são divididos em equipas, que assumem a responsabilidade de realizar o projeto, sendo que são coordenados por um gestor de projeto, que por sua vez assume responsabilidade de todo o projeto e os factos que o mesmo envolve. Nas organizações orientadas para projeto, o fator tempo é crucial, caracterizando-se como “*time orientated*” (Wiewiora et al., 2009).

Deste modo, analisando as diferenças que separam estas duas estruturas verifica-se, de forma evidente, que na estrutura funcional encontra-se o gestor funcional, ao passo que na estrutura orientada para projetos este dá lugar ao gestor de projetos. O tempo também é interpretado de diferentes formas nestas duas estruturas. Quanto às atividades que desenvolvem, numa organização funcional a repetibilidade e rotina estão presentes, ao passo que numa organização orientada para projetos a singularidade e temporalidade caracterizam o modo de trabalho.

Direcionando o foco somente para as organizações orientadas para projetos, Pemsel & Müller (2012) definem as mesmas como organizações que, na sua maioria, produzem produtos, serviços ou resultados através de projetos, quer seja para necessidades internas ou para clientes externos. As organizações orientadas para projetos podem ser subsidiárias ou organizações independentes (Ajmal & Koskinen, 2008; Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Estas organizações particularizam-se pela sua significativa interdependência entre os diferentes tipos de *skills* e conhecimentos, pela complexidade e imprevisibilidade associada aos problemas e tarefas de um

projeto como também por possuírem objetivos que são limitados no tempo (Ajmal, Kekäle, & Takala, 2009). Tendo em conta as suas particularidades, as organizações que tem por base projetos, recorrerem naturalmente à gestão de projetos.

Este tipo de organizações, que tem por base projetos, operam num ambiente de mudança constante e intensivo, como tal a sua competitividade deve ser robusta de modo a dar as respostas que o mercado precisa. Para além da competitividade, a inovação é outro dos pontos valorativos deste tipo de organizações. De forma a serem altamente competitivas, as organizações têm de se certificar que asseguram a melhor gestão possível dos seus projetos, como também de todas as outras componentes organizacionais que interferem ao nível dos mesmos, tendo como foco a sustentabilidade da organização. Sendo que, atualmente, as estratégias pelas quais uma organização projeta a sua atuação, são velozmente reproduzidas e extrapoladas (Serrano & Fialho, 2005) e, por isso, surge permanentemente a necessidade de reformular a base da vantagem competitiva. O conhecimento, ao se caracterizar pela sua originalidade e singularidade e sendo considerado o ativo organizacional mais precioso, torna-se assim difícil de imitar, pelo que é atualmente vislumbrado como a maneira das organizações alcançaram a vantagem competitiva consoante relata Wei & Miraglia (2017) e Seyedyousefi et al. (2016).

Consequentemente, torna-se também necessário procurar gerir de forma eficiente e eficaz o conhecimento ao nível dos projetos e da organização no seu conjunto. Sente-se, deste modo, nas organizações orientadas para projetos, a necessidade de uma gestão do conhecimento audaz, pois a natureza dos projetos, e, por conseguinte, das organizações orientadas para projetos, constituem obstáculos à gestão do conhecimento. A esta gestão do conhecimento audaz deve ser aliada também uma gestão de projetos, igualmente audaz.

3.1.4 - Conhecimento inerente aos projetos

Diversos autores apontam o conhecimento como um dos fatores cruciais na execução de um projeto, como tal, Reich (2007) assume que existe 4 tipos de conhecimento que são vitais para o sucesso de um projeto:

1. conhecimento processual (*process knowledge*)
2. conhecimento do domínio (*domain knowledge*)
3. conhecimento institucional (*institutional knowledge*)
4. conhecimento cultural (*cultural knowledge*)

O conhecimento processual é visto como o conhecimento que os membros da equipa, e os *sponsors* detêm acerca da estrutura, da metodologia, das tarefas e dos prazos do respetivo projeto (Reich, 2007; Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Deste modo, este conhecimento vital para o sucesso do projeto permite que os membros do projeto em questão entendam qual o seu papel no âmbito de todo o projeto e quais as funções que devem desempenhar. Através do conhecimento processual se entende qual o entregável a atingir com o projeto, como também o modo pelo qual este deve ser atingido. Assim sendo, este conhecimento permite que equipa do projeto se organize de forma autónoma, dado que têm de forma explícita definidos os prazos inerentes ao projeto como também os seus *outputs* e as suas funções.

Por sua vez, o conhecimento do domínio representa o conhecimento inerente à indústria, à firma, à situação atual, aos problemas, às oportunidades e às potenciais soluções que caracterizam o ambiente onde a organização está inserida (Reich, 2007; Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Compreende-se, deste modo, que este conhecimento é referente a factos que dizem respeito a aspetos que influenciam o projeto em si, ou seja, os aspetos exteriores ao mesmo. Os *sponsors* são assumidos como os mais informados acerca da indústria em que se insere o projeto, como também sobre as oportunidades e problemas inerentes à mesma.

O conhecimento institucional representa um misto das histórias, do poder estrutural e dos valores da organização em si (Reich, 2007; Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Este tipo de conhecimento pode ser transferido por meio de histórias organizacionais, incluindo-se as piadas e anedotas “privadas” da organização. Não se tratam de factos no sentido restrito da palavra, mas sim de acontecimentos que podem ser sujeitos a interpretação e múltiplos entendimentos, de tal modo que se possa vir a compreender a forma como se fazem as coisas na organização e o seu ambiente.

Por último, o conhecimento cultural é visto como, por exemplo, o conhecimento que o gestor do projeto deve ter de forma a compreender como gerir pessoas, pessoas essas que se caracterizam por terem normas culturais únicas (Reich, 2007; Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Sendo as equipas dos projetos compostas por pessoas com diferentes raízes culturais e disciplinas, é necessária uma certa sensibilidade associada a este tipo de conhecimento.

Apesar destes serem apontados como os conhecimentos essenciais ao triunfo de um projeto, tal não invalida que um projeto não necessite de outros tipos de conhecimentos para poder vingar. Ajmal, Kekäle, & Koskinen (2009) assumem que quanto maior for a complexidade e os factos inovadores e tecnológicos associados ao desenvolvimento de um dado projeto, maior deve ser a significância atribuída à organização, à partilha e ao uso de diferentes tipos de conhecimento. Depreende-se, deste modo, que os projetos não se encontram restritos a nível do conhecimento

que devem utilizar. Pelo contrário, devem tirar o máximo de partido possível dos diversos tipos de conhecimento de forma a completar cada projeto com êxito.

Contudo, o conhecimento nos projetos não deve ser visto somente em termos do necessário para o seu desenvolvimento, como também em termos dos *outputs* gerados. Quer isto dizer que, todos os projetos visam a obtenção de *outputs* que podem ou não ser intencionais. Dos *outputs* que surgem no âmbito de um projeto, Kasvi et al. (2003) assumem que estes são, por um lado, o produto ou serviço entregue ao cliente, interno ou externo, e por outro lado, o conhecimento relacionado com o produto ou serviço entregue. O conhecimento a que estes autores se referem diz respeito ao conhecimento técnico inerente, ou seja, o conhecimento processual de utilização do *deliverable* final e o conhecimento organizacional. Seguindo a linha de pensamento que propõem que os projetos podem desencadear *outputs* de natureza intencional e não intencional é possível enquadrar o produto ou serviço como o *output* intencional. Por sua vez pode-se afirmar que o conhecimento poderá representar um dos *outputs* com natureza não intencional. Verifica-se, que o ambiente de projetos tem a capacidade de fomentar a criação de novos conhecimentos ou a renovação dos já existentes. Como se constata, o conhecimento gerado no âmbito dos *outputs* pode estar relacionado tanto com o produto, serviço ou resultado que é esperado como com a concretização do projeto, como ainda podem estar relacionados com os processos, com as formas de concretizar uma dada tarefa, as maneiras de estabelecer e de decretar disposições de trabalho. Com isto, pretende-se enunciar que um projeto pode incentivar a formação de conhecimentos mais abrangentes, como também outros conhecimentos mais específicos, como os respeitantes ao *deliverable* entregue.

Apesar de, muitas das vezes, o conhecimento gerado no âmbito dos projetos ter natureza involuntária, o valor que este acarreta para a organização é deveras importante. Sendo o conhecimento o meio pelo qual se ambiciona alcançar a vantagem competitiva, a sua constante renovação e acumulação beneficia a organização, incentivando as equipas de projetos a fomentar o capital social, manter a performance desejada e a estimular a inovação (Tomomitsu, De Carvalho, & De Oliveira Moraes, 2018). Como tal, a gestão deste ativo deve ser reconhecida pela organização, devendo ser implementadas práticas de gestão do conhecimento.

O risco de perda de conhecimento em ambiente de projetos é altíssimo, devido às características que lhes estão associadas. Um dos factos que contribui para este risco está associado à equipa do projeto. A equipa do projeto é constituída por diferentes colaboradores que possuem diferentes *backgrounds* e que por sua vez podem formar uma equipa virtual, ou seja, os elementos da equipa podem estar geograficamente dispersos. A constituição heterogénea das equipas de projetos não se trata de um entrave para impulsionar conhecimento em projetos, aliás este feito estimula a geração conhecimento. Contudo, aquando da conclusão do projeto, a equipa

dispersa-se não sendo o conhecimento criado gerido e imputado no conhecimento da organização, o que leva à perda do mesmo. Com as equipas geograficamente dispersas acontece o mesmo. Outro impedimento relaciona-se com o facto de que na realização de um projeto, a equipa é orientada para o *deliverable* final a atingir tendo por base os constrangimentos de tempo, custo e âmbito, não sendo tomadas ações no sentido de fomentar o conhecimento e a sua transferência.

O facto de os projetos serem temporários e únicos, sendo que nenhum projeto é igual a outro, representa uma oportunidade de criação e aquisição de novos conhecimentos para os indivíduos, como também para a organização (Terzieva, 2014). Contudo, esta mesma índole temporária e única constitui um risco de perda de conhecimento, instaurando-se um problema sério para a organização, visto que o conhecimento acumulado ao longo do projeto, se não for tratado de forma eficaz, pode ser irrecuperável (Wiewiora et al., 2013). Estes factos resultam numa reinvenção desnecessária de conhecimento, na prática de erros já cometidos e na perda de tempo crucial no âmbito do projeto. Deste modo, surge a necessidade de as organizações orientarem esforços no sentido da criação, armazenamento e partilha de conhecimento, ou seja, um esforço em prol de uma gestão do conhecimento gerado à sua volta e pelos projetos que a mesma abrange. A gestão do conhecimento diferenciara a organização dos seus concorrentes e trará benefícios a nível interno.

3.2- Conhecimento

Ao analisar a origem etimológica da palavra conhecimento, em inglês “*knowledge*”, subentende-se que a mesma deriva de dois termos: “*Know*” que deriva do latim “*noscere*” e “*ledge*”, que na sua origem significaria “processo” ou ação”. Deste modo, conhecimento pode ser definido como a “capacidade de tomar medidas eficazes” (Terzieva, 2014). Também associado ao conhecimento é possível apontar dois elementos básicos do mesmo: o sujeito (cognoscente) e o objeto (cognoscível). O sujeito representa, neste contexto o indivíduo que detém a aptidão de conhecer e de adquirir conhecimento. O objeto por sua vez diz respeito ao que pode ser conhecido.

É facilmente perceptível que o conhecimento se trata de uma palavra trivial para todos, sendo que é utilizada de forma regular no dia a dia, pois o conhecimento encontra-se intrinsecamente aliado à condição humana. Contudo, a sua definição precisa é um debate intensivo entre diversos autores e filósofos já há alguns séculos, não sendo tão consensual quanto a sua utilização.

Davenport & Prusak (1998) definem conhecimento como uma mistura fluida de experiências estruturadas, que providencia um contexto informacional e uma visão estruturada que permite avaliar e incorporar novas experiências e informação. O conhecimento é originado e aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, normalmente é incorporado em

documentos e repositórios como também nas rotinas, processos, práticas e normas da organização.

Para T. Davenport, De Long, & Beers (1998), o conhecimento pode ser definido como a informação combinada de experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Nonaka, Toyama, & Konno (2000) entendem o conhecimento como uma “crença justificadamente verdadeira”, tratando-se de um processo dinâmico inerente à condição humana de justificação das crenças pessoais tidas como verdadeiras.

Já De Long & Fahey (2000), assumem que o conhecimento é o produto da reflexão e experiência humana, que resulta num aumento da capacidade de tomada de decisão. Estes autores afirmam também que o conhecimento se encontra vinculado na linguagem, nas histórias, nos conceitos, nas regras e nas ferramentas de um indivíduo ou organização.

Os autores Ajmal, Kekäle, & Koskinen (2009) assentam no pressuposto que o conhecimento envolve a combinação de experiências, *skills*, intuições, ideias, julgamentos, motivações, interpretações e o contexto inerente a um dado indivíduo.

No que respeita ao conhecimento organizacional em específico, Serrano & Fialho (2005) defendem que este é resultado da divulgação do conhecimento originado de forma individual, e tem como intuito o seu armazenamento e disponibilização a toda a organização envolvente.

Através desta pequena amostra percebe-se as diferentes definições apontadas para o conceito conhecimento. Contudo, apesar das diferentes aceções atribuídas ao conhecimento é possível anotar e realçar algumas similitudes existente entre as mesmas. É, frequentemente, referido ao longo das definições a dependência do conhecimento à figura humana, sendo que a sua assimilação é influenciada pelas experiências, pelo meio e pela visão do indivíduo e é, através do conhecimento, que se preconiza a ação. A complexidade e o dinamismo do conhecimento estão representados nas definições suprarreferidas, como também se afigura que o conhecimento auxilia no processo de tomada de decisão. Ekambaram, Sørensen, Bull-Berg, & Olsson (2018) justificam a numerosidade de definições para conhecimento pelo facto de considerarem que se torna necessário representar o conhecimento no contexto específico em que este tem origem. Sugere-se desta forma que distintos contextos podem dar origem a diferentes significados de conhecimento.

Nonaka et al. (2000) caracterizam o conhecimento como sendo dinâmico, contexto-específico, humanístico, relacional e com natureza ativa e subjetiva. Estes autores consideram o conhecimento dinâmico, pois é criado, gerado nas interações sociais entre os indivíduos, como

também entre as organizações. É de contexto-específico dado que o conhecimento depende particularmente do tempo e do espaço, pois sem um contexto é apenas informação. Humanístico, pois, encontra-se, de forma intrínseca, relacionado com a atividade humana. Nonaka et al. 2000 qualificam o conhecimento como relacional, pois tomando como exemplo o que é belo, tal depende de quem vê, do espectador. Por fim, evidencia-se a natureza ativa e subjetiva do conhecimento que é representada pelos conceitos de comprometimento e crenças, tais factos encontram-se intimamente enraizados no sistema de valores de um indivíduo.

3.2.1- Dados, informação e conhecimento

A arquitetura do conhecimento é composta pelos dados, informações e conhecimento. Embora muitas das vezes se confunda, ou não se faça a devida distinção dos mesmos, estes não se consideram análogos. A utilização errônea destes conceitos leva à necessidade de salientar a sua definição e as suas disparidades. Esta forma de categorização do conhecimento é a mais tradicional (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009), pois os dados, a informação e o conhecimento detêm uma relação estreita, sendo que a diferença entre ambos assenta normalmente numa questão de grau (T. H. Davenport & Prusak, 1998).

Nota-se que, os dados são vistos como factos brutos que não se encontram processados (Ajmal, Mian M. and Koskine, 2008; Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009), ou seja, factos sem um contexto específico. Serrano & Fialho, 2005 caracterizam dados como um “conjunto de factos discretos e objetivos sobre os acontecimentos” (p.47), sendo que apenas descrevem parte do sucedido. Por si só os dados não apresentam grande relevância ou propósito, transmitindo pouco acerca da sua própria utilidade. A representação simbólica de dados assume a forma de números, letras, factos ou magnitudes (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). T. H. Davenport & Prusak (1998) assumem que os dados descrevem apenas uma parte daquilo que se sucedeu, não propiciando o julgamento, a interpretação, nem uma base fundamental à tomada de decisão. Contudo, não se pretende descurar a importância dos dados no mundo organizacional, pois todas as organizações necessitam de dados e diversos sectores são dependentes destes, tais como órgãos governamentais ou serviços públicos (T. H. Davenport & Prusak, 1998).

Na presença de dados existe a necessidade de lhes atribuir significado, de os organizar, sendo neste âmbito que se constitui a informação (Serrano & Fialho, 2005). Deste modo, informação define-se pela organização dos dados de modo que esta possa ser comunicada, o que será o mesmo que dizer que a informação se subentende pela criação de um contexto necessário para a valorização dos dados. Ajmal, Kekäle, & Koskinen (2009) assumem que a informação é a agregação dos dados de forma que estes tenham valor, isto significa que a atribuição de um contexto aos dados os torna significativos. T. H. Davenport & Prusak (1998) creem que a

finalidade da informação é modificar o modo como o recetor vê algo, com isto quer se dizer que com a informação pretende-se “exercer algum impacto sobre o julgamento e comportamento”.

O que mais vulgarmente acontece é mesmo a não distinção entre informação e conhecimento, contudo existe uma distinção clara entre ambos (Nonaka, 1994). O conhecimento requer a aptidão humana, a capacidade que os indivíduos têm no que diz respeito às suas experiências e competências necessárias para o processamento da informação (Ajmal & Koskinen, 2008). Serrano & Fialho (2005) pressupõem que o conhecimento está presente na rotina, na prática e no comportamento. O conhecimento surge quando um indivíduo trabalha a informação recorrendo às suas capacidades psíquicas e com base nisso toma decisões, de acordo com o contexto em que se encontra. Afirma-se, deste modo que conhecimento é a informação processada por um indivíduo que o permite tomar decisões. Constata-se, deste modo, que o conhecimento “existe dentro das pessoas e que faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana” (T. H. Davenport & Prusak, 1998; p.6). T. H. Davenport & Prusak (1998) assumem que o conhecimento se auxilia de algumas componentes básicas:

- Experiência: o conhecimento molda-se ao longo do tempo, por meio da experiência, sendo que a mesma se refere aquilo que se sucedeu com um dado indivíduo no passado. É a experiência que proporciona aos indivíduos uma perspetiva histórica a partir da qual se analisa e interpreta novas situações;
- Verdade fundamental: o conhecimento pressupõe a verdade fundamental, isto é, visionar o conhecimento tendo em conta a realidade do quotidiano. A verdade fundamental passa por saber o que funciona e o que não funciona;
- Discernimento: o conhecimento contém discernimento, ao contrário dos dados e da informação. Significa que pode julgar novas situações e novas informações recebidas tendo por base aquilo que já conhece;
- Normas práticas e intuição: o conhecimento reconhece padrões em novas situações, auxilia-se de guias para a ação que são elaboradas por meio de tentativa e erro ao longo da experiência e observação. Não existe, deste modo, a necessidade de construção de uma resposta desde o zero para uma nova situação que surja;
- Valores e crenças: os valores e crenças de uma pessoa influenciam, de forma intuitiva, as suas ações como também os seus pensamentos. Esta componente base determina, em grande medida, o que as pessoas vêem, observam e concluem, constituindo deste modo uma parte integradora do conhecimento.

Sendo que o conhecimento se encontra mais próximo da ação, existe a tendência de o considerar mais valioso que os dados e a informação (T. H. Davenport & Prusak, 1998). A tabela que se segue pretende enfatizar os contrastes existentes entre os conceitos *supra* referidos.

Tabela 1 - Características dos conceitos dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Factos brutos	Dados processados com certa relevância	Exige necessariamente a condição humana
Observações simples	Factos organizados	Atribuição de um significado
Quantificável, na sua maioria	Requer unidade de análise	Difícil de estruturar
Facilmente transferido	Contextualização de dados	Difícil de transferir
Facilmente adquirido/ capturado por máquinas	Canal essencial para extrair e construir conhecimento	Difícil de ser adquirido/ capturado por máquinas

Tendo estes factos em conta, pode-se afirmar que para existir informação subsiste a necessidade de reunir dados, e do mesmo modo o conhecimento auxilia-se da informação organizada para poder ser comunicada e através desta tomar decisões. A informação começa a fazer parte do conhecimento quando a mesma muda o estado de conhecimento de um indivíduo ou de uma organização, no que diz respeito à sua capacidade de ação. Constata-se, como tal, que entre dados, informação e conhecimento não existe uma relação de sinonímia, mas sim de interdependência, tal como representa a figura subsequente.



Figura 3 - Relação simplificada entre dados, informação e conhecimento
Fonte: Elaboração própria

3.2.2- Tipologia do conhecimento

Serrano & Fialho (2005) assumem que a “aquisição do conhecimento é um processo interno de compreensão das informações recebidas, que ocorre de forma diferente em cada indivíduo devido à existência de modelos mentais individuais” (p.51). Esta divergência de modelos mentais leva a que diferentes indivíduos tomem desiguais ações com base no mesmo conjunto de informações. É neste âmbito que se consegue falar na tipificação do conhecimento, e no que respeita à tipificação do conhecimento é inevitável não abordar o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Começando pelo conhecimento explícito, este caracteriza-se por ser formal, objetivo, sistemático, de fácil codificação e simples transferência. A facilidade em ser transmitido leva a que este seja passível de ser estruturado e documentado. Segundo Terzieva (2014), o conhecimento explícito pode ser frequentemente expresso ou documentado de uma maneira formal e sistemática. Por sua vez, Nonaka et al. (2000) assumem que este tipo de conhecimento pode ser formalmente expresso, em linguagem sistemática, sendo a sua transmissão e armazenamento relativamente atingível. Para T. H. Davenport & Prusak (1998) a utilização do conhecimento explícito não se dá somente com a sua codificação, carece de avaliação, organização e da disposição dos indivíduos. A partilha deste tipo de conhecimento, segundo diversos autores, pode ser realizada através de dados, formulas científicas, manuais, especificações, princípios e vídeos, entre outras formas (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009; Amaral & Araújo, 2012; Li, Zhang, & Zhang, 2013).

No que concerne ao conhecimento tácito, Nonaka et al. (2000) pressupõem que este é altamente pessoal e difícil de formalizar. Os mesmos autores acreditam que este tipo de conhecimento está intrinsecamente ligado à ação, aos procedimentos, às rotinas, aos ideais, aos valores e às emoções de um indivíduo. O conhecimento tácito tipifica-se por ser mais peculiar e intuitivo, sendo fruto da experiência pessoal pressupondo-se, deste modo, que é difícil de ser partilhado e de ser formalizado. O conhecimento tácito é pessoal e auxilia-se de elementos cognitivos (crenças, modelos mentais) e técnicos (*know-how*), e é nesse sentido que advém a sua dificuldade em ser partilhado, pois cada indivíduo adquire este tipo de conhecimento consoante as suas experiências, vivências, crenças, valores e realidade em que se insere. É possível deduzir que o conhecimento tácito evolui através da interação humana (Ajmal & Koskinen, 2008), sendo que pode ser alcançado através do diálogo, da narrativa, da partilha das melhores práticas e da partilha de lições aprendidas (Terzieva, 2014). De Long & Fahey (2000) explicam o conhecimento tácito, de forma simplificada, como aquilo que se sabe, mas que não se consegue explicar. Percebe-se então que o conhecimento tácito encontra-se intrinsecamente ligado à ação,

às rotinas, aos procedimentos, aos ideais, ao comprometimento, à motivação e a forma de avaliar atitudes (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009; Amaral & Araújo, 2012).

Tabela 2 - Diferenciação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito

Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Objetivo	Subjetivo
Conhecimento ligado à experiência	Conhecimento da racionalidade
Facilmente expresso em palavras, números, áudios	Difícil de ser formalizado, não sendo tão facilmente perceptível
Transmissão inteligível de indivíduo para indivíduo	Transmissão complexa, pois não é facilmente visível nem tão pouco fácil de explicar
Formal e sistemático	Pessoal e específico

Desta forma, é de fácil entendimento as disparidades existentes entre ambos os conhecimentos *supra* abordados. A diferença primordial existente entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito reside na dificuldade ou na facilidade de os expressar, para que os mesmos possam ser percebidos por o maior número de pessoas possível.

Não obstante tais desigualdades, existe um ponto que estes dois tipos de conhecimentos têm em comum, é o facto de ambos serem gerados de forma coletiva (Souza et al., 2014). Assume-se que a criação de conhecimento é resultado da interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, e não apenas de um destes tipos (Nonaka et al., 2000). É de ressaltar que estes dois tipos de conhecimento têm uma relação de complementaridade entre ambos, sendo que os dois são essenciais para a criação de conhecimento. Apresentando estes dois tipos de conhecimento uma relação de subsidiariedade, salienta-se a paradoxalidade associada ao conhecimento, pois é constituído por dois tipos de conhecimentos que aparentemente surgem como opostos um do outro.

3.2.3- Teoria da criação de conhecimento

A criação de conhecimento organizacional para Nonaka (1994) é fruto de uma estrutura que contém duas dimensões, sendo elas a dimensão epistemológica e a dimensão ontológica. A primeira dimensão, assenta no pressuposto da visão dicotómica do conhecimento, isto é, na distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito. Tal como anteriormente mencionado e salientado, o conhecimento explícito é sistemático e objetivo ao passo que o conhecimento tácito é pessoal e subjetivo. O “diálogo” contínuo entre estes dois tipos de conhecimento leva à criação de conhecimento (Nonaka, 1994). Por sua vez, a dimensão ontológica crê que a criação de conhecimento ocorre nos indivíduos através da sua interação

contínua. Presumindo que uma organização não consegue criar conhecimento, necessita dos seus colaboradores, da interação entre os mesmos, que leva à geração de novos conhecimentos (Nonaka, 1994). A importância fulcral dos indivíduos nas organizações é deste modo salientada.

O processo de criação de conhecimento caracteriza-se por ser contínuo e auto transcendente, quer isto dizer, que um indivíduo transcende os limites do antigo passando para um novo contexto, uma nova visão, um novo conceito (Nonaka et al., 2000). Deste modo, de forma a compreender a criação de conhecimento numa organização, sendo estas encaradas como sistemas vivos, apresenta-se um modelo baseado em três elementos:

- Processo SECI: processo de criação do conhecimento através da conversão, que se dá entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito;
- *Ba*: contexto afetado para a partilha de conhecimento;
- Ativos de conhecimento: *inputs*, *outputs* e os moderadores do processo de criação de conhecimento.

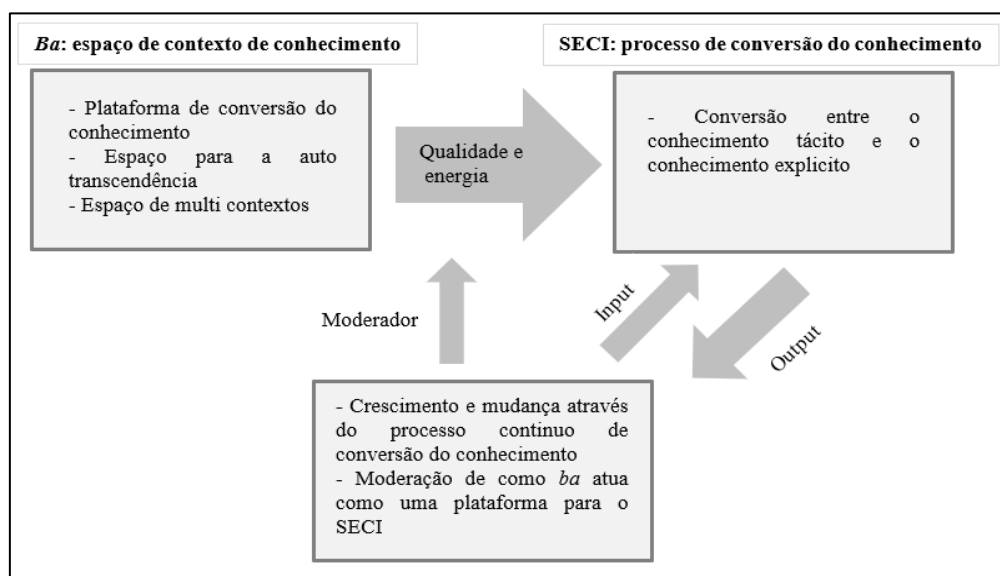


Figura 4 - Os três elementos do processo de criação de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Nonaka et al.(2000)

3.2.3.1- SECI

As organizações criam conhecimento de forma dinâmica, através da interação e conversão mútua entre os dois tipos de conhecimento (Amaral, Araújo, & Rodrigues, 2016). A estas interações que acontecem entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito dá-se o nome de “conversão do conhecimento” (Nonaka et al., 2000). Fruto desta simbiose entre os dois tipos de conhecimentos, surgem quatro formas de conversão do conhecimento, sendo elas a

socialização, a externalização, a combinação e por último a internalização. A nível da socialização dá-se a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, na externalização o conhecimento tácito converte-se em conhecimento explícito, já na combinação o conhecimento explícito transforma-se em conhecimento explícito e por fim na internalização o conhecimento explícito converte-se em conhecimento tácito. A figura 5 resume, de forma sucinta, os processos de conversão e os tipos de conhecimento envolvidos nesse mesmo processo.

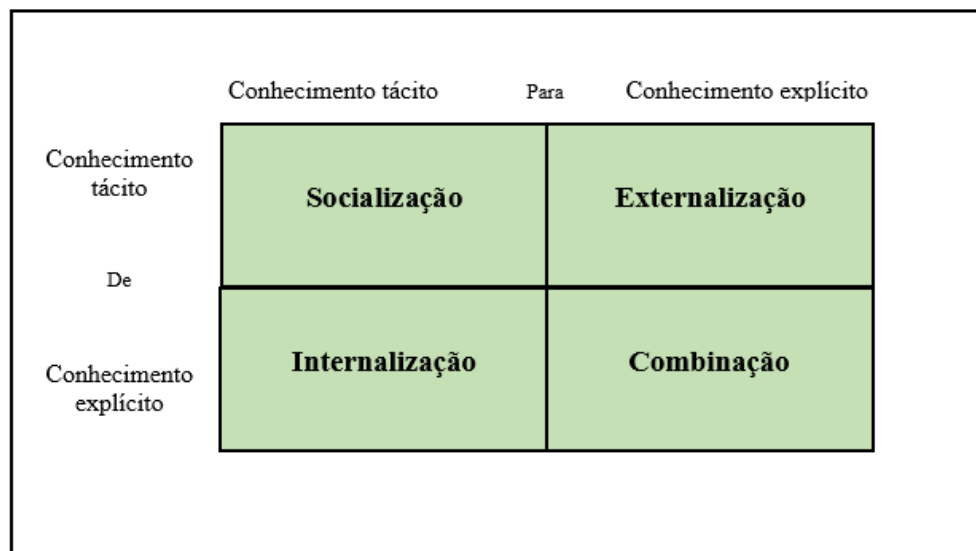


Figura 5- Modos de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka (1994)

- **Socialização**

A socialização trata-se de um processo de troca de conhecimentos tácitos através da partilha de experiências, tais como a convivência conjunta ou a vivência no mesmo ambiente (Nonaka et al., 2000). O processo de socialização usualmente ocorre por meio da aprendizagem, sendo que não se descartar a aprendizagem fora do contexto de trabalho, em convívios mais informais. A socialização acontece “quando existe um contacto indivíduo a indivíduo, pelo que se desenrola no ambiente da interação pessoal” (Serrano & Fialho, 2005; p.74). O ponto fulcral deste processo é mesmo a experiência, pois sendo o conhecimento tácito difícil de formalizar e altamente pessoal, é através da experiência que um indivíduo interpreta e atribui significado à informação que é transmitida por outro indivíduo (Nonaka, 1994). A transmissão trivial de informação entre dois indivíduos não se torna suficiente para garantir a devida aprendizagem, pois o indivíduo que transmite já fez o seu juízo sobre essa mesma informação, tendo em conta o seu modelo mental. Esta forma de conversão do conhecimento envolve factos como a observação, a imitação e a prática (Nonaka, 1994).

- **Externalização**

Segundo Nonaka et al. (2000), a externalização é o processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, assumindo que quando o conhecimento tácito é transformado em explícito este é cristalizado. A transformação entre estes dois tipos de conhecimento assume a forma de metáforas, conceitos, analogias, hipóteses ou modelos. Para Nonaka et al. (2000), a externalização é o processo crucial para a criação de conhecimento visto que é através deste que se permite a criação de novas bases para novos conhecimentos. Pode-se dizer que a externalização cria conceitos explícitos novos, com base no conhecimento tácito. Serrano & Fialho (2005) assumem que este processo tem lugar quando um indivíduo, junto de outros, manifesta as suas ideias ou conceitos e os restantes articulam as suas próprias perspetivas sobre essas mesmas ideias e conceitos.

- Combinação

Este trata-se do processo de converter conhecimento explícito em conhecimento explícito ainda mais complexo e sistemático (Nonaka et al., 2000). O conhecimento explícito é reunido dentro e fora do contexto organizacional, sendo posteriormente combinado, organizado e processado na forma de novo conhecimento. Este processo em específico é fomentado através de ações como reuniões, documentos, relatórios ou *reports*. “A combinação, quando, procura desenvolver como processo central a disseminação do conhecimento explícito por toda a organização, está a fazê-lo no âmbito organizacional” (Serrano & Fialho, 2005; p.74). Depreende-se que este modo de conversão do conhecimento envolve processos sociais de forma a combinar diferentes tipos de conhecimento explícitos detidos pelos indivíduos (Nonaka, 1994).

- Internalização

Por último, a internalização constitui o processo de incorporar conhecimento explícito em conhecimento tácito. Este tipo de processo está relacionado com “aprender fazendo” (*learning by doing*), isto é, os indivíduos partilham conhecimento explícito, que através de tentativas e erros, é transposto em diferentes pontos do conhecimento tácito (Nonaka et al., 2000; Serrano & Fialho, 2005). Os autores Nonaka et al. (2000), afirmam que quando o conhecimento explícito é internalizado para fazer parte do conhecimento tácito de um indivíduo, na forma de um modelo mental ou de *know-how* técnico, este torna-se um ativo valioso. Deste modo, a internalização desencadeia um novo ciclo da espiral do conhecimento, ou seja, faz com que se passe de novo pelos quatro modos de conversão do conhecimento. É através da acumulação de conhecimento tácito, a nível individual, que se pode desencadear uma nova espiral do conhecimento, quando este volta a ser partilhado com outros indivíduos através da socialização.

- Espiral do conhecimento

A criação de conhecimento trata-se de um processo contínuo e dinâmico a nível das interações entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, como referido anteriormente, sendo que é necessário assegurar a circulação corrente do conhecimento. Tais interações moldam os diferentes modos de conversão do conhecimento, sendo que o conhecimento criado ao longo dos quatro tipos de conversão interage com a espiral da criação do conhecimento (Nonaka et al., 2000). A figura abaixo ilustra os diferentes modos de conversão do conhecimento e o movimento envolvente do conhecimento ao longo do processo SECI.

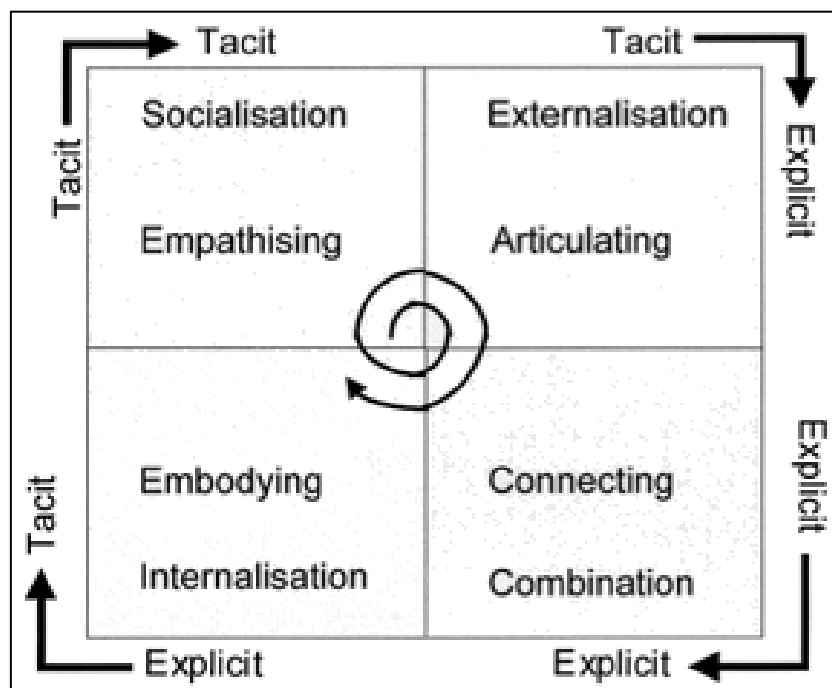


Figura 6 - Processo SECI

Fonte: Nonaka et al. (2000)

Depreende-se que a cada forma de conversão do conhecimento corresponde um tipo de conhecimento díspar. Na socialização observa-se o conhecimento de partilha, ao passo que na externalização o conhecimento conceptual. Da combinação surge o conhecimento sistemático e, por fim, da internalização o conhecimento operacional.

É revelante atribuir ênfase ao facto de o movimento assumir a forma de uma espiral e não de um círculo (Nonaka et al., 2000). Tal facto é devido à interação existente entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que se amplifica através dos quatro modelos de conversão do conhecimento. A espiral do conhecimento caracteriza-se por assumir dimensões maiores em escala à medida que cresce nos níveis ontológicos, como é representado na figura seguinte.

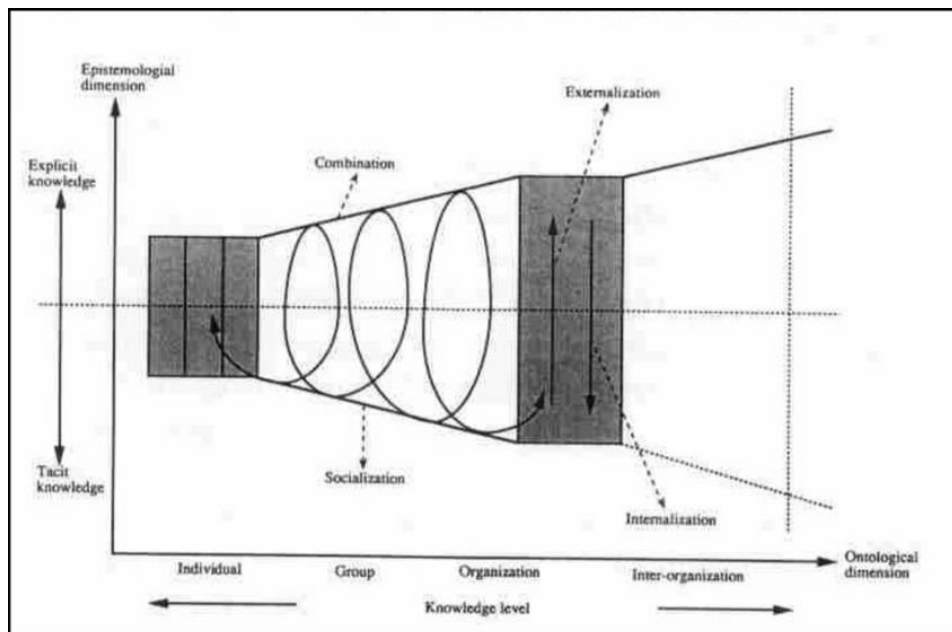


Figura 7 - Espiral da criação do conhecimento organizacional
 Fonte: Nonaka (1994)

Como se constata a interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito torna-se maior em escala, como também mais rápida à medida que mais indivíduos, internos ou externos, à organização se envolvem (Nonaka, 1994). Presume-se, deste modo, que é um processo dinâmico, que tem início ao nível individual e expande-se tanto horizontalmente como verticalmente ao longo da organização. A espiral conhecimento tem lugar tanto em contexto inter como intra organizacional, pois envolve indivíduos internos e externos, sendo um processo sem fim aparente que se renova continua e constantemente.

3.2.3.2- Ba

O conhecimento necessita de um contexto para ser criado (Nonaka et al., 2000), visto que o mesmo exige um contexto-específico em termos de quem participa na criação e como participa. Como tal, o contexto partilhado onde se dá a criação de conhecimento é designado por “ba”. “Ba” na sua utilização regular significa “lugar”, sendo que este é definido como o contexto partilhado onde o conhecimento é criado, partilhado e utilizado. Amaral & Araújo (2012) assumem que o ba se trata do lugar onde a informação é interpretada de modo a se tornar conhecimento.

O ba fornece a energia, a qualidade e o lugar para se consumir as “conversões” individuais como também para haver progressos ao longo da espiral do conhecimento (Nonaka et al., 2000). Sendo que a criação de conhecimento não se encontra livre de contexto, ou seja, o contexto é essencial, o ba permite tal conjuntura podendo este ser um lugar físico, um lugar virtual

ou uma combinação entre eles. A característica de poder ser um lugar físico, virtual ou ambos não impõem, deste modo, uma barreira a um espaço e tempo específico (Amaral & Araújo, 2012).

Um ponto crucial para entender o conceito de *ba* é a interação. A criação do conhecimento é um processo dinâmico dependente da condição humana, que transcende as barreiras existentes. Deste modo, a criação do conhecimento só é possível pela interação dos indivíduos com outros indivíduos ou entre os indivíduos e o ambiente em que atuam, e não por indivíduos que atuam de forma individual. Assim, deduz-se que os participantes na criação do conhecimento estão comprometidos ao *ba* através da ação e da interação. A necessidade de os indivíduos partilharem o espaço e o tempo no processo de criação do conhecimento é crucial, especialmente na socialização e na externalização.

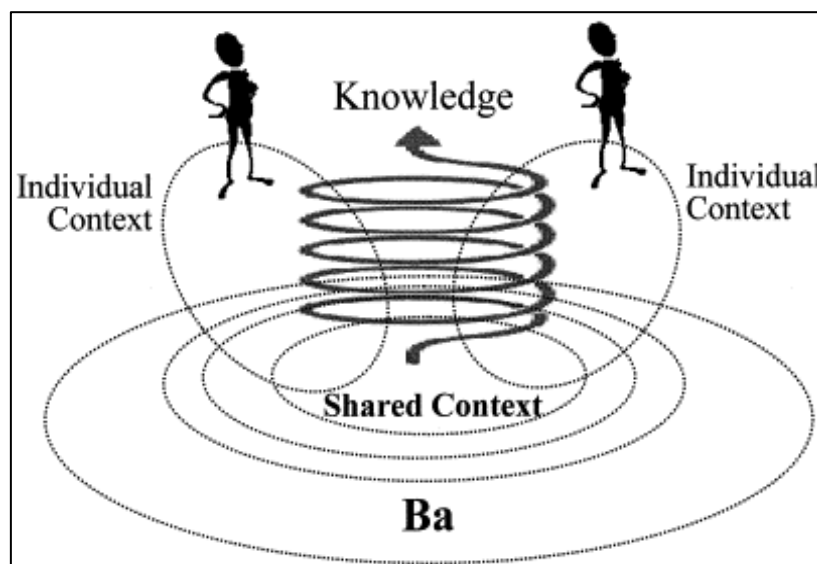


Figura 8 - *Ba* como contexto partilhado em ação

Fonte: Nonaka et al. (2000)

A criação, manutenção e utilização do *ba* é um facto importante, facilitando a criação de conhecimento organizacional, sendo que existe quatro tipos distintos de *ba* (Nonaka et al., 2000). Segundo estes mesmo autores existe o *ba* de origem, o *ba* de diálogo, o *ba* de sistema e o *ba* de exercício como se constata da observação da ilustração subsequente.

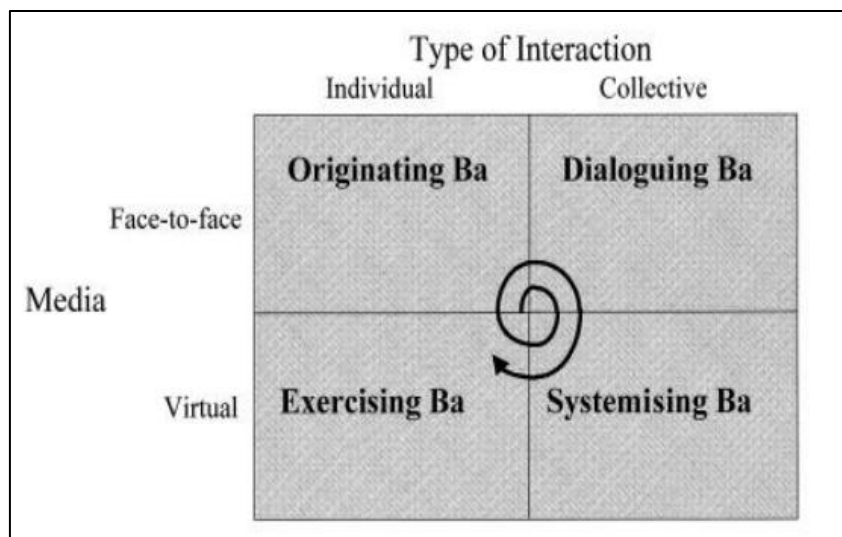


Figura 9 - Os quatro tipos de ba

Fonte: Nonaka et al. (2000)

Os tipos de *ba* são definidos tendo em conta duas dimensões da interação: o tipo de interação e o meio de comunicação. O tipo de interação caracteriza-se por ser individual ou coletivo. Quanto ao meio de comunicação pode assumir a forma virtual ou o contacto cara-a-cara, pessoal. Como tal, cada tipo de *ba* oferece um ponto específico para o processo de criação de conhecimento (Nonaka et al., 2000).

3.2.3.3- Ativos de conhecimento

Os ativos de conhecimento são definidos como recursos específicos de uma organização que são indispensáveis na criação de valor para a mesma (Nonaka et al., 2000). Estes ativos são considerados a base dos processos de criação de conhecimento, sendo que se caracterizam como os *inputs*, os *outputs* e os fatores moderadores do processo de criação de conhecimento. Os ativos de conhecimento particularizam-se por serem dinâmicos, pois como se trata de *inputs* e *outputs* do processo de criação do conhecimento organizacional, estão constantemente em evolução. Estes ativos, segundo Nonaka et al. (2000), devem ser gerados e manipulados internamente de modo a se alcançar o total do seu valor, o seu potencial, sendo que não podem ser comercializados.

Para uma melhor compreensão de como os ativos de conhecimento são criados adquiridos e explorados, Nonaka et al. (2000) propõem a divisão dos mesmos em quatro tipos. A divisão destes autores engloba os ativos em ativos de conhecimento empírico, ativos de conhecimento conceptual, ativos de conhecimento sistemático e, por fim, ativos de conhecimento regular.

Ativos de conhecimento empírico Conhecimento tácito partilhado através de experiências em comum • <i>Skills</i> e <i>know-how</i> dos indivíduos • Atenção, afeição, confiança e segurança • Energia, emoção e tensão	Ativos de conhecimento conceptual Conhecimento explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem • Conceitos de produtos • Design • Equidade da marca
Ativos de conhecimento regular Conhecimento tácito rotineiro existente nas ações e práticas • <i>Know-how</i> nas operações diárias • Rotinas organizacionais • Cultura organizacional	Ativos de conhecimento sistemático Conhecimento explícito sistematizado e agrupado • Documentos, especificações, manuais • Bases de dados • Patentes e licenças

Figura 10 - As quatro categorias dos ativos de conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka et al, (2000)

- Ativos de conhecimento empírico

Este tipo de ativos tem por base o conhecimento tácito criado através da partilha de experiências entre os colaboradores de uma organização como também entre os clientes, fornecedores e afiliados da mesma (Nonaka et al., 2000). Como o conhecimento tácito se peculiariza como sendo pessoal e difícil de transmitir, leva a que a natureza destes ativos seja específica da organização e com que os recursos sejam difíceis de imitar, o que promove a sustentabilidade da vantagem competitiva da organização.

- Ativos de conhecimento conceptual

Os ativos de conhecimento conceptual consistem em conhecimento explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem. Têm por base os conceitos subjugados pelos clientes e colaboradores da organização (Nonaka et al., 2000), sendo que estes ativos assumem uma forma tangível, o que torna a sua compreensão mais clara.

- Ativos de conhecimento sistemático

Por sua vez, os ativos de conhecimento sistemático contemplam o conhecimento explícito sistematizado e agrupado, tal como as tecnologias apresentadas explicitamente, especificações de produtos, manuais e documentos e o agrupamento da informação sobre os clientes e fornecedores (Nonaka et al., 2000). Estes ativos peculiarizam-se pela sua facilidade de transmissão, sendo que se consideram os ativos de conhecimento mais fáceis de perceber, ou seja, os mais “visíveis”.

- Ativo de conhecimento regular

Por último, os ativos de conhecimento regular dizem respeito ao conhecimento tácito que se encontra rotinado e incorporado nas ações e nas práticas da organização (Nonaka et al., 2000). Os exemplos possíveis deste tipo de ativos são o *know-how* organizacional, a cultura organizacional vigente e as rotinas diárias da própria organização. Os ativos de conhecimento regular tipificam-se pela sua praticabilidade.

3.2.4- Gestão do conhecimento

Na atualidade, as organizações enfrentam uma necessidade de procura da mudança e da adaptação, para deste modo se ajustarem à globalização e competitividade dos mercados. Esta fase, que as organizações se debatem, pode ser intitulado por uma nova era, segundo diversos autores, a “Era do conhecimento” (Tomomitsu et al., 2018). Afirma-se como a “Era do Conhecimento” ou “Economia do conhecimento”, pois o pensamento organizacional sofreu mudanças, considerando-se neste ponto o conhecimento como o ativo organizacional mais valioso.

Segundo Serrano & Fialho (2005), “desde os inícios da década de 90, alguns autores começaram a avançar com teorias de formulação de estratégias alternativas às posições defendidas por Porter.” (p.39). O desenvolvimento e descoberta de novas teorias levou à atribuição de uma relevância cada vez mais acentuada ao conhecimento, demonstrando como este se trata de um recurso chave no contexto organizacional. Conhecer como desenvolver e produzir de maneira cada vez mais eficaz e eficiente, conhecer a organizar o trabalho de forma a que as organizações concorrentes não o consigam replicar, é considerado o ponto fulcral para o alcance da vantagem competitiva. É por este facto, que Serrano & Fialho (2005) consideram que o êxito das organizações passa cada vez mais pela sua perícia em adquirir, gerar, preservar e disseminar conhecimento.

O ambiente complexo, instável e em constante mudança que as organizações atuam leva a que as mesmas prossigam constantemente em busca da vantagem competitiva que as diferencia dos seus concorrentes, diretos e indiretos. Nonaka (1994) acredita que uma organização que está exposta a um ambiente dinâmico e diversamente inconstante não tem apenas de processar a informação envolvente como também deve tirar partido da mesma para a criação de novas informações e novos conhecimentos.

O conhecimento, visto como um recurso central e estratégico, caracteriza-se pela sua originalidade e singularidade, sendo deste modo considerado o ativo mais preciso de uma organização pois torna-se difícil de imitar. Estas peculiaridades inerentes ao conhecimento

permitem que uma organização defina uma estratégia para os seus dias presentes como também uma estratégia para o futuro (Serrano & Fialho, 2005). Este feito é possível, segundo os mesmos autores, pelo facto de as especificidades do conhecimento não impedirem a perda de valor a longo prazo, em contraste com outros ativos organizacionais que se vão depreciando.

Sendo o conhecimento visto como o meio para que a vantagem competitiva sustentável seja alcançada, este estimula a inovação e a diferenciação, factos que são cruciais para a sobrevivência de uma organização. Nonaka (1994) assegura que a inovação se trata de o fator chave na criação do conhecimento organizacional. Como tal, o conhecimento e a inovação apresentam uma relação próxima, sendo facilmente correlacionados. A criação de conhecimento e a inovação contínua asseguram a vantagem competitiva inerente a uma organização.

De modo a que as organizações consigam atingir a vantagem competitiva que desejam tem de recorrer à gestão, neste caso, à gestão do conhecimento, pois é através deste ativo que atualmente se considera que tal é possível. A importância da gestão do conhecimento tem sido reforçada de acordo Tomomitsu et al. (2018), pois as organizações consciencializaram-se do peso que o conhecimento assume para a sobrevivência da organização como também para a sua prosperidade. Através da gestão eficaz e eficiente deste ativo organizacional, a diferenciação pode ser atingida de formas diversas, salientando a posição da organização no mercado que atua ou pretende atuar. Uma organização que continuamente aumenta o seu nível de conhecimento, encontra-se mais apta a enfrentar as incertezas do contexto organizacional (Almeida & Soares, 2014). Reconhece-se, deste modo, o papel fulcral do conhecimento nas organizações, como também o papel indispensável da sua gestão.

A definição de gestão do conhecimento assume diferentes aceções consoante os autores e o contexto em que é abordada (Reich et al., 2012). Como refere a autora Terzieva (2014), nenhuma das definições apresentadas para gestão do conhecimento é completamente precisa, nem completamente imprecisa. Contudo, avaliando de uma perspetiva global, pode-se deduzir que a gestão do conhecimento tem como principal finalidade auxiliar a organização, de modo a que a sua performance seja cada vez mais eficiente e assim se atinja a vantagem competitiva. Caracteriza-se como uma ferramenta que cria, identifica, armazena, partilha e melhora os conhecimentos transversais à organização de modo a proporcionar a todos os profissionais da mesma o conhecimento necessário para desempenhar determinada tarefa e auxiliar nas tomadas de decisão. Serrano & Fialho (2005) afirmam que a gestão do conhecimento “refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, partilha e utilização do conhecimento dentro da organização” (p.115).

No que concerne aos benefícios que as atividades de gestão de conhecimento transferem para as organizações salienta-se a redução de custos, a melhoria da competitividade, entre outros. A tabela abaixo apresentada explícita, de maneira mais coerente, os benefícios desta prática nas organizações.

Tabela 3 - Vantagens inerentes às atividades de gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Seyedyousefi et al. (2016)

Vantagem	Descrição
Aperfeiçoamento da resposta competitiva	Formação das organizações para melhorar a sua resposta às mudanças do mercado, como também acelerar o tempo de chegada dos produtos ao mercado
Redução de custos e evitar a perda do capital intelectual	A posse de conhecimento tácito irá possibilitar à organização a aplicação desse mesmo conhecimento em processos futuros, reduzindo deste modo os custos de formação de colaboradores
Ação global	Operações dispersas geograficamente representam um desafio específico a nível cultural como também a nível da gestão do conhecimento. As organizações que têm uma cultura e uma gestão do conhecimento eficaz podem maximizar o uso dos recursos dispersos geograficamente.
Eficácia no trabalho	Usar as práticas de gestão de conhecimento, eliminando os limites tradicionais e aumentando a partilha de conhecimento entre colaboradores, conduz a um aprimorar da eficácia.
Eficácia organizacional	As ferramentas, técnicas e métodos de gestão do conhecimento moldam um ambiente colaborativo, o que resulta num aumento da eficácia organizacional.
Determinação da direção das estratégias	Cultivo da criatividade e da inovação nas práticas de gestão do conhecimento tem efeitos no que diz respeito ao rumo das estratégias.

Sendo o conhecimento um ativo tão fulcral na sustentabilidade de uma organização, o entendimento da sua geração é fulcral para a organização, e consequentemente para as práticas de gestão de conhecimento que são aplicadas. O modelo anteriormente apresentado por Nonaka e Takeushi no que concerne à criação de conhecimento, vem explicitar como tal se processa. Visto que uma organização não consegue gerar o seu próprio conhecimento, o papel dos indivíduos que fazem parte da mesma é crucial. O conhecimento tácito dos colaboradores constitui a base para o conhecimento organizacional (Souza et al., 2014). Como refere Polyaninova (2011), numa organização o conhecimento explícito pode ser descrito como a informação devidamente

estruturada e o conhecimento tácito refere-se *know-how* da organização. Apesar do conhecimento explícito não apresentar sérias dificuldades em ser transmitido, o conhecimento tácito apresenta como já referido. Aqui se nota a necessidade da gestão do conhecimento, para auxiliar na criação, transferência e acumulação do conhecimento essencial à organização e ao seu funcionamento.

3.2.5- Gestão do conhecimento em ambiente de projetos

Como já foi possível constatar, uma estrutura orientada a projetos acarreta abundantes benefícios ao nível organizacional devido ao facto de dispor o trabalho em projetos. Contudo, a natureza dos projetos também conduz a certos entraves organizacionais. A índole de um projeto caracteriza-se por ser temporária e única, em que dispares elementos com diferentes *backgrounds* colaboram como equipa para a conclusão do projeto em si. Quando o projeto cessa, a equipa responsável por este dispersa-se com o intuito de integrar novas equipas. Este facto constitui um dos obstáculos inerentes à temática de gestão do conhecimento em projetos.

As organizações orientadas a projetos tipicamente funcionam num ambiente de mudança constante e intensivo em termos de conhecimento. Deste modo, de forma a serem altamente competitivas, as organizações têm de se certificar que asseguram a melhor utilização do seu conhecimento organizacional (Wiewiora et al., 2013). Visto que, em diversos projetos, se agrupam elementos que nunca trabalharam na mesma equipa e que não esperam voltar a trabalhar juntos e que, após a concretização do projeto, se irão separar, não dando o devido tratamento ao conhecimento originado no âmbito desse projeto, então torna-se essencial a prática de uma gestão do conhecimento eficaz por parte das organizações. Desta maneira é possível notar que um dos problema inerente ao conhecimento, nas organizações orientadas para projetos passa pela falta de ligação formal entre os projetos, isto é, o impedimento ao nível da transferência de conhecimento entre projetos (Wiewiora et al., 2009) e que esse mesmo conhecimento, gerado no âmbito de um dado projeto, seja integrado no conhecimento da organizacional.

No contexto de gestão de projetos, a gestão do conhecimento é definida como a coordenação das atividades que recorrem aos “*stocks*” de conhecimento, que criam um ambiente favorável e as atividades que gerem as práticas relativas ao conhecimento de modo a alinhar as bases de conhecimento de um projeto (Reich et al., 2012). De acordo com Gasik, 2011, o ponto comum a todos os projetos é o conhecimento, sendo que, contraditoriamente, este mesmo autor afirma que o *PMBOK® Guide* não apresenta uma definição explícita para conhecimento. Este autor pressupõem que o conhecimento e a gestão do conhecimento em ambiente de projetos por vezes é negligenciada (Stanislaw Gasik, 2015).

Tendo por base a índole dos projetos e os aspetos relativos à gestão de conhecimento, é possível enunciar os desafios que este tipo de gestão enfrenta em ambiente de projetos. Realça-se as adversidades inumeradas por Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev (2015). Estes autores, com base em estudos levados a cabo por outros autores, aglomeram quais consideram ser os maiores obstáculos da gestão de conhecimento na envolvente de projetos. Através da tabela abaixo elaborada, pretende-se reunir e resumir os desafios então propostos por Todorović et al. (2015).

Tabela 4 - Desafios da gestão do conhecimento em ambiente de projetos

Fonte: Adaptado Todorović et al. (2015)

Autor(es) em que se basearam	Obstáculos
Hanisch, Lindner, Mueller e Wald (2009)	Falta de rotinas e de mecanismos de aprendizagem como também a disponibilização das <i>lessons learned</i> e <i>reports</i> de projetos antecedentes
Bou e Sauquet (2004)	Ausência de documentação relativa às operações realizadas em projetos anteriores
Desouza e Evaristo (2006); Huang e Newell (2003); Koskinen (2004)	Inexistência de registos eficientes e eficazes sobre previsões anteriores, níveis de comunicação insuficientes, consequentemente pouca troca de informação e uso inadequado de experiências e <i>lessons learned</i> anteriores.
Desouza e Evaristo (2006)	Natureza única dos projetos e o seu ciclo de vida
Williams (2007)	Tarefas e ações orientadas no sentido da estrutura organizacional orientada para projetos, onde os membros das equipas dos projetos não são incentivados à aprendizagem, mas sim a se tornarem mais capazes e experientes. Não existe, normalmente, mecanismo que incentivem a partilha do conhecimento dos indivíduos com a organização.
Bresnen, Goussevskaia e Swan (2004)	Contradição existente entre os objetivos de curto prazo dos projetos e os objetivos de longo prazo da organização no que diz respeito à aprendizagem, onde a gestão do conhecimento depende do grau de projeção da organização

Tendo por base os obstáculos enunciados, verifica-se que o papel da gestão do conhecimento em ambiente de projetos é crucial dado que as organizações tem de impulsionar a criação, armazenamento e atualização do conhecimento organizacional como também evitar o risco de reinvenção da roda ou repetir erros passados (Wiewiora et al., 2013). O conhecimento de

um projeto é normalmente estabelecido pelos membros envolvidos no projeto, que incluem o gestor do projeto, a equipa do projeto, os *stakeholders* e até mesmo os clientes, por vezes (Polyaninova, 2011).

Verifica-se que as práticas de gestão de conhecimento são afetadas tanto pelas características inerentes aos projetos como também pelo contexto em que são praticadas. Sendo o contexto um influenciador na gestão do conhecimento, o ambiente inerente a uma organização afeta inevitavelmente estas práticas. Pelo ambiente da organização entende-se a cultura organizacional, a estrutura da organização, a estratégia adotada como também a eficácia associada à organização (Zheng et al., 2010). De entre estes pontos, diversos estudos apontam que a cultura organizacional se trata de uma das maiores influências a nível da gestão de conhecimento, pois as práticas de gestão de conhecimento têm a condição nata de intervenção humana e socialização (Wiewiora et al., 2013).

De entre os estudos que afirmam que cultura organizacional influi a gestão do conhecimento pode-se ressaltar os levados a cabo por Alavi, Kayworth, & Leidner (2005), Ajmal, Mian M. and Koskine (2008), Ajmal, Kekäle, & Koskinen (2009), Ajmal, Kekäle, & Takala (2009), Zheng et al. (2010), Ajmal & Helo (2010), Wiewiora et al. (2013), Seyedyousefi et al. (2016) e Wei & Miraglia (2017).

3.3- Cultura organizacional

O interesse pelo estudo da cultura organizacional despertou-se no final da década de 70, sendo que na década de 80 é que se culmina o desenvolvimento deste conceito. A origem deste interesse, segundo Neves (2000), prende-se com a “tomada de consciência por parte de retóricos e práticos, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão” (p. 67).

Uma organização caracteriza-se por ser constituída por um grupo de indivíduos que, através dos seus esforços individuais, trabalham em conjunto de modo a alcançar propósitos coletivos. Depreende-se que os indivíduos não trabalham sozinhos, trabalham coletivamente, como tal necessitam de conhecer o meio que os rodeia. Percecionar e perceber o meio envolvente é essencial para que o trabalho conjunto seja realizado da forma mais eficaz e eficiente possível. Este meio envolvente é caracterizado pela cultura organizacional, sendo que esta pode ser transmitida aos indivíduos de uma organização em dois momentos distintos: no processo de seleção e no processo de socialização.

A cultura traduz-se nos comportamentos que identificam o modo como determinado grupo social institui normas de conduta, que orienta os mesmos nas suas atitudes tanto no trabalho, como na família, como na comunidade em geral (Tagliapietra & Bertolini, 2008). No que respeita

em concreto à cultura organizacional, Schein (1999) afirma que esta se prende com a maneira como os colaboradores se sentem acerca da organização e do seu sistema de autoridade, como também com o grau de envolvimento e comprometimento. Ao definir cultura organizacional, Schein (1999) assume que esta consiste nas práticas, símbolos, valores e assunções da organização que são partilhados por todos os membros. Ajmal, Kekäle, & Koskinen (2009) argumentam que a cultura organizacional consiste nas assunções, valores, normas e sinais tangíveis dos membros de uma organização e dos seus comportamentos.

Deste modo, afigura-se que a cultura organizacional é vista como o comportamento correto a ter perante a organização e o trabalho a desenvolver, sendo que, através desta se define de forma inconsciente o que é aceitável ou não, como também o que é pertinente ou inadequado no ambiente organizacional. Uma cultura organizacional de sucesso é requerida não apenas para auxiliar a capacidade de desempenhar os trabalhos, como também para a efetiva apropriação das necessidades e objetivos dos colaboradores de uma organização (Ajmal & Helo, 2010). Pode-se afirmar, deste modo, que a cultura organizacional identifica o que é certo e o que é errado em termos organizacionais, estabelecendo também o método de operar da mesma.

Para McDermott & O'dell (2003), a cultura organizacional assume duas dimensões, isto é, a dimensão visível e a dimensão invisível. A ilustração que se segue pretende propositadamente demonstrar estas duas dimensões.

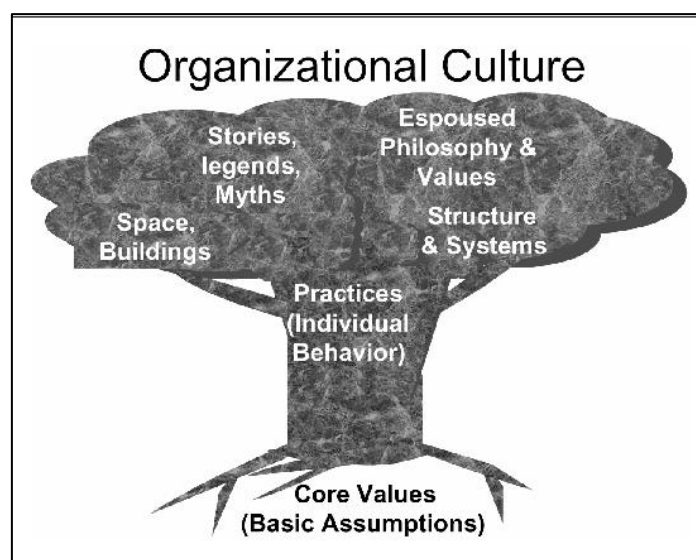


Figura 11 - Analogia às dimensões da cultura

Fonte: McDermott & O'dell (2003)

A dimensão visível da cultura é representada na figura pela parte da folhagem e tronco da árvore. Os valores, a filosofia e a missão de uma organização tratam-se da exposição da sua cultura, revelando um pouco sobre esta mesmo que por vezes apenas sejam mais inspirações que

a realidade (Mcdermott & O'dell, 2003). A cultura organizacional também é refletida, de forma visível, através das histórias, da estrutura e dos espaços organizacionais. A dimensão invisível da cultura é representada pelos valores base que guiam os indivíduos de uma organização nas suas ações, contribuindo também para a atribuição de valor às ações dos colegas. Deste modo, o comportamento dos indivíduos de uma organização aglomera a dimensão visível e invisível da cultura vigente (Mcdermott & O'dell, 2003).

Tendo em conta estes dois enfoques da cultura organizacional, pode-se dividir a mesma em três níveis: pressupostos básicos, valores e artefactos.

- Pressupostos básicos: trata-se do nível mais profundo da cultura organizacional, sendo deste modo os menos visíveis (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005). Os pressupostos básicos baseiam-se no historial organizacional dos eventos que determinam a forma de pensar, de interpretar as perceções, de sentir e de se comportar (Wiewiora et al., 2013);
- Valores: para Wiewiora et al. (2013) este nível da cultura organizacional representa as normas, as ideologias e as filosofias características de uma organização. Constitui um nível mais visível da cultura organizacional comparativamente ao anterior, sendo que são estes que providenciam os mecanismos através dos quais os membros de uma organização analisam os sinais, os eventos e as problemáticas. Como tal, os valores podem ser explicados como as normas sociais que definem o contexto de interpretação através do qual as pessoas agem e comunicam neste caso, a nível organizacional (Alavi et al., 2005);
- Artefactos: trata-se de o nível mais observável de todos. Neste nível inclui-se o *dress code*, a maneira de abordar, factos relacionados com arte e tecnologia, os reportes anuais, linguagem, entre outros (Alavi et al., 2005; Wiewiora et al., 2013).

Ao abordar a temática de cultura organizacional torna-se inevitavelmente necessário referir também outros tipos de cultura, tal como a cultura nacional e a cultura profissional (Schein, 1999). Salientar estes tipos de cultura é crucial, pois de forma inaparente ambas têm relações estreitas, na medida em que se influenciam mutuamente.

A cultura nacional, como o próprio nome alude, respeita a uma nação, sendo que se trata de um conceito complexo que tem atuação nas mais diversas áreas da sociedade de um país. É através da cultura nacional que se cria um sentimento de pertença e identificação entre os membros pertencentes a uma nação. Como é facilmente dedutível, uma organização é influenciada pelo contexto externo em que se encontra, ou seja, pela cultura da nação. Como tal, os aspetos inerentes ao local, país em que uma organização atua influenciam a sua forma de

atuação no mercado e a criação dos seus valores, normas e crenças. Perceciona-se que a cultura organizacional é fortemente influenciada pelo histórico do mercado e pela nação do mesmo (Tagliapietra & Bertolini, 2008).

Por sua vez, a cultura profissional encarrega-se de caracterizar uma dada categoria profissional e o seu modo de atuação. A forma de atuação, de prossecução do trabalho, de lidar com os aspetos do quotidiano e outras características relacionadas com uma certa carreira são passíveis de ser definidas através da cultura profissional. A cultura de uma organização também é influenciada pelas culturas das diferentes profissões que integram os distintos departamentos da mesma, podendo, deste modo, se evidenciar a criação de subculturas dentro de uma organização (Schein, 1999). As unidades de uma organização desenvolvem, mesmo que inconscientemente, subculturas que conseqüentemente acabam por influenciar a cultura organizacional que integram.

É fundamental compreender que a cultura organizacional não se trata de um conceito estático, ou seja, não se mantém contante ao longo do tempo. As mudanças a nível da cultura organizacional podem ser mínimas, mas influenciam de forma inevitável os colaboradores da mesma. A evolução de uma organização, e conseqüentemente da cultura vigente na mesma, segundo Schein (1999), pode ser devido a vários fatores, tais como mudanças tecnológicas e psicológicas do ambiente externo, modificações internas na dinâmica do sistema social ou devido a circunstâncias históricas ocasionais.

3.3.1- Tipologia de cultura organizacional

Diversos autores apresentam construtos para a apresentação de diferentes tipos de cultura. Verifica-se que das diversas abordagens relativas à tipologia de cultura organizacional a mais regular é a de identificação da cultura por quadrantes, que permite apurar empiricamente a consistência da cultura. O modelo OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) foi proposto por Cameron e Quinn em que se identifica quatro tipos de culturas, através de uma distribuição por quadrantes. Este modelo encontra-se assente em duas dimensões; o foco interno *versus* o foco externo e estabilidade relativa *versus* a flexibilidade de uma organização (Wiewiora, Murphy, Trigunarsyah, & Brown, 2014). Estas duas dimensões são representadas pelos eixos que dividem os quadrantes, ou seja, o eixo vertical que é relativo à segunda dimensão referida e um eixo horizontal com ênfase no foco estrutural interno ou externo. Deste modo os quatro tipos de culturas apresentadas neste modelo são: cultura “clan”, cultura “adhocracy”, cultura “hierarchy” e cultura “market”.

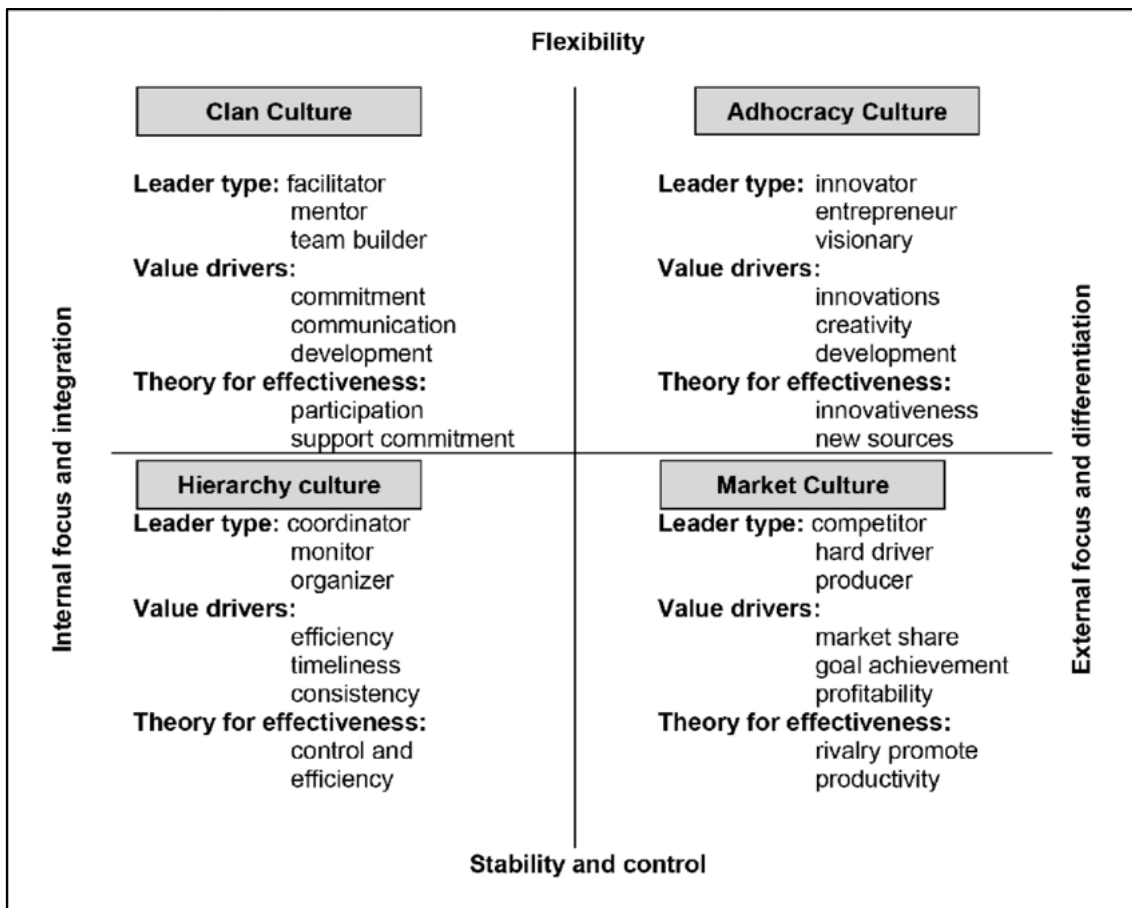


Figura 12 - Modelo Cameron e Quinn: tipos de cultura organizacional

Fonte: Deshpandé, Farley, & Webster (2012)

Analisando em primeiro a cultura do tipo *hierarchy*, verifica-se que esta teve uma grande afluência durante os anos de 1960's, sendo que quase todos os livros de gestão e estudos organizacionais, desta época, pressupõem que uma organização burocrática e hierárquica seria o ideal (Cameron & Quinn, 2000). Era visionada como a cultura exemplar pois conduzia à estabilidade, a eficiência e uma alta consistência dos produtos e serviços. Este tipo de cultura tem ênfase no equilíbrio, controlo e estrutura, caracterizando-se como uma organização burocrática (Deshpandé et al., 2012; Wiewiora et al., 2013). O foco interno e a ênfase na documentação, solidez, rotinas, na centralização estruturam a cultura deste quadrante (Wiewiora et al., 2014). As preocupações que este tipo de cultura apresenta a longo prazo passam pela estabilidade, a eficiência e a previsibilidade da organização.

Continuando na linha cronológica acima referenciada, no final de 1960 a cultura do tipo *market* começa a tornar-se popular dado que as organizações passam a enfrentar novos desafios. O termo “*market*” não é referente a um sinónimo da função de marketing ou de *marketplace* dos clientes, mas surge no âmbito da organização funcionar como um mercado ela própria (Cameron & Quinn, 2000). É postulado que uma organização deste tipo de cultura é orientada para o

ambiente externo em vez de para as preocupações internas. Deste modo, pressupõem-se que estas se focam, na sua maioria, nas transações com os constituintes externos como os fornecedores, os clientes, os reguladores do mercado e os contratos realizados. Como tal o foco principal das mesmas passa por conduzir transações com outras entidades de forma fomentar a vantagem competitiva. A cultura *market* tipifica-se por ser orientada para os resultados, pela produtividade e pela ênfase na vantagem competitiva (Deshpandé et al., 2012; Wiewiora et al., 2013). Outros traços, deste tipo de cultura, são a eficiência, a objetividade e a conexão dos colaboradores através da sua orientação para objetivos e competitividade (Wiewiora et al., 2014).

Por sua vez, a cultura *clan* assimila-se a uma organização do tipo familiar, derivando daí a sua designação. Numa organização cujo o tipo de cultura vigente é o retratado neste paragrafo, todos os trabalhadores partilham dos mesmos valores, crenças e objetivos a atingir (Cameron & Quinn, 2000). Este tipo de cultura assume o seu auge após a segunda guerra mundial nas organizações japonesas. No instrumento OCAI esta é vista como um lugar amigável para trabalhar, onde as pessoas partilham diversos aspetos pessoais sobre elas próprias. Assim, a cultura *clan* caracteriza-se pela compreensão mútua, pelo comprometimento e pela lealdade (Wiewiora et al., 2014). O trabalho em equipa, o envolvimento dos trabalhadores, a informalidade e o consenso, segundo Wiewiora et al., 2013 também são peculiaridades deste tipo de cultura.

Por último, a cultura *adhocracy* deriva da expressão latina “*ad hoc*” que conjuntura algo temporário, especializado e dinâmico (Cameron & Quinn, 2000). Uma organização com uma cultura deste género detém uma enorme capacidade de adaptação, reconfigurando-se rapidamente quando novos desafios surgem. Como tal, esta tem ênfase nos valores ligados ao empreendedorismo, à criatividade e a adaptabilidade (Deshpandé et al., 2012). A valorização da flexibilidade, da criatividade e da inovação como também do dinamismo, da mudança constante e da benevolência ao risco são pontos que caracterizam a cultura do quadrante direito superior (Wiewiora et al., 2014, 2013). Um dos desafios mais importantes da cultura *adhocracy* passa por produzir produtos e serviços inovadores, como também adaptar-se rapidamente às novas mudanças.

3.3.2- Cultura organizacional e a gestão do conhecimento

Apesar da cultura organizacional ser difícil de expressar de forma sucinta, todos os colaboradores de uma dada organização sabem qual é a cultura inerente, pois conseguem-na perceber (Ajmal, Kekäle, & Koskinen, 2009). Para Ajmal, Kekäle, & Koskinen (2009), diversas das iniciativas levadas a cabo no âmbito da partilha de conhecimento e, conseqüentemente, da gestão do conhecimento, são influenciadas pela cultura organizacional. A

cultura organizacional pode constituir um fator de simplificação ou de complicação das atividades inerentes à gestão do conhecimento.

Conforme afirmam os autores Zheng et al. (2010), a literatura existente aponta para uma relação positiva entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento. As práticas de gestão de conhecimento permitem capturar nova informação interna ou externamente, que posteriormente se converte em conhecimento através da sua absorção, do seu tratamento e do seu posicionamento nos conceitos organizacionais. Contudo, este processo é condicionado pela cultura organizacional, pois os valores e normas possuídas pelos membros da organização funcionam como filtro de atribuição de significado à nova informação, surgindo assim o conhecimento. Pode-se, deste modo, deduzir que a cultura organizacional estabelece normas às operações das atividades organizacionais, dando forma às atividades de gestão do conhecimento. Sendo a gestão do conhecimento uma prática inerente a uma organização, a cultura vigorante irá, consequentemente, afetar as práticas inerentes.

Alavi et al. (2005) assumem que diferentes tipos de valores organizacionais induzem em diferentes práticas de gestão do conhecimento e, portanto, em diferentes *outcomes*. Valores culturais considerados como “bons” tais como a partilha, a abertura e a confiança levam a impactos positivos nos comportamentos associados à partilha de conhecimento. Ao passo que os valores visto como “maus” conduzem a uma disfunção nos comportamentos relativos à gestão de conhecimento, tendo efeitos nos *outcomes* que não são os desejados (Alavi et al., 2005). Assim, a cultura promovida por uma organização deve ser uma cultura orientada para a partilha de conhecimento, uma cultura que cultive e fomenta as práticas de gestão de conhecimento. Para tal presume-se que uma cultura deste género deve deter mecanismos e meios que encorajaram a cooperação, que, por conseguinte, estimula a partilha de conhecimento entre os mais diversos colaboradores (Wiewiora et al., 2009). Seguindo a linha de pensamento destes mesmo autores, constata-se que o nível de confiança constitui de igual modo um fator essencial para a criação de cooperação entre os colaboradores de uma organização.

É perceptível, neste ponto, a importância dos valores de confiança e cooperação associados à cultura de uma organização quando se trata de partilha de conhecimento. Estes preceitos, inerentes à cultura, encorajam o trabalho conjunto, contribuindo para uma maior abertura para a partilha de conhecimento. Uma maior abertura à partilha, auxilia as atividades de gestão do conhecimento, pois pressupõem-se a partilha efetiva de conhecimento entre os colaboradores de uma organização. Todos estes pontos culminam num outro ponto fulcral para todas as organizações: a produtividade.

4- METODOLOGIA

As investigações de carácter científico passam por diversas fases. De forma significativamente generalizada pode-se constatar que, numa primeira fase, analisa-se a literatura existente em relação à temática em estudo, posteriormente define-se a metodologia a aplicar ao estudo, que por sua vez conduz à reta final da formulação de conclusões. Observa-se que a metodologia desempenha um papel crucial no decorrer da investigação, salientando-se as contribuições que faz para o desfecho da mesma. É através da abordagem metodológica que se conseguem obter os dados necessários que permitem, por sua vez, a extrações de conclusões. Nesta base, pode-se afirmar que a metodologia aplicada fomenta as conclusões como também fomenta o atingir dos macros definidos inicialmente para a investigação. Evidencia-se, deste modo, que para dar seguimento a este estudo em concreto, após a análise da revisão da literatura existente, notou-se a imprescindibilidade de proceder à delineação da metodologia a apropriar à investigação.

O termo metodologia, segundo os autores Saunders, Lewis, & Thornhill (2009), é referente à teoria de como a investigação deve ser conduzida. Depreende-se, que através desta análise teórica, torna-se possível auferir qual o método mais adequado a implementar no decorrer de um estudo, de forma a atingir os objetivos e, evidentemente, dar resposta à questão de investigação inerente. A abordagem metodológica de determinado estudo poderá, eventualmente, seguir dois métodos: qualitativo ou quantitativo. Efetivamente trata-se de duas abordagens distintas, sendo que, de forma rudimentar, pode-se diferenciar as mesmas pelo foco nos dados numéricos (números) ou não numéricos (palavras) (Saunders et al., 2009). De modo a compreender sucintamente cada um destes dois tipos de abordagem, é introduzida a explicitação simplificada das mesmas de seguida.

Uma metodologia cuja abordagem seja de carácter qualitativo caracteriza-se por relatar a complexidade do propósito do estudo, ou seja, o foco desta é de natureza subjetiva em relação ao objeto estudado. Para que seja possível descrever a complexidade do problema é necessário compreender e clarificar os pontos inerentes ao problema e os processos dinâmicos que lhe estão adjacentes. Deste modo, pode-se dizer que esta abordagem não desconsidera o contexto em que se encontra inserida a problemática e as suas características para efeitos da investigação. Tal como referido anteriormente, a abordagem qualitativa não se foca nos dados números, tal não invalida que os dados de uma análise desta índole não possam ser traduzidos em números. A título de exemplo desta metodologia qualitativa pode-se apontar os grupos focais, as técnicas projetivas, e as entrevistas em profundidade.

Por sua vez, a metodologia quantitativa qualifica-se pela sua especificidade em quantificar estatisticamente as hipóteses formuladas, ou seja, pelo uso da quantificação. A quantificação é tanto utilizada na fase de recolha de dados como também na etapa do tratamento dos mesmos, aplicando-se as devidas técnicas estatísticas. Assim, a ambição de uma investigação quantitativa passa por encontrar relações entre variáveis, proceder à descrição com base no tratamento estatístico realizado sobre os dados recolhidos, como também testar e tirar as devidas conclusões. Os inquéritos representam um exemplar cuja recolha de dados se apoiam em técnicas estatísticas para a sua análise.

Portanto, entre estas abordagens é possível destacar, de forma evidente, diferenças cruciais. Desde logo, salienta-se que uma análise qualitativa detém um carácter de subjetividade ao passo que a análise quantitativa se presa pela objetividade. A tipologia dos dados também representa uma diferença, a abordagem quantitativa apoia-se em dados codificados de forma numérica, sendo que a metodologia qualitativa reúne dados que são coletados de forma narrativa. No que concerne à amostragem, a análise qualitativa utiliza uma pequena amostra de modo a obter uma compreensão aprofundada. Na abordagem quantitativa seleciona-se uma amostra representativa de modo a que se consiga generalizar os resultados para a população. O quadro que se segue visa, de forma resumida, realçar as diferenças entre estes dois tipos de abordagem metodológica.

Tabela 5 - Abordagem qualitativa versus abordagem quantitativa
Fonte: Elaboração própria

	Abordagem qualitativa	Abordagem quantitativa
Tipo de abordagem	Subjetiva	Objetiva
Amostragem	Pequena amostra	Amostra representativa
Método de recolha de dados	Flexível	Estruturado
Dados	Dados brutos são palavras	Dados brutos são números
Conclusões	Provisórias e passíveis de sofrerem alterações	Generalizadas

Tendo por base a questão de investigação que conduz este estudo foi necessário compreender que metodologia mais se adequaria, qual seria capaz de responder mais eficientemente à devida questão. Recordando a questão inicial, “Qual o impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento em ambiente de projetos?”, verifica-se que esta se inicia com o pronome interrogativo “qual”. Este pronome pode ser utilizado para formular uma pergunta, direta ou indireta. Esta questão, ao iniciar-se por este pronome em específico, presume que se desvende um ponto fulcral das temáticas que se encontram em investigação. Neste caso,

que se seja capaz de mostrar os fatores da cultura organizacional que impacta a gestão do conhecimento.

Contudo, a escolha da metodologia não pode ser apenas baseada na questão de investigação que lidera o estudo, é igualmente importante analisar os objetivos que se pretende atingir. Este procedimento torna-se crucial dado que determinadas abordagens metodologias apresentam uma maior facilidade em atingir os objetivos que são delineados para o estudo de forma sensivelmente mais concreta. No caso em específico desta pesquisa o objetivo primordial passa por investigar de que modo a cultura organizacional impacta a gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos. O facto de restringir o âmbito da investigação, direcionando-o apenas para as organizações orientadas para projetos, também repercute consequências e aspetos cruciais a ter em atenção na metodologia a escolher. No que respeita aos objetivos específicos que contribuem também para o processo de investigação enumera-se a identificação dos processos característicos da gestão de conhecimento empregues nas organizações, como também analisar qual o impacto da cultura organizacional, na ótica dos gestores de projetos e dos elementos das equipas dos projetos, na gestão do conhecimento. No sentido deste último objetivo específico espera-se conseguir perceber quais as diferenças entre ambas as visões. Este desdobra-se ainda no facto de permitir averiguar em que termos a equipa, na sua globalidade, se encontra em harmonia ou não no que respeita aos pontos abordados no estudo.

Feita a reapreciação dos objetivos e da questão de investigação formulada, a próxima etapa passou por uma análise crítica do mercado, de modo a compreender como estudá-lo. Uma parte considerável das organizações portuguesas aplica, no seu dia a dia, metodologias de gestão de projetos e até mesmo de gestão do conhecimento sem por vezes terem a noção que o fazem e muito menos sem terem as metodologias para tal implementadas. Ao analisar as suas tarefas é perceptível as características dos projetos inerentes nas mesmas. Este aspeto pode ser mais facilmente observável em alguns sectores por contrapartida de outros, um exemplo recorrente é a indústria do calçado que não reconhece a gestão de projetos inerente às suas atividades. Tendo por base este facto ficou definido que não se iria restringir o âmbito no que concerne ao sector de atividade das organizações orientadas para projetos. A abrangência dos diversos sectores, trata-se até certo ponto, de uma posição favorável nesta investigação. Poderá ser feita uma análise que permita reconhecer as principais diferenças a nível da gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos dos diversos sectores, como também evidenciar os sectores que mais relevância dão a esta temática e por sua vez têm uma gestão do conhecimento mais próspera.

Aliando os factos *supra* referidos e os aspetos da revisão da literatura, ficou definido que a metodologia a implementar seria uma abordagem quantitativa. Este tipo de metodologia, de

forma generaliza, pressupõem o uso de inquéritos padronizados a aplicar a uma amostra representativa do público-alvo, com o propósito de mensurar a sua postura e as suas opiniões. Opta-se, assim, pela elaboração e distribuição de inquéritos para a recolha dos dados necessários para o desenvolvimento desta investigação.

A escolha desta metodologia recaiu sobre dois factos primordiais: sobre a complexidade e subjetividade da temática, como também sobre os estudos analisados na revisão da literatura. Como é possível observável ao longo da revisão da literatura, a gestão do conhecimento, e até mesmo o conhecimento em si, como também a cultura organizacional são temas controversos. Quer isto dizer que, em determinados pontos destes domínios as opiniões não são consensuais, tal facto é identificável, por exemplo, na distinção entre dados, informação e conhecimento. Esta barreira da subjetividade teria de ser ultrapassada no âmbito deste estudo para que fosse possível chegar até às conclusões que a questão de investigação impõe. Este carácter subjetivo poderia também representar um enviesamento do estudo caso a opinião pessoal dos investigadores fosse transmitida através da metodologia, repercutindo-se numa clara influencia dos dados e ajustando os mesmos à opinião pessoal. Para minimizar ao máximo este possível efeito, considerou-se que os inquéritos seriam a metodologia mais apropriada a aplicar de modo a não expor os inquiridos à influência dos responsáveis pelo inquérito. Mais ainda, de forma a mitigar esta influência optou-se pela utilização de modelos e afirmações aplicados em outros estudos como será explicitado mais adiante.

Outro grande ponto chave para a escolha da abordagem quantitativa recai sobre os estudos analisados ao longo da revisão da literatura que sustenta este trabalho. Observa-se, à medida que se averigua estas investigações que a utilização de inquéritos no estudo da gestão do conhecimento e da cultura organizacional trata-se de uma prática recorrente. De entre os artigos analisados que optaram por uma abordagem quantitativa através de inquéritos enumera-se os de Ajmal, Kekäle, & Koskinen (2009); Ajmal & Helo (2010); Amaral et al. (2016); Eskerod & Skriver (2007); Kasvi et al. (2003); Zheng et al. (2010). Tendo por base estes factos e as análises levadas a cabo, apurou-se que se aplicaria esta metodologia no estudo em questão, dado que propicia a captação da realidade da gestão do conhecimento e da cultura organizacional nas organizações em estudo numa escala significativa.

4.1- Inquérito

Na aplicação de uma metodologia através de inquéritos é fulcral distinguir duas fases: a fase de construção do questionário e posteriormente a fase de recolhe de informação. Começando por elucidar a primeira fase, um questionário pode ser definido, de forma modesta como um conjunto de questões, que apresenta como finalidade a recolha dos dados necessários para se

atingir o propósito de certa questão, de certo estudo. Pode-se, como tal, referir que o questionário passa pela estruturação das questões e ordenação das mesmas para que posteriormente seja possível a aplicação destas ao público alvo. A segunda fase consoma-se no momento em que os indivíduos respondem ao inquérito, constituindo-se deste modo a base de dados com a informação necessário para a aplicação de técnicas estatísticas.

A realização de um inquérito pode ser efetivada por via de correio eletrónico ou físico ou via telefónica. É dedutível que este método prescinde da presença de um entrevistador, contudo é necessário que tanto quem distribui como quem se disponibiliza a responder possua os meios e as informações eletrónicas ou telefónicas para que este se possa concretizar. As vantagens associadas à realização de inquéritos são a possibilidade de atingir um extenso número de pessoas que podem estar situadas em diferentes localizações geográficas, possibilita que os inquiridos responderam quando melhor lhes aprouver, o anonimato das respostas e não expõem os inquiridos à influência do investigador. Contudo, a este método também estão associadas algumas desvantagens como a exclusão inevitável dos indivíduos que não dispõem dos meios eletrónicos ou telefónicos, não são conhecidas as circunstâncias em que o inquérito é respondido e caso haja algum inequívoco relativamente a alguma questão o esclarecimento do mesmo encontra-se impossibilitado.

4.1.1- Estruturação do inquérito

De forma a estruturar o questionário referente a esta pesquisa optou-se pela categorização do mesmo em diferentes partes, em que cada uma delas se pressupõem a representar determinado ponto fulcral do estudo. Como tal, procedeu-se à divisão do inquérito em quatro partes principais. A conjugação das questões das quatro partes permite a obtenção dos dados necessários, procedendo posteriormente ao cruzamento dos mesmo de forma a conseguir extrair a informação que se considera relevante para o estudo.

Como *supra* referido a divisão do questionário recai sobre quatro pontos sendo eles os dados pessoais, a cultura organizacional, gestão do conhecimento e gestão de projetos e por último uma secção que se destina a opinião pessoal. Esta divisão foi realizada de forma estratégica, quer isto dizer, para que se possa numa fase posterior, analisar os dados, conjugando as informações das diferentes secções do questionário. A conjugação dos mesmos irá permitir, por exemplo, compreender os tipos de cultura organizacional presentes nas organizações dos respondentes e aspetos aliados gestão do conhecimento conjugando esta variável com a idade, o género e sector por exemplo. De forma a entender, sucintamente, cada uma das secções do questionário, de seguida explicita-se devidamente as mesmas e o que é pretendido em cada uma.

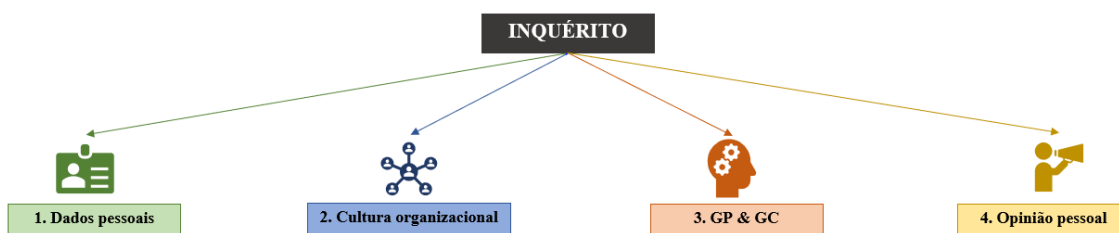


Figura 13 - Estrutura do inquérito desenvolvido

- **Secção I: Dados pessoais**

Na primeira parte do questionário objetiva-se a recolha dos dados pessoais do público-alvo, de forma a compreender os traços gerais dos mesmos. Esta primeira secção torna-se essencial para o desenhar das características dos inquiridos, compreendendo de forma mais coerente o perfil dos mesmos. Como tal, neste âmbito foi questionado: o género, a idade, nível de instrução, categoria profissional, sector de atividade da organização que integram, o número de anos que trabalha nessa mesma organização, o tipo de empresa e o cargo. Como é possível observar, através da explicitação das questões que foram incluídas no inquérito, esta própria secção subdivide-se em duas subsecções. Ao analisar criticamente a rubrica relativa aos dados pessoais compreende-se que determinadas questões são direcionadas a obter informação que caracteriza o inquirido como pessoa, ou seja, o seu género, instrução e a sua idade. O outro fragmento das perguntas reserva-se a delinear o indivíduo no mundo de trabalho, sendo que tal é possível notar através das perguntas acerca do cargo que assume, da sua longevidade na organização em que se encontra, por exemplo.

A conjugação destas duas rubricas leva a que seja possível concretizar uma caracterização generalista quanto ao público-alvo em questão. Para o âmbito dos dados pessoais apenas se incidiu o foco nos pontos efetivamente essenciais para o âmbito do estudo, não se estendendo a factos que seriam desnecessários que não acarretassem benefícios ao estudo e que por sua vez causariam a desvantagem de tornar o questionário ainda mais extenso.



DADOS PESSOAIS

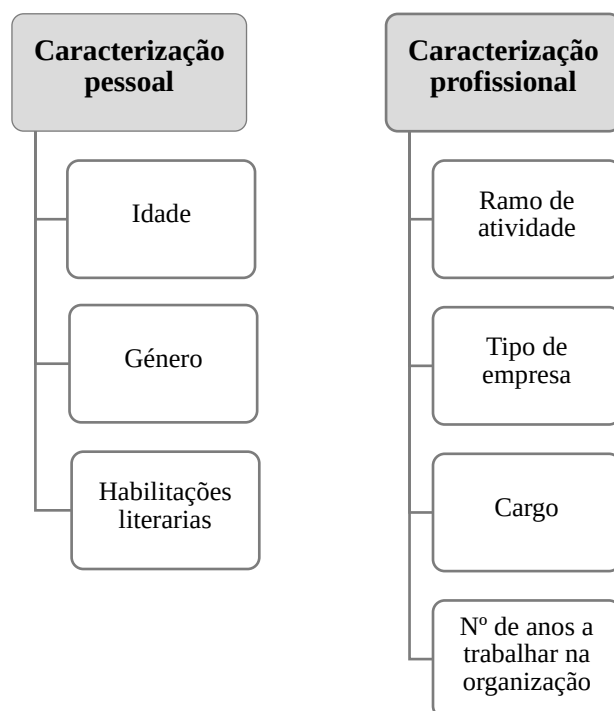


Figura 14 - Estrutura da secção relativa aos dados pessoais

No que respeita à questão referente à tipologia da organização, isto é, se se trata de um micro, pequena, média ou grande empresa, é importante ressaltar que se adotou a caracterização prevista no Decreto-lei nº 372/2007, sendo que a certificação prevista no referente decreto-lei compete ao IAPMEI, I. P. De acordo com o presente decreto-lei a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. A figura que se segue visa elucidar sobre as diferenças entre estes tipos de classificação.

Microempresa	
Nº de trabalhadores	≥ 10
Total balanço anual	≥ 2 milhões de euros

Pequena empresa	
Nº de trabalhadores	≥ 50
Total balanço anual	≥ 10 milhões de euros

Média empresa	
Nº de trabalhadores	≥ 250
Total balanço anual	≥ 43 milhões de euros

Grande empresa		
Nº de trabalhadores	250	Excede um dos limites
Total balanço anual	43 milhões de euros	

Figura 15 - Classificação dos tipos de empresa de acordo com Decreto-lei nº 372/2007

- **Secção II: Cultura organizacional**

Na segunda parte do questionário desenvolvido pretende-se enquadrar a cultura organizacional, deste modo, evidencia-se a necessidade de encontrar uma forma realística de estudar e compreender a cultura organizacional vigente nas organizações dos indivíduos que respondessem ao questionário. A cultura organizacional sendo um conceito abstrato por vezes dificulta o seu estudo, ou seja, os indivíduos têm conhecimento de forma inconsciente da existência da mesma na organização que prestam os seus serviços, contudo a sua explicitação e caracterização pode tornar-se uma tarefa custosa. Esta característica inerente à cultura organizacional de índole pessoal confere um certa complexidade e ambiguidade ao seu estudo.

Neste âmbito, tornou-se crucial encontrar uma estratégia para aplicar ao questionário que visasse facilitar a identificação da cultura organizacional presente nas organizações dos

inquiridos. Surge a imperatividade de compreender qual o melhor método para a análise da mesma de modo a se manter o mais fiel possível a realidade. Após a análise da revisão da literatura, constatou-se que o modelo deOCAI (*Organizational Aculture Assessment Instrument*) seria uma boa aposta para ultrapassar este obstáculo da investigação. A aplicação deste modelo em alguns dos estudos analisados destaca-se como o meio para alcançar esta fiabilidade. O modelo em questão trata-se de um exemplar que já se encontra testado, sendo que este foi possível analisar no estudo de Cameron & Quinn, 2000, Deshpandé et al., 2012; Wiewiora et al., 2013, 2014 e Tomitã & Vlaudutescu, 2014.

Cada organização possui uma estrutura própria de valores, e de modo a compreender a cultura organizacional que mais se assemelha com a mesma surge o modelo OCAI. Este modelo pressupõe uma estrutura de valores concorrentes pautada por dois eixos, que por sua vez constituem quatro tipos distintos de culturas. Para a análise da cultura vigente são avaliados seis aspetos primordiais de uma cultura: características dominantes, liderança organizacional, integração organizacional, critérios de sucesso, clima organizacional e estilo de gestão. Em cada um destes tópicos apresenta-se quatro afirmações que visam descrever diferentes tipos de cultura. O intuito passa pela distribuição de cem pontos pelos cenários apresentados, sendo que para esta mesma distribuição o indagado deve ter em consideração as semelhanças com a sua organização. Assim, tendo por base o ambiente de trabalho de cada um, uma maior classificação deve ser atribuída à afirmação que melhor traduza esse aspeto. Ressalva-se que nenhuma das afirmações apresentadas é melhor ou pior, são apenas diferentes.

- **Secção III: GP & GC**

Numa terceira fase do questionário é pretendido compreender a aplicação da gestão de projetos e gestão do conhecimento nas organizações dos respondentes. A junção destas duas temáticas em apenas uma seção do questionário trata-se de uma estratégia utilizada de forma a não tornar o questionário demasiado extenso. Outro dos factos que contribui para tal remete-se ao ponto fulcral que as une, ou seja, ambas são disciplinas que recorrem à gestão. As finalidades destas duas temáticas acabam por convergir, em certo ponto, visto que ambas visam a obtenção de melhorias como também o aprimorar da eficácia organizacional.

Tanto a gestão de projetos como a gestão do conhecimento são conceitos que se encontram conectados por um conceito mais abrangente ainda: a gestão. Ambas as atividades têm como foco basilar a gestão, contudo em objetos distintos, uma os projetos e outra o conhecimento. Este facto não impossibilita a aplicação de ambas simultaneamente, muito pelo contrário, como é constatado ao longo da revisão da literatura os projetos em si são uma fonte rica de conhecimento. Este conhecimento que abrange a esfera dos projetos e o que é criado no seio dos

mesmos necessita de ser gerido de forma a ser integrado na base de conhecimento das organizações, para que este não seja perdido. Como é possível constatar a interação entre ambos é evidente e ao mesmo tempo crucial, pois sem o conhecimento necessário a tarefa de concretizar um projeto fica dificultada e, por sua vez, os projetos fomentam a criação de novos conhecimentos. Tendo por base esta interação assumiu-se que o melhor seria conjugar a recolha de dados destes dois temas em apenas uma secção do questionário.

Tal como na fase anterior, o ponto de partida desta secção assenta na revisão da literatura. Através desta foi possível compreender as diferentes técnicas aplicadas por distintos autores no estudo da gestão de projetos como também na gestão do conhecimento. O inquérito foi a metodologia utilizada por entre muitos dos autores dos artigos analisados, como tal assumiu-se que estudos como o de Ajmal, Kekäle, & Koskinen (2009); Ajmal & Helo (2010); Eskerod & Skriver (2007); Kasvi et al. (2003); Wiewiora et al. (2013) desempenhariam um papel basilar na delineação da secção em questão. Procedeu-se a uma recolha em massa das questões utilizadas nos inquéritos das investigações contempladas. Observou-se concretamente quais os pontos abordados, analisando qual o foco das suas questões e o propósito das mesmas. Após a aglomeração das questões relevantes, procedeu-se a uma análise crítica das mesmas, ou seja, tentou-se compreender os pontos que eram comumente abordados em investigações distintas, apurando as similitudes existentes entre as mesmas. Uma análise criteriosa e cuidada permitiu identificar os fatores que seriam interessantes e relevantes manter como base para efeitos deste estudo. Diversas afirmações foram como tal estipuladas de forma a criar hipóteses para as que seriam colocadas em prática no âmbito do questionário em apreço. Após ter um conjunto coeso de afirmações procedeu-se a uma triagem das mesmas de modo a compreender se se verificava de algum modo repetibilidade entre estas, como também perceber se havia questões que poderiam ser agregadas em apenas uma ou outras que faria sentido subdividir em duas. Esta análise tornou-se crucial pois determinou a objetividade da terceira parte do questionário. As afirmações após devidamente trabalhadas que integraram o questionário, encontram-se apresentadas na tabela que se segue.

Tabela 6 - Afirmações formuladas no âmbito do questionário da investigação

1	A minha organização utiliza uma metodologia certificada de gestão de projetos
2	As metodologias de gestão de projetos estão bem definidas na minha organização, sendo estas transversais.
3	Na minha organização, apesar de as metodologias de gestão de projetos se encontrarem bem definidas existe liberdade para adaptação das mesmas.
4	Na minha organização, o conhecimento é visto como uma fonte de poder.
5	A minha organização incentiva os colaboradores a partilhar e transferir conhecimento
6	Quando se inicia um novo projeto na minha organização, é frequente a realização de uma pesquisa sobre os conhecimentos existentes que possam ser benéficos para a realização deste mesmo projeto.
7	Na minha organização é frequente a concretização de reuniões de grupo e de brainstorming no âmbito de cada projeto.
8	Na minha organização, quando um projeto fracassa todos os elementos da equipa do projeto reúnem-se e discutem o porquê.
9	A minha organização tem a política de realizar, frequentemente, reuniões de forma a reunir as lições aprendidas nos projetos.
10	Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas
11	Na minha organização é frequente os gestores de projetos recorrem às lições aprendidas aquando da realização de um novo projeto.
12	A resolução de problemas inerentes a um projeto, na minha organização, é feita através de um esforço comum de toda a equipa do projeto
13	Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento.
14	A minha organização, após a aquisição de novos conhecimentos preocupa-se em fomentar e disseminar os mesmos através de reuniões, <i>mentoring</i> , etc.
15	A minha organização utiliza tanto meios tecnológicos como meios físicos para armazenar novos conhecimentos.
16	Na minha organização existe uma grande abertura entre todos os colaboradores para a partilha de informações e/ou conhecimentos.
17	Quando necessito de recolher informações e/ou conhecimento procuro, em primeiro lugar, a ajuda dos meus colegas e posteriormente recorro a repositórios.
18	Os <i>experts</i> em uma dada temática são conhecidos na minha organização, sendo que quando necessito não tenho nenhum problema em recorrer a estes.

19	Na minha opinião pessoal, considero que a essência humana é um fator crucial na partilha de conhecimento.
----	---

A estas afirmações conjugou-se uma escala de *Likert* de modo a compreender o nível de concordância dos inquiridos. Este tipo de escalas são frequentemente utilizadas em questionários com o propósito de medir a posição e opinião com maior detalhe. A escala utilizada encontra-se dividida em 6 níveis: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo em parte; 5- Concordo e 6- Concordo totalmente. A escolha de uma escala de seis níveis deve-se ao facto de tentar ultrapassar a tendência humana para se focar no ponto central, no caso de escalas ímpares. Por sua vez, uma escala com apenas quatro níveis pareceu restringir demasiado o nível de resposta dos indivíduos, tendo por base a complexidade das questões a avaliar. Como tal, uma escala de seis níveis pareceu ser a mais adequada para o efeito pretendido neste ponto, pois a complexidade e por vezes incerteza dos indivíduos quanto à resposta a dar é, em certa parte, colmatada através desta escala. Permite-se que os inquiridos tenham mais opção de escolha, exprimindo de forma mais fiel a sua posição face às afirmações apresentadas.

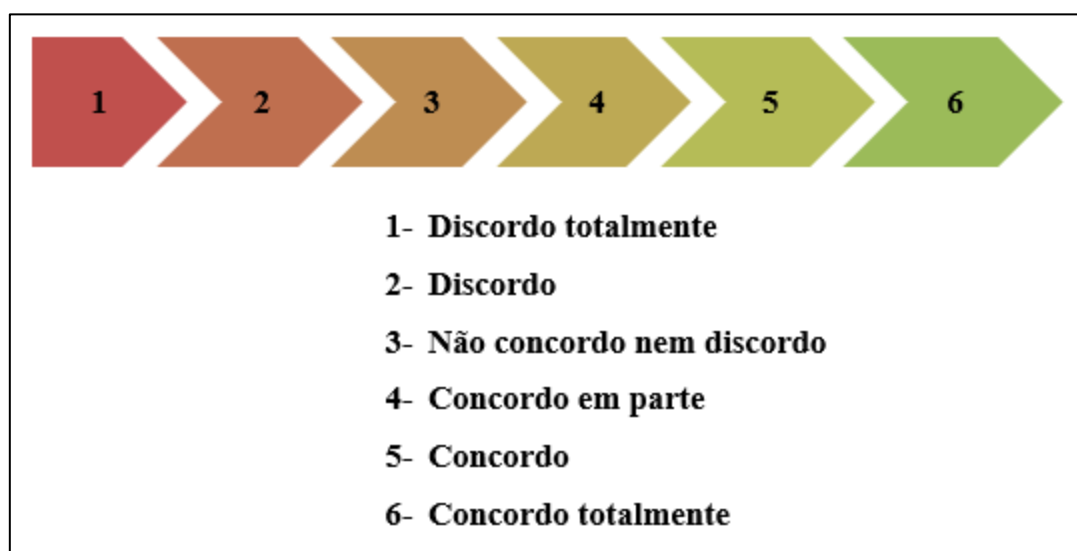


Figura 16 - Escala de Likert adotada

- **Secção IV: Aspetos de opinião pessoal**

Esta secção pressupõem a conclusão do questionário, sendo que se predispõem a compreender qual a opinião pessoal dos inquiridos em relação à gestão de conhecimento e à gestão de projetos das organizações que trabalham. Tratando-se esta parte do questionário de tentar compreender a opinião pessoal foram realizadas questões de resposta aberta. As questões de resposta aberta dão liberdade aos indagados de se exprimirem de forma mais minuciosa através de uma frase ou um pequeno texto. Apenas duas questões foram projetadas, sendo que a primeira visa aprofundar de que modo os inquiridos explicam o funcionamento da gestão de conhecimento

das organizações que integram. Esta trata-se de uma pergunta de resposta aberta pois diferentes indivíduos têm diferentes percepções do seu funcionamento, mesmo integrando a mesma empresa. A segunda pergunta, pressupõem de forma claramente mais evidente a posição própria do inquirido, apelando ao seu espírito crítico como também criativo. Esta segunda interrogação procura compreender de que modo os inquiridos consideram que seria possível melhorar a gestão do conhecimento no âmbito da gestão de projetos das organizações em que trabalham, atendendo às metodologias, técnicas e ferramentas que se encontram ao alcance da organização.

Para concluir, destinou-se uma parte para os inquiridos que, eventualmente, tivessem curiosidade em receber e analisar os resultados decorrentes deste estudo. Como tal, os interessados tinham a possibilidade de deixar o seu respetivo email e posteriormente, aquando da conclusão desta investigação pretende-se proceder ao envio da mesma aos interessados.

5- RESULTADOS

O presente capítulo consiste na apresentação dos resultados recolhidos por meio do inquérito desenvolvido de modo a compreender de que forma a cultura organizacional impacta a gestão do conhecimento em ambiente de projetos. O tratamento e análise estatística dos dados foi realizado com recurso ao software *Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS, versão 25.0)*. Para a obtenção da análise destes resultados recorreu-se à estatística descritiva, correlacional e inferencial.

Na totalidade, obteve-se 226 respostas referentes ao inquérito divulgado. Contudo, a taxa de conclusão do questionário não é de 100%, mas sim de 60% o que leva a que 91 das respostas dadas a este inquérito sejam excluídas por não terem sido completadas. Como tal, em análise neste capítulo estão as 135 respostas recolhidas de forma integralmente completa. O primeiro passo no tratamento dos dados passou pela recodificação das variáveis para uma linguagem que o *software* conseguisse ler, ou seja, para uma linguagem numérica.

Começando pela análise dos aspetos relativos às características pessoais dos indivíduos verifica-se que o género masculino se destaca em relação ao feminino e que a idade com a maior representação é o intervalo de dos 38 aos 47 anos. O grau académico de mestrado trata-se da habilitação académica mais representativa desta amostra com 52 indivíduos, seguindo-se o grau de licenciatura com 38 indivíduos. Ainda de destacar a existência de 36 indivíduos com pós-graduação, 6 com doutoramento e 3 com o ensino secundário.

Tabela 7 - Divisão das respostas dos inquiridos no que concerne aos aspetos pessoais I

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	37	27,41
	Masculino	98	72,59
	Total	135	100,00

Idade	18 aos 27 anos	9	6,67
	28 aos 37 anos	40	29,63
	38 aos 47 anos	52	38,52
	48 aos 57 anos	31	22,96
	Mais de 58 anos	3	2,22
	Total	135	100,00

Habilitações académicas	Doutoramento	6	4,44
	Ensino secundário	3	2,22
	Licenciatura	38	28,15
	Mestrado	52	38,52
	Pós-graduação	36	26,67
	Total	135	100,00

No que concerne ao ramo de atividade, verifica-se que maior número de respostas é relativo ao setor das tecnologias da informação com uma percentagem de 36,30%. Em seguida segue-se a opção “Outro”, ou seja, nenhum dos sectores mencionados no questionário. O facto de não se ter especificado a explicitação do sector em concreto leva a que as conclusões e tirar a este nível estejam limitadas. As grandes empresas destacam-se na tipologia de empresa onde os inquiridos prestam os seus serviços. Os indivíduos no que respeita ao cargo distribuem-se entre 67 colaboradores de departamento, 61 gestores de departamento e 7 CEO/ Diretor executivo/ Presidente.

Tabela 8 - Divisão das respostas dos inquiridos no que concerne aos aspetos pessoais II

		Frequência	Percentagem
Ramo de atividade	Comércio por grosso e retalho	3	2,22
	Construção civil	13	9,63
	Educação	2	1,48
	Financeiro	21	15,56
	Outro	27	20,00
	Saúde	2	1,48
	Setor público	6	4,44
	Tecnologias da informação	49	36,30
	Telecomunicações	12	8,89
	Total	135	100,00
Tipo de empresa	Grande empresa	70	51,85
	Média empresa	42	31,11
	Microempresa	9	6,67
	Pequena empresa	14	10,37
	Total	135	100,00
Cargo	CEO/ Diretor executivo/ Presidente	7	5,19
	Gestor de departamento	61	45,19
	Colaborador de departamento	67	49,63
	Total	135	100,00
Há quantos anos trabalha na empresa?	1 a 4 anos	45	33,33
	10 a 14 anos	26	19,26
	15 a 19 anos	8	5,93
	20 ou mais anos	13	9,63
	5 a 9 anos	17	12,59
	Menos de 1 ano	26	19,26
	Total	135	100,00

No que respeita ao instrumento do modelo OCAI, primeiro procurou-se verificar a fiabilidade do mesmo de forma a compreender se o instrumento mede consistentemente os vários tipos de cultura. De modo mais sucinto, pretende-se compreender se os diferentes itens que assumem medir o mesmo tipo de cultura o fazem efetivamente. Para se conseguir mensurar esta consistência inteira utilizou-se o Alfa de *Cronbach*, visto que este pretende traduzir o grau de

uniformidade entre as respostas dos inquiridos aos itens do instrumento que se encontra em estudo. O Alfa de *Cronbach* poderá variar entre 0 e 1 sendo que:

- Se maior que 0,9 o instrumento apresenta uma muito boa consistência;
- Entre 0,8 e 0,9 o instrumento tem uma boa consistência;
- Entre 0,7 e 0,8 a consistência é razoável;
- Entre 0,6 e 0,7 considera-se uma consistência fraca;
- Se for inferior a 0,6 a consistência é inadmissível.

Ao proceder à análise de estudos anteriores que recorreram ao instrumento de OCAI verifica-se que é possível observar uma consistência interna aceitável. Cameron & Quinn (2000) apontam três estudos em que é possível notar este feito. O primeiro trata-se do estudo levado a cabo por Quinn e Spreitzer (1991) a 86 empresas públicas em que foram coletadas 796 respostas. Posteriormente, evidencia-se o estudo de Yeung, Brockank e Ulrich (1991) efetuado a 10 300 profissionais de 1064 empresas. Por último, o estudo realizado em instituições de ensino superior de Zammuto e Krakower (1991) a 13 000 indivíduos. Estes três estudos apontados evidencia a presença de uma boa consistência interna do instrumento em questão, apresentando o Alfa de *Cronbach* a oscilar entre o 0,67 e o 0,83.

A tabela que segue surge no âmbito de comparar os coeficientes de Alfa de *Cronbach* obtidos em cada tipo de perfil nesta presente investigação com os dos estudos referidos no parágrafo anterior. Neste estudo os valores de Alfa de *Cronbach* variam entre 0,96 e 0,88. Apesar da obtenção de valores ligeiramente mais elevados, confirma-se de igual modo a presença de uma boa consistência interna entre os quatro perfis de cultura.

Tabela 9 - Comparação dos coeficientes de Alfa de Cronbach do instrumento OCAI

Perfis de cultura	Quinn e Spreitzer (1991)	Yeung, Brockank e Ulrich (1991)	Zammuto e Krakower (1991)	Presente investigação
<i>Clan</i>	0,74	0,79	0,82	0,946
<i>Adhocracy</i>	0,79	0,8	0,83	0,957
<i>Hierarchy</i>	0,71	0,77	0,78	0,876
<i>Market</i>	0,73	0,76	0,67	0,916

Após determinar a fiabilidade do modelo procedeu-se a uma análise mais aprofundada do modelo, começando-se por analisar a soma dos construtos de cada um dos tipos de cultura para

todas as respostas. Quer dizer, que em cada linha de resposta somou-se a pontuação atribuída pelo inquirido para as afirmações que caracterizam a cultura *clan*, por exemplo. Este trabalho foi efetuado com o intuito de compreender qual a pontuação média que cada cultura registou tendo por base as respostas dos inquiridos. Do que é conseguido apurar através desta análise rudimentar, pressupõem-se uma maior presença da cultura do tipo *market* por entre os indivíduos e uma menor presença da cultura *ahdocracy*. Contudo esta trata-se de uma observação dos dados elementar que deve ser suportada por outras análises.

Tabela 10 - Médias observadas nos diferentes tipos de cultura

		MÉDIA			
		<i>Clan</i>	<i>Ahdocracy</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Market</i>
N	Válido	135	135	135	135
	Omisso	0	0	0	0
Média		232,00	226,15	254,07	257,63
Erro Desvio		155,231	152,536	138,199	147,503

Como tal e de modo a conseguir extrair a informação pretendida no que concerne às culturas organizacionais identificadas e comparar as mesmas com os restantes construtos do inquérito procedeu-se a uma análise fatorial. Para cada tipo de cultura foi realizada a respetiva análise fatorial, representando-se assim as variáveis iniciais de forma resumida.

Posteriormente e de forma tentar compreender eventuais diferenças que poderiam existir entre as tipologias de cultura e o género, procedeu-se à realização de um teste de T para amostras independentes. Para o teste de *Levene*, tanto na cultura *clan* como na cultura *markey* não se rejeita a hipótese nula da igualdade das variâncias, uma vez que o nível de significância é inferior a 0.05. Por sua vez, nos parâmetros do mesmo teste para a cultura *hierarchy* e cultura *ahdocracy* rejeita-se a hipótese nula, assumindo a não igualdade de variância entre o género feminino e masculino. No que concerne ao teste T, em todos os tipos de cultura não se rejeita a igualdade do género nos tipos de cultura observados. Deste modo, verifica-se não existir diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das tipologias.

Tabela 11 - Teste T: tipo de cultura versus género

Teste de amostras independentes		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)
<i>Clan</i>	Variâncias iguais assumidas	4,923	,028	-1,660	126	,099
	Variâncias iguais não assumidas			-1,784	71,211	,079
<i>Ahdocracy</i>	Variâncias iguais assumidas	3,110	,080	-1,007	127	,316
	Variâncias iguais não assumidas			-1,104	74,112	,273
<i>Hierarchy</i>	Variâncias iguais assumidas	1,947	,165	-1,781	125	,077
	Variâncias iguais não assumidas			-1,925	65,236	,059
<i>Market</i>	Variâncias iguais assumidas	7,028	,009	-,940	128	,349
	Variâncias iguais não assumidas			-1,095	89,681	,277

De forma a compreender se existem possíveis diferenças estatisticamente significativas entre os tipos de cultura e o ramo de atividade como também os tipos de cultura e os tipos de empresas realizou-se testes *ANOVA one-way*. No que respeita aos setores de atividade estudados verifica-se que em nenhum dos casos se rejeita a hipótese nula, assumindo-se a igualdade das médias nos diferentes grupos observado. Mais uma vez verifica-se não existir diferenças estatisticamente significativas desta vez no ramo de atividade que os inquiridos operam.

Tabela 12 - Teste ANOVA: tipo de cultura versus ramo de atividade

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Clan	Entre Grupos	10,841	8	1,355	1,388	,208
	Nos grupos	116,159	119	,976		
	Total	127,000	127			
Ahdocracy	Entre Grupos	13,765	8	1,721	1,807	,082
	Nos grupos	114,235	120	,952		
	Total	128,000	128			
Hierarchy	Entre Grupos	5,191	8	,649	,634	,748
	Nos grupos	120,809	118	1,024		
	Total	126,000	126			
Market	Entre Grupos	7,468	8	,934	,929	,495
	Nos grupos	121,532	121	1,004		
	Total	129,000	129			

Aprofundando esta análise de forma a compreender qual a cultura com maior presença em cada ramo de atividade procurou-se compreender qual seria a maior média em cada tipo de cultura. Os resultados encontrados encontram-se expostos na tabela que segue. O sector em que se verifica uma maior média no que se refere à cultura *clan* é o do comércio por grosso e retalho e o das tecnologias de informação. O sector da saúde e a categoria “outro” a cultura que se verifica mais evidente é a *ahdocracy*. A cultura *hierarchy* é salientada no ramo de atividade da educação e do sector público. Por último, a cultura *market* destaca de entre os ramos de atividade da construção civil e financeiro.

Tabela 13 - Médias observadas nos diferentes tipos de cultura tendo por base o ramo de atividade

	Cultura Clan		Cultura Ahdocracy		Cultura Hierarchy		Cultura Market	
	M±	DP	M±	DP	M±	DP	M±	DP
Comércio por grosso e retalho	-0,1093	1,1215	-0,4279	0,5210	-0,5334	0,6945	-0,4650	0,9683
Construção civil	-0,1056	1,0641	-0,1850	0,9456	-0,0605	0,9539	0,0302	0,8617
Educação	-0,9548		-0,8710		0,5008		-1,2273	
Financeiro	-0,3101	0,9388	-0,4065	0,8341	0,0397	0,8731	0,0850	1,0194
Outro	-0,2061	0,9045	-0,0271	0,8492	-0,2596	1,0263	-0,1879	1,0163
Saúde	1,0104		1,1828		0,1740		0,5857	0,5236
Setor público	-0,2569	0,4914	-0,6622	0,4724	0,5593	0,7873	-0,6027	0,4707
Tecnologias da informação	0,3374	1,0348	0,3099	1,0955	0,0599	1,0557	0,1057	1,0233
Telecomunicações	-0,0558	1,1191	0,1216	1,1895	0,1249	1,1974	0,2611	1,1811

No que respeita ao teste ANOVA entre a os tipos de empresa e as tipologias de cultura organizacional o mesmo não acontece. O nível de significância em todos os tipos de cultura é inferior a 0.05, o que leva à rejeição da hipótese nula da igualdade das médias nos diferentes tipos de empresa. Assume-se que é pouco provável que a média dos tipos de cultura organizacional seja igual para os tipos de empresa apontados.

Tabela 14 - Teste ANOVA: tipo de cultura versus tipo de empresa

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Clan	Entre Grupos	15,866	3	5,289	5,901	,001
	Nos grupos	111,134	124	,896		
	Total	127,000	127			
Ahdocracy	Entre Grupos	14,878	3	4,959	5,480	,001
	Nos grupos	113,122	125	,905		
	Total	128,000	128			
Hierarchy	Entre Grupos	9,337	3	3,112	3,282	,023
	Nos grupos	116,663	123	,948		
	Total	126,000	126			
Market	Entre Grupos	10,771	3	3,590	3,826	,012
	Nos grupos	118,229	126	,938		
	Total	129,000	129			

Procurou-se, de igual modo analisar qual a cultura mais evidenciada em cada um dos cargos, ou seja, em cada uma das funções dos inquiridos. Como é possível analisar através da tabela abaixo apresentada os cargos de colaborador de departamento, em média, caracterizam a sua organização pela presença de uma cultura do tipo *hierarchy*. Por sua vez, os gestores de departamento ressaltam a presença de uma cultura do tipo *market* e os CEO/ Diretores executivos/ Presidentes apontam para uma cultura do tipo *clan*.

Tabela 15- Médias observadas nos diferentes tipos de cultura tendo por base o cargo

	Cultura <i>Clan</i>		Cultura <i>Ahdocracy</i>		Cultura <i>Hierarchy</i>		Cultura <i>Markek</i>	
	M±	DP	M±	DP	M±	DP	M±	DP
CEO/ Diretor executivo/ Presidente	1,6814	0,5742	1,5232	0,9038	0,7138	0,9610	0,9801	1,2094
Gestor de departamento	0,0056	0,9321	-0,0114	0,9826	-0,1002	1,0177	0,0148	1,0311
Colaborador de departamento	-0,1920	0,9279	-0,1563	0,8931	0,0114	0,9698	-0,1209	0,8988

Com o propósito de alcançar resultados estatísticos entre os tipos de culturas organizacionais e a gestão do conhecimento, procedeu-se numa primeira fase ao mesmo que processo que se fez na cultura, isto é, à análise fatorial. Realizou-se a análise fatorial tendo por base as afirmações presentes no inquérito referentes à gestão do conhecimento e desta maneira encontrou-se uma variável que resumia as restantes iniciais. Verifica-se que existe uma correlação linear entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, sendo esta uma correlação positiva. Dado que o nível de significância do teste na cultura *hierarchy* é superior a 0,05, não se rejeita a hipótese de correlação ser zero na população. Contudo, nos restantes tipos de cultura rejeita-se a hipótese de a correlação ser zero na população.

Tabela 16 - Correlação de Pearson: tipo de cultura versus gestão do conhecimento

		<i>Clan</i>	<i>Ahdocracy</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Market</i>
Gestão do conhecimento	Correlação de Pearson	,370	,361	0,117	,264
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,192	0,002

No âmbito das práticas de gestão de conhecimento empregues nas organizações orientadas para projetos em estudo procedeu-se à análise gráfica das afirmações que fazem referência a estas mesmas práticas. As declarações analisadas foram:

- Na minha organização é frequente a concretização de reuniões de grupo e de *brainstorming* no âmbito de cada projeto;
- Na minha organização quando um projeto fracassa todos os elementos da equipa do projeto reúnem-se e discutem o porquê;
- A minha organização tem a política de realizar, frequentemente, reuniões de forma a reunir as lições aprendidas nos projetos.
- A minha organização, após a aquisição de novos conhecimentos preocupa-se em fomentar e disseminar os mesmos através de reuniões, *mentoring*, etc;
- A minha organização utiliza tanto meios tecnológicos como meios físicos para armazenar novos conhecimentos;
- Quando necessito de recolher informações e/ou conhecimento procuro, em primeiro lugar, a ajuda dos meus colegas e posteriormente recorro a repositórios.

A seleção destas afirmações para esta respetiva observação teve por base a referência explícita a práticas de gestão de conhecimento. Por práticas de gestão do conhecimento entende-se as reuniões de *kick-off*, sessões de *brainstorming* e reuniões no âmbito do fracasso de um projeto, como também reuniões e práticas de disseminação de conhecimento, entre outras referidas ao longo desta investigação.

Do gráfico obtido, no que concerne ao fracasso de um projeto, compreende-se que o tratamento deste tópico ainda é algo a trabalhar nas organizações estudadas. Dos 135 inquiridos 55 discordam com a afirmação “Na minha organização quando um projeto fracassa todos os elementos da equipa do projeto reúnem-se e discutem o porquê.”. Este ponto trata-se de uma das barreiras à gestão do conhecimento, visto que o não tratamento dos conhecimentos relacionados com o fracasso reflete-se no não fortalecimento dos repositórios organizacionais, resultando no desencadeamento de futuros erros similares. Não existe o armazenamento do conhecimento gerado no âmbito do fracasso dos projetos. Tal facto leva à perda de conhecimento fulcral, que caso fosse devidamente explorado poderia contribuir para o aprimorar da eficácia organizacional.

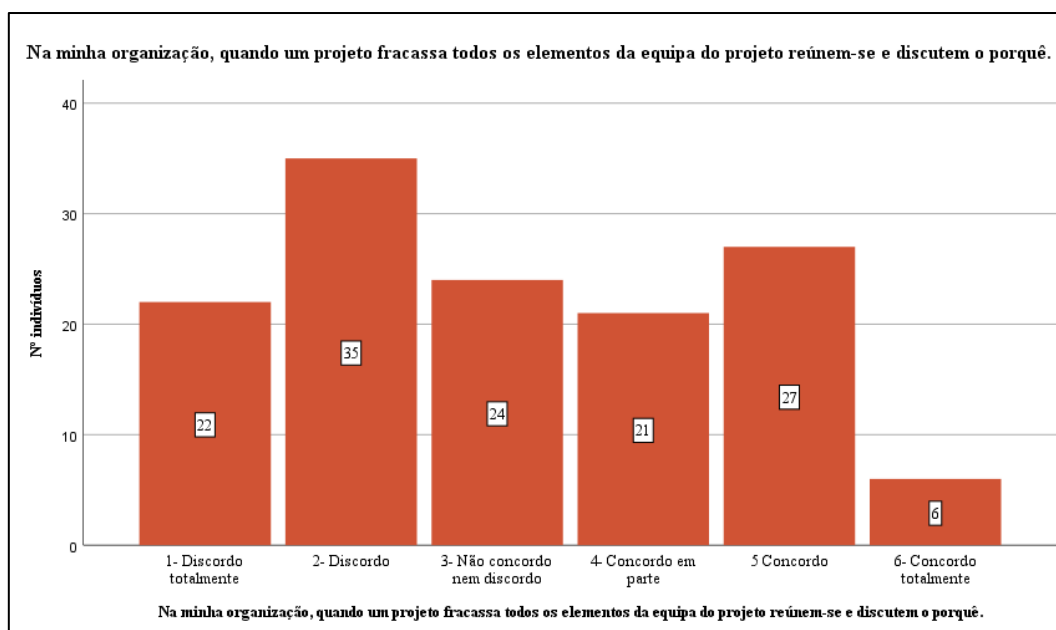


Gráfico 1 - Nível de concordância com a afirmação “Na minha organização quando um projeto fracassa todos os elementos da equipa do projeto reúnem-se e discutem o porquê.”

No que se refere ao tópico das lições aprendidas verifica-se que nas organizações em estudo a prática de se realizar reuniões em detrimento deste propósito não é frequente. 66 dos inquiridos não concordam com a afirmação de “A minha organização tem a política de realizar, frequentemente, reuniões de forma a reunir as lições aprendidas nos projetos.”, sugerindo que esta trata-se de uma política que não se encontra ainda muito enraizada nos hábitos das organizações.

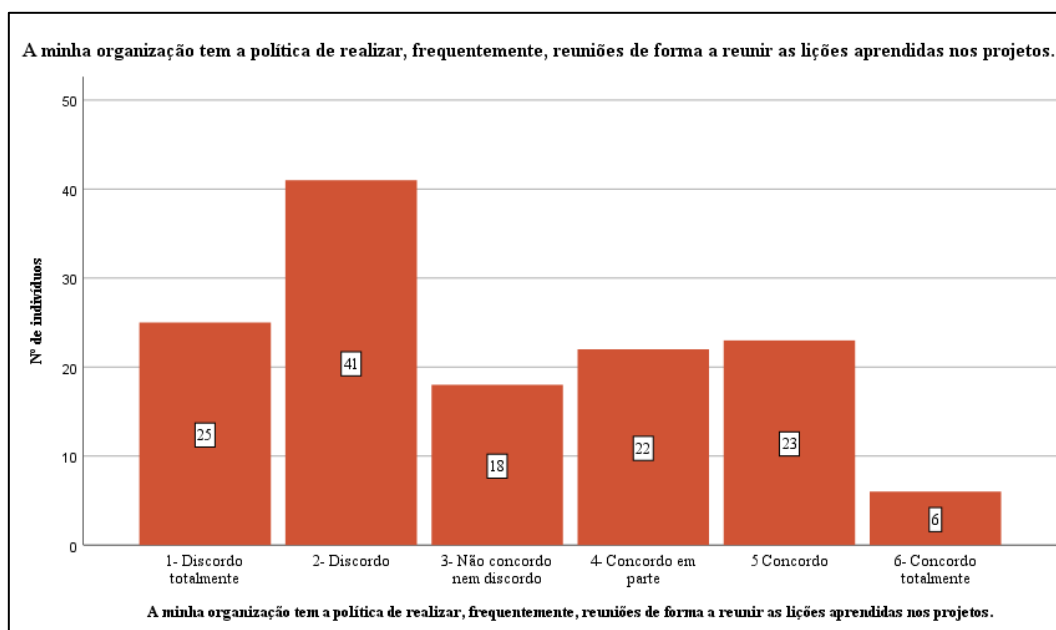


Gráfico 2 - Nível de concordância com a afirmação “A minha organização tem a política de realizar, frequentemente, reuniões de forma a reunir as lições aprendidas nos projetos.”

Contudo, nota-se uma interessante e intrigante diferença com uma afirmação que também se relaciona com as lições aprendidas. Na afirmação “Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas.” o nível de concordância mais frequentemente apontado foi “5- Concordo”, sendo que o nível que se verifica de seguida é “2- Discordo”. Esta divergência, mesmo no que concerne à realização de lições aprendidas revele um certo fator de incongruência.

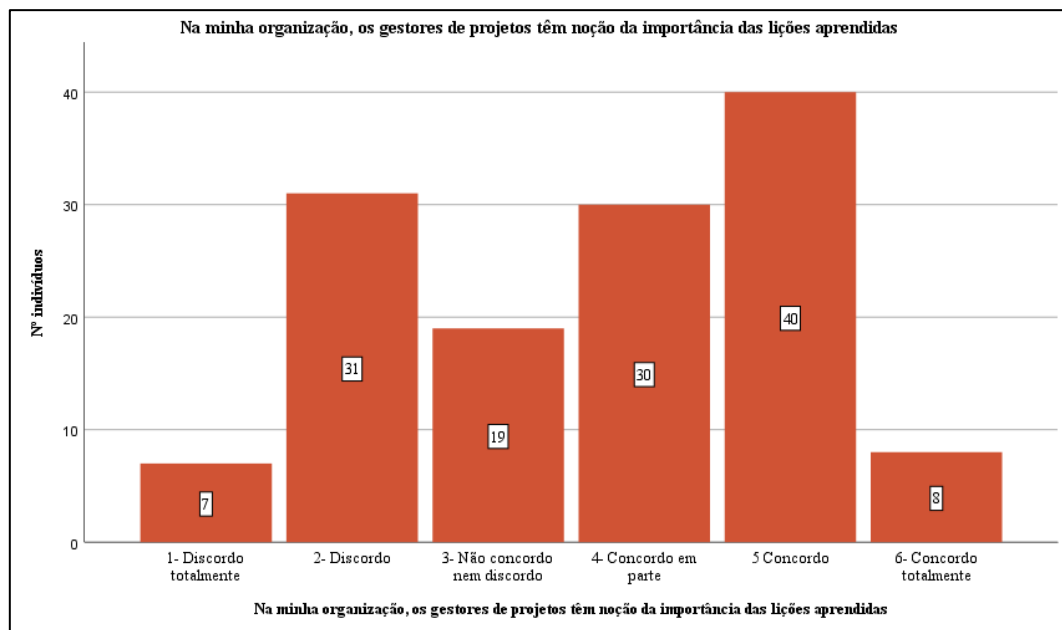


Gráfico 3 - Nível de concordância com a afirmação "Na minha organização os gestores têm noção da importância das lições aprendidas"

Na temática de reuniões de *brainstorming* como também de reuniões de grupo no âmbito de cada projeto, sendo que nestas reuniões de grupo se pode considerar as reuniões de *kick-off*, as opiniões não são consensuais. Verifica-se uma divisão dos inquiridos entre os diferentes níveis de concordância. Contudo, o nível que apresenta maior frequência é o nível 5, com 36 inquiridos a concordarem com esta afirmação. De seguida com uma frequência muito semelhante entre si apresenta-se o nível 4 (concordo em parte), o nível 2 (discordo) e o nível 3 (não concordo nem discordo) respetivamente.

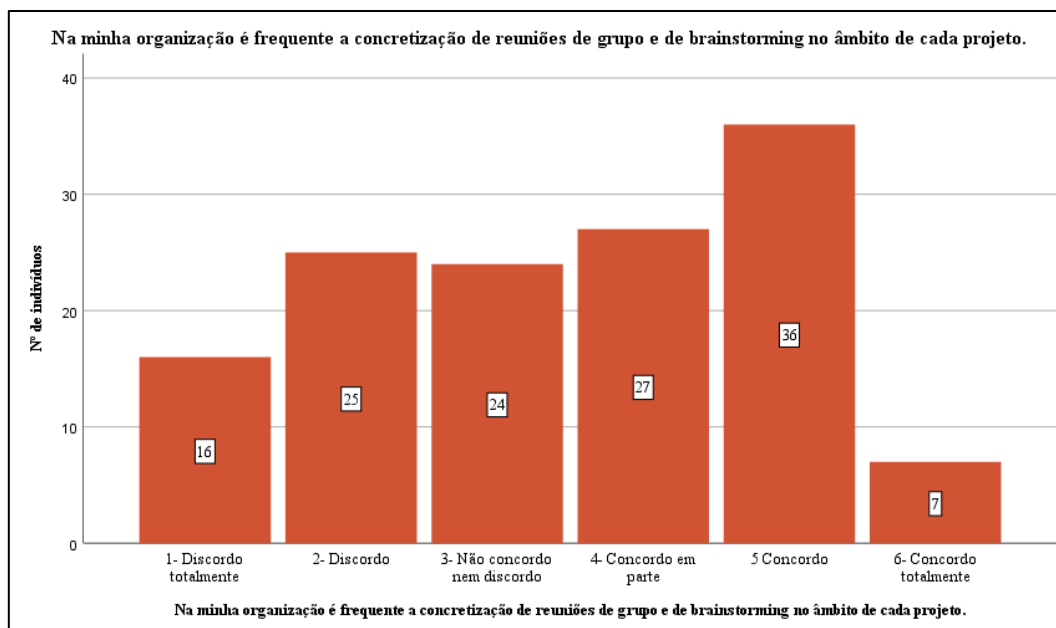


Gráfico 4 - Nível de concordância com a afirmação "Na minha organização é frequente a concretização de reuniões de grupo e de brainstorming no âmbito de cada projeto."

Um dos objetivos traçados para esta investigação pressupõem a análise do impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento, na ótica dos gestores de projetos e dos elementos das equipas dos projetos, percecionando quais as diferenças entre ambas as visões. Para se conseguir alcançar este objetivo procedeu-se à realização de um teste ANOVA. Num primeiro construto analisou-se a variável relativa ao cargo com a variável de gestão do conhecimento, esta última refere-se à global, isto é, a variável obtida após a análise fatorial das diferentes afirmações inerentes à gestão do conhecimento. Conclui-se deste primeiro teste que não se verifica a igualdade das médias nas diferentes categorias profissionais observadas, levando à rejeição da hipótese nula. O gráfico que se segue permite efetuar esta mesma leitura.

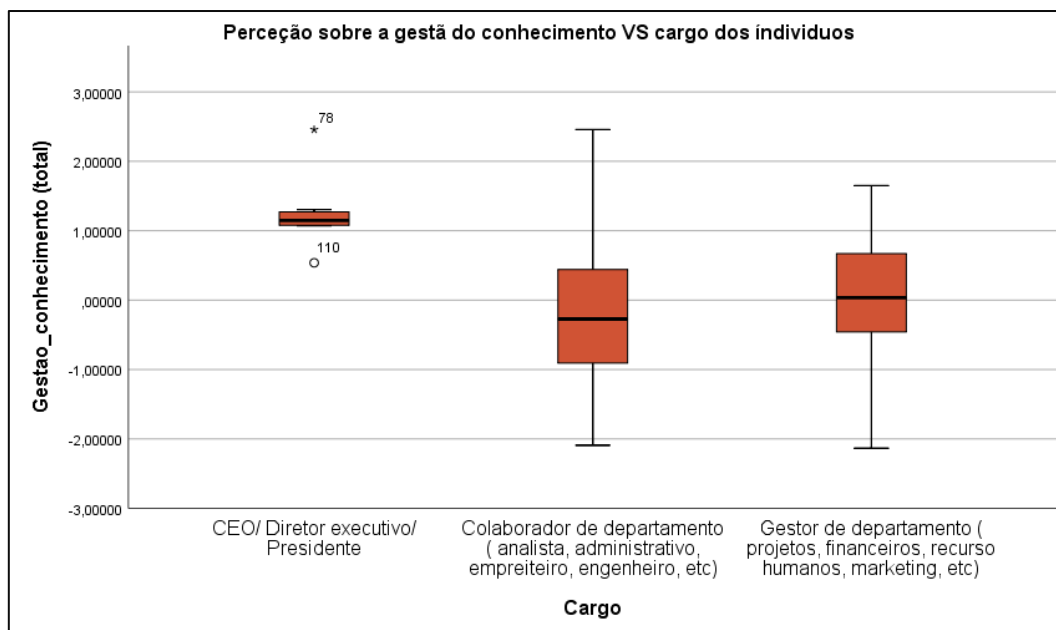


Gráfico 5 - Percepção sobre a gestão do conhecimento tendo por base o cargo dos inquiridos

De forma a obter uma análise minuciosa em relação a este objetivo, concretizou-se a análise de teste ANOVA, sendo que desta vez analisou-se a variável “cargo” e algumas das diversas afirmações presentes no inquérito. Através desta observação pretende-se compreender se em alguma das afirmações a hipótese nula não é rejeitada, levando à aceitação da igualdade das médias entre os grupos em observação. As afirmações analisadas foram:

- Na minha organização, o conhecimento é visto como uma fonte de poder;
- Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento;
- Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas;
- Os *experts* em uma dada temática são conhecidos na minha organização, sendo que quando necessito não tenho nenhum problema em recorrer a estes;
- Quando se inicia um novo projeto na minha organização, é frequente a realização de uma pesquisa sobre os conhecimentos existentes que possam ser benéficos para a realização deste mesmo projeto;
- Na minha organização é frequente a concretização de reuniões de grupo e de *brainstorming* no âmbito de cada projeto.

À exceção do teste ANOVA realizado com a primeira afirmação apresentada, em todos os testes realizados com as restantes afirmações rejeita-se a hipótese nula dado que o nível de significância é menor que 0.05. Assume-se a igualdade das médias na percepção do conhecimento como fonte de poder entre os CEO/Executivo/ diretor, gestor de departamento e colaborar de departamento, sendo que nas restantes alegações tal não acontece. É visível que apenas na declaração que conjectura que o conhecimento é visto como fonte de poder as opiniões dos diferentes grupos convergem. Em cada um dos diferentes grupos observa-se que a tendência é para concordar com esta afirmação.

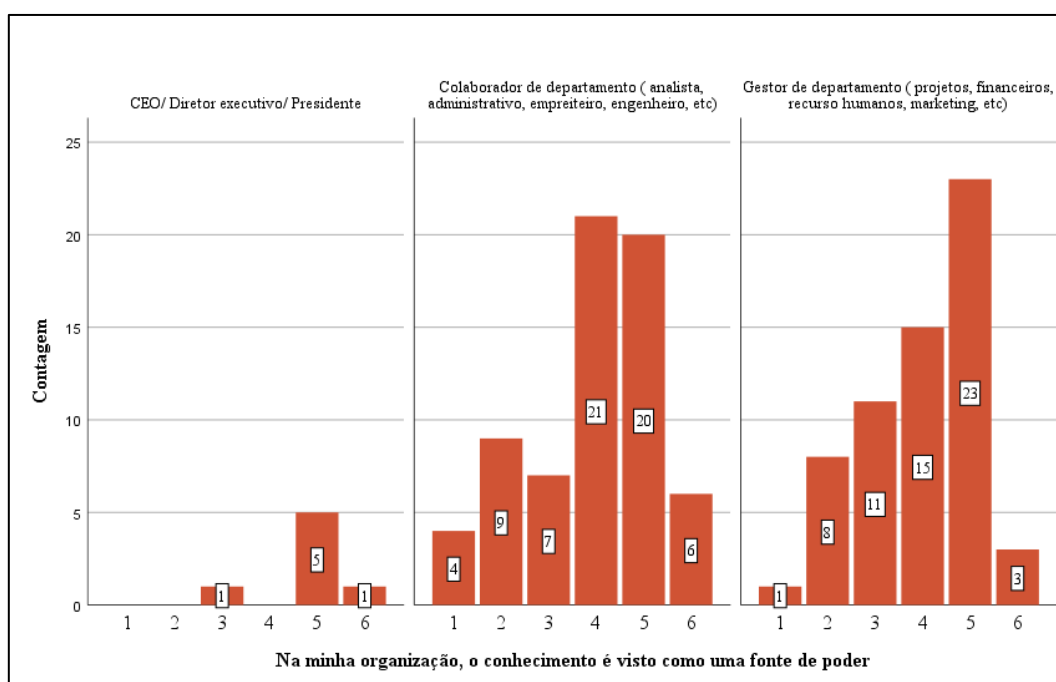


Gráfico 6 - Nível de concordância com a afirmação "Na minha organização o conhecimento é visto como uma fonte de poder" tendo por base o cargo dos inquiridos

No que respeita às variáveis inerentes única e exclusivamente à gestão de projetos, determina-se que na maioria das organizações estudadas aplica-se metodologias de gestão de projetos certificadas. Contudo, quando questionados sobre a definição concreta de tais metodologias nas suas organizações as opiniões dividem-se. Observa-se que apesar de a utilização das metodologias certificadas estar presente nas empresas a sua efetiva definição não o está. Este facto poderá constituir entraves ao nível da organização, não fomentando a prosperidade da organização. A definição incompleta ou não objetiva das metodologias de gestão de projetos poderá levar a que os indivíduos de uma mesma organização apresentem visões diferentes sobre os construtos da gestão de projetos.

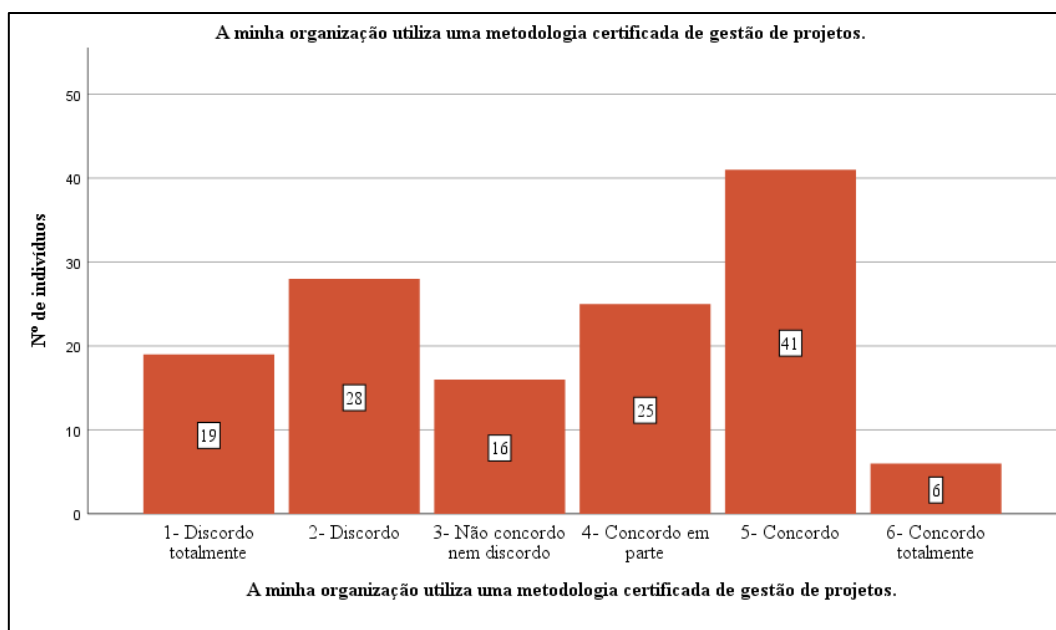


Gráfico 7 - Nível de concordância com a afirmação "A minha organização utiliza uma metodologia certificada de gestão de projetos"

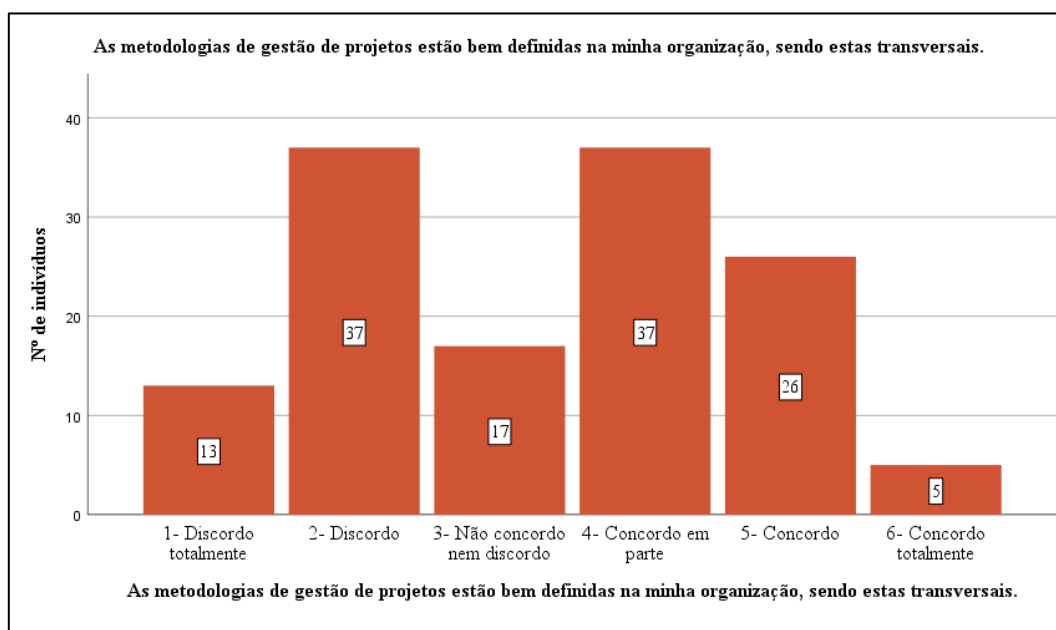


Gráfico 8 - Nível de concordância com a afirmação "As metodologias de gestão de projetos estão bem definidas na minha organização, sendo estas transversais"

Para a análise das questões de resposta aberta optou-se por modificar a abordagem levada a cabo até então. Dado se trata de perguntas de resposta aberta, não se verifica a existência de um padrão de resposta definido para as mesmas, cada inquirido poderia escrever o que lhe aprouvesse, expondo assim a sua opinião. Algumas das respostas foram desconsideradas visto que não se tratava efetivamente de respostas às questões. Tais respostas desconsideradas são referentes a

A segunda pergunta de resposta aberta formulada foi: “Tendo por base as metodologias, técnicas e ferramentas ao alcance da sua organização, como considera ser possível melhorar a gestão do conhecimento no âmbito da gestão de projetos?”. A nuvem de palavras encontrada sugere que os vocábulos com maior repetibilidade por entre as respostas dos inquiridos foram projeto, gestão, informação, processo, mais e conhecimento. Da nuvem de palavras nada em concreto se torna conclusivo.

Ao passo que ao analisar as respostas uma a uma verifica-se que é diversas vezes sugerido pelos inquiridos a realização de reuniões, workshops, como também a criação e atualização de repositórios. O tratamento das *lessons learned* é também ressaltado como uma medida que poderá contribuir para a melhoria da gestão do conhecimento nas organizações. A própria implementação de metodologias de gestão de projetos é uma opção sugerida. Consta-se que as sugestões referidas são, na verdade, práticas regulares de gestão do conhecimento. Mais uma vez se evidência a não aplicação deste tipo de gestão no contexto organizacional estudado.



Figura 18 - Nuvem de palavras referente ao aprimorar da GC tendo por base as metodologias, técnicas e ferramentas ao alcance das organizações dos inquiridos

6- CONCLUSÃO

Este trata-se do último capítulo deste trabalho de investigação, sendo que é através deste que se pretende expor as conclusões decorrentes deste estudo, notar as limitações do trabalho como também apontar propostas de trabalhos futuros.

Como analisado ao longo da revisão da literatura a visão do mercado tem sofrido diversas mutações, sendo que atualmente o conhecimento é visto como a principal fonte de vantagem competitiva. Consequentemente, a gestão do conhecimento tem ganho um papel de extrema relevância nos dias de hoje. Surge assim a necessidade de compreender como é que a gestão do conhecimento pode ser o mais eficaz possível, levando as organizações a atingir a vantagem competitiva. Deste modo, com este trabalho pretendeu-se analisar quais os impactos da cultura organizacional em ambiente de projetos na gestão do conhecimento.

Realça-se que a presente dissertação delineou como objetivo primordial a investigação dos impactos da cultura organizacional na gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos. O decorrente estudo propicia uma mais valia ao nível da compreensão da gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos do mercado nacional, aliada aos impactos da cultura das mesmas. Este estudo contribui, como tal, para o enriquecimento do conhecimento inerente às temáticas e para o aperfeiçoamento da aplicação prática das mesmas.

Como é possível observar através do estudo de todas as variáveis abordadas ao longo da exposição dos resultados, a temática da gestão do conhecimento não é uniforme nas organizações estudadas. Nem todas as organizações aplicam gestão de conhecimento nas suas atividades diárias. Verifica-se que este ainda é um tópico por descobrir em algumas organizações e por contrapartida noutras é necessário um reajuste da estratégia associada à gestão do conhecimento de forma a que eficácia organizacional seja maximizada.

Através da análise dos resultados verifica-se que a cultura organizacional influencia a gestão do conhecimento, dado que as variáveis apresentam uma correlação entre si. A influencia da cultura organizacional na gestão do conhecimento já se encontra, efetivamente comprovada através de estudos como o de Ajmal et al. (2009), Eskerod & Skriver (2007) e Wei & Miraglia (2017). Contudo, o foco primordial deste trabalho não passa pela influencia da cultura na gestão do conhecimento, mas sim pelo impacto da mesma.

O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento é significativo em determinados pontos, sendo que se realça que diferentes tipos de cultura impactam de forma diferente a gestão do conhecimento. A investigação levado a cabo por Wiewiora et al. (2013) realça também esta mesma evidência, sendo que este estudo tem por base o contexto australiano.

Diferentes tipos de cultura assumem diferentes valores bases, assunções e crenças, sendo que estas desigualdades transparecem através dos impactos na gestão do conhecimento das organizações.

Os incentivos organizacionais no sentido de promover a partilha e transferência de conhecimento por entre os colaboradores é impactado pela cultura organizacional de acordo com os dados analisados. Diferentes culturas caracterizam-se por assumirem diferentes valores basilares, sendo que a partilha de conhecimento e os incentivos à mesma são encarados de formas distintas em diferentes culturas. A importância atribuída à partilha de conhecimento nas organizações advém em parte dos valores que a especializam. Diferentes valores organizacionais levam a atribuição de uma importância diferente a esta prática. Ou seja, apesar de não existir uma cultura superior a outra, verifica-se que diferentes culturas tem um diferente posicionamento no que concerne à partilha de conhecimento. Como tal, é possível deduzir que de facto se verifica a existência de culturas mais propícias à partilha de conhecimento acabam por demonstrar um impacto benéfico das mesmas ao nível da gestão do conhecimento. O sucesso das práticas de gestão do conhecimento é suscetível de ser superior em culturas cujo incentivo da partilha de conhecimento é valorizado, sendo que a valorização difere consoante os valores e assunções básicas de cada tipo de cultura. Em alguns dos estudos analisados é possível analisar com maior detalhe tal evidência. O estudo levado a cabo por Wiewiora et al., 2014 constatou que determinados valores culturais, como os que compõem uma cultura do tipo *clan* melhoram significativamente o nível de confiança existente entre os gestores de projetos, que por sua vez culmina numa maior abertura à partilha de conhecimento.

De igual modo, constata-se que a cultura organizacional tem impacto a nível das práticas da gestão do conhecimento, sendo este o ponto crucial deste estudo. Na sua maioria o estudo consegue perceber quais os impactos a nível das práticas da gestão de conhecimento. Isto deve-se ao facto de se ter dado uma atenção superior às práticas de gestão do conhecimento ao longo das afirmações presentes no inquérito distribuído. Tanto as reuniões de *brainstorming*, as reuniões no âmbito dos projetos, as reuniões de lições aprendidas, a revisão de lições aprendidas e o tratamento do fracasso dos projetos são impactados pela cultura de uma organização pois diferentes culturas levam a diferentes posições em relação a estas práticas. Tal leva a concluir que estas práticas são percebidas de diferentes formas consoante a cultura vigente na organização. Mais uma vez é realçada a importância dos valores que constituem a cultura de uma organização e o modo como os mesmos podem conduzir a diferentes interpretações das mesmas práticas.

Ainda no que concerne às práticas *supra* referidas constata-se que as mesmas não são vistas de maneira consensual em diferentes culturas nas organizações orientadas para projetos. Deste modo, denota-se uma fraqueza nas organizações orientadas para projetos. Tal como

analisado ao longo da revisão da literatura, o conhecimento é vislumbrado como o meio para se alcançar a vantagem competitiva. Como tal, a gestão do conhecimento deve ser um fator crucial nas organizações, sendo que a sua gestão implica a aplicação de práticas inerentes ao conhecimento. Se estas práticas não são valorizadas por entre as diferentes culturas das organizações, refuta-se o alcance da vantagem competitiva. A diferenciação em prol do alcance da vantagem competitiva requer a aplicação e valorização destas práticas de gestão do conhecimento. Este constato pressupõe que o conhecimento pode ainda não ser completamente vislumbrado como o meio das organizações orientadas para projetos nacionais atingirem esta vantagem.

Continuando na reflexão do impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento, apurou-se determinados pontos em que a cultura vigente na organização não aparenta impactar a gestão do conhecimento. Um desses pontos é relativo à utilização tanto de meios físicos como de meios tecnológicos para integrar os novos conhecimentos no seio da organização. Não se evidencia diferenças estatísticas que ressalvem que diferentes tipos de cultura levam à utilização de apenas um destes meios ou não utilizem nenhum. É realçado também que a utilização de meios físicos na integração de novos conhecimentos não é uma prática obsoleta dada a era tecnológica vivenciada. A conjugação de fontes tanto tecnológicas como físicas é encarada como uma das práticas de gestão do conhecimento empregues nas organizações, que não é impactada pela cultura vigente nas organizações.

Outro dos aspetos, cuja cultura não parece interferir, é referente aos *experts* de uma organização e à entajada. A procura de ajuda recorrendo tanto aos *experts* como a outros colaboradores, aquando de dificuldades relacionadas com as atividades a desempenhar não é impactada pela cultura de uma organização. Como tal, infere-se que seja qual for a cultura presente numa organização, a mesma não apresenta resultados estatísticos que permitam concluir que a o espírito de ajuda entre os colaboradores seja impactado. O nível de abertura e o à vontade, para pedir ajuda a outros membros da organização, estatisticamente, reflete que a cultura não é um fator influenciador desta prática nas organizações orientadas para projetos em estudo.

6.1- Alcance dos objetivos

Relativamente aos objetivos delineados, e nomeadamente o objetivo da identificação dos processos característicos da gestão dos conhecimentos empregues nas organizações em estudo, o mesmo foi alcançado através da observação das afirmações presentes no questionário. Ao analisar o nível de concordância dos inquiridos com as afirmações relativas às práticas de gestão de conhecimento empregues nas organizações foi possível compreender se essas mesmas práticas se aplicam nas suas organizações. Através da análise gráfica dos níveis de concordância às

afirmações, constata-se que das práticas questionadas as que efetivamente se destacam, com um nível de concordância positivo, passam pelas reuniões de grupo, de *brainstorming* no âmbito de cada projeto e a utilização de repositórios. Por reuniões de grupo entende-se que existe efetivamente uma preocupação inicial de planeamento dos projetos. E ressalva-se, assim, a importância de reunir a equipa aquando do início de cada projeto. Sublinha-se a importância de reuniões no âmbito de cada projeto de modo desenhar o decorrer do projeto, como também obtenção de novas ideias através da técnica de *brainstorming*. Contudo, o mesmo não acontece no momento em que se encerra um projeto, isto é, não se evidencia a realização de reuniões no âmbito das lições aprendidas. É descartada, de certo modo, a importância das lições aprendidas em prol da eficácia das organizações, alegando que a importância atribuída ao início de um projeto é significativamente superior que ao fecho do mesmo. O não tratamento das lições aprendidas acarreta entraves para a organização, dado que segundo Wiewiora et al., 2009 estas se assumem como a chave da experiência inerente aos projetos, constituindo uma base de suporte à realização de projetos futuros. A devida retenção e tratamento do conhecimento resultante de um projeto ainda não é encarada com a importância devida, descurando-se deste modo as lições aprendidas.

Porém, apesar de não se verificar a adoção da prática de reuniões que visão recolher e analisar as lições aprendidas, na sua maioria os inquiridos afirmam que os gestores de projetos das suas organizações, reconhecem a devida importância associada às mesmas. É evidente a incongruência associada às lições aprendidas. Não é possível constatar qual o facto que leva a que a importância seja reconhecida, mas que não seja aplicado na esfera da realização dos projetos. As razões para que tal aconteça constituem uma temática interessante para estudos futuros.

Tendo ainda por base o objetivo referido, das práticas de gestão de conhecimento, constata-se que o tratamento do fracasso inerente aos projetos ainda é visto como prática não aceitável e não recorrente. Na sua maioria os inquiridos afirmam que o tratamento do fracasso dos projetos não é realizado, não existe a junção da equipa em prol de compreender os erros cometidos. Estes erros, por vezes visto como algo mau no seio organizacional, devem ser encarados como o meio para aprimorar a eficácia organizacional. Se não houver esta análise crítica sobre o que não correu como expectável, a probabilidade de se cometer os mesmos erros é grande, sendo que não é detetada em que fase do projeto se deu o respetivo lapso. Não se dá o tratamento do conhecimento que advém dos erros que, por sua vez, poderia permitir o robustecimento da eficácia organizacional e robustecer a organização. Esta prática, constitui um dos fatores que contribuem para o alcance da vantagem competitiva, apesar de não ser visionada deste modo, mas sim como um *tabu*.

A compreensão de como determinados tipos de cultura organizacional congestionam a gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos também foi um dos objetivos

delineados para esta investigação. É importante neste contexto realçar que, tal como proferido por Cameron & Quinn, 2000, não existem culturas melhores ou piores, mas sim culturas diferentes, sendo que cada cultura tem por base diferentes valores.

Ao analisar os testes estatísticos realizados no sentido de atingir este objetivo constata-se que as diferenças realçadas entre os tipos de cultura analisados e as afirmações formuladas envolvem o gestor de projetos. Verifica-se uma divergência ao nível do papel do gestor de projetos no que concerne à importância que os mesmos incutem em relação às lições aprendidas como também à relevância da própria gestão do conhecimento e a frequência com que os mesmos recorrem às lições aprendidas. Tais factos levam a concluir que o papel do gestor de projetos é desempenhado de diferentes modos consoante a cultura vigente na organização. Diferentes tipos de cultura levam a que as aplicações práticas da gestão do conhecimento sejam encaradas de formas distintas pelos gestores de projetos dessas organizações. O tipo de cultura impacta a gestão de um gestor de projeto no que respeita aos projetos que dirige. Ressalva-se também que o tratamento dado após a aquisição de novos conhecimentos, mais especificamente a sua disseminação por meio de reuniões, *mentoring* e outras técnicas também diverge consoante o tipo de cultura pelo qual as organizações se regem.

O último objetivo traçado passa por analisar a perceção da gestão do conhecimento na ótica dos gestores de projetos e dos elementos da equipa, notando as diferenças entre ambas as perspetivas. Aquando da execução da análise estatística dos dados este objetivo teve de passar a abranger também o cargo de CEO/ Diretor executivo/ Presidente, dado que esta categoria também foi abrangida no inquérito desenvolvido. Como tal, percecionou-se as diferenças existentes na ótica do CEO/ Diretor executivo/ Presidente, do gestor de projeto e dos colaboradores em relação à gestão de conhecimento. Numa primeira fase ao analisar o gráfico de *bloxpot* presente no capítulo inerente aos resultados, verifica-se uma desigualdade de médias nas diferentes categorias profissionais observadas, ou seja, a perceção dos diferentes cargos difere na temática de gestão do conhecimento. É possível assinalar uma diferença mais acentuada entre a perceção dos colaboradores de departamento e o CEO/ Diretor executivo/ Presidente, do que entre os gestores de projetos e os colaboradores como inicialmente objetivado. Tal leva a crer que a gestão do conhecimento não é percecionada da mesma maneira por diferentes categorias profissionais, o que assinala que diferentes cargos assumem diferentes visões no que concerne a esta temática.

Foi igualmente possível verificar em que afirmações é que a discordância entre os diferentes cargos é significativa através de testes ANOVA. Todavia, estes testes assinalam a existência, neste caso de divergência nas respostas, mas não onde residem as diferenças em si. As diferenças mais significativas ao nível destas três categorias profissionais estão interligadas com as lições aprendidas. Verifica-se que a noção das lições aprendidas, o recorrer às mesmas e até

mesmo a preocupação em analisar os conhecimentos existentes aquando do início de um projeto caracterizam-se por serem temas controversos entre os diferentes grupos. Ao longo das afirmações em que não foi constatada a igualdade das médias nos diferentes grupos em estudo, notou-se que as diferenças significativas entre os grupos são mais acentuadas entre o cargo de CEO/ Diretor executivo/ Presidente e os colaboradores de departamento, de acordo como teste de *Tukey HSD*. Apesar de divergir do objetivo traçado verifica-se a as diferenças são mais significativas entre os cargos superiores de uma empresa e os cargos mais inferiores.

Não obstante as diferenças realçadas ao longo do parágrafo anterior, examinou-se que todos os cargos assumem que o conhecimento é percecionado como uma fonte de poder nas organizações onde prestam os seus serviços. Esta associação pode-se dever a fatores positivos como também negativos da associação do conhecimento ao poder, sendo que através deste estudo tal não é possível apurar. É interessante também ressaltar que não se evidenciam diferenças estatisticamente significativas no que concerne à afirmação “A resolução de problemas inerentes a um projeto, na minha organização, é feita através de um esforço comum de toda a equipa do projeto.”. Graficamente, verifica-se que os diferentes cargos apresentam um nível de frequência superior no nível de concordância positivo. Consta-se que, ao nível da resolução de problemas inerentes aos projetos, um esforço transversal é feito de modo a solucionar os mesmos. É realçado neste âmbito o reconhecimento da realização de um esforço comum ao nível organizacional e dos elementos dos projetos de modo a serem atingidos os macros definidos e se assegurar a eficácia da organização.

6.2- Limitações e dificuldades

Ao longo deste investigação foram experienciadas certas dificuldades, sendo que as principais incidem sobre a seleção da literatura e da metodologia. A abundância e diversidade de literatura existente levou a que fosse necessário realizar uma filtração minuciosa e objetiva de forma a reunir a informação que realmente seria necessária e pertinente no âmbito desta investigação. Relativamente à metodologia, enfrentou-se dificuldades ao nível de encontrar a objetividade necessária para abordar nos inquéritos temas subjetivos tal como é a cultura organizacional.

6.3- Sugestões de trabalhos futuros

Ao longo do desenrolar desta dissertação despertou-se um interesse em esmiuçar determinados pontos onde existe a obrigatoriedade do seu desenvolvimento, contribuindo para um conhecimento aprofundado dos mesmos. Um desses pontos trata-se de compreender o papel das lições aprendidas nas organizações orientadas para projetos em Portugal. Tal como observado neste trabalho a importância das lições aprendidas é reconhecida, contudo o mesmo não se

constata no que concerne à sua aplicação. Um entendimento mais aprofundado do papel das lições aprendidas no dia-a-dia das organizações trata-se de uma dinâmica relevante no âmbito de estudos futuros.

Para além deste tópico, considera-se que o domínio das barreiras da cultura organizacional também se apresenta como um possível tema de trabalhos futuros. Quando se fala das barreiras da cultura organizacional, é concretamente, a especificação dos fatores da cultura que congestionam uma consistente transferência do conhecimento. Tal trabalho suscitaria uma listagem que poderia auxiliar as organizações a ultrapassarem os entraves que a sua cultura propicia na gestão do conhecimento.

7- BIBLIOGRAFIA

- Ajmal, M. M., & Helo, P. (2010). Organisational culture and knowledge management: an empirical study in Finnish project-based companies. *International Journal of Innovation and Learning*, 7(3), 331-344.
- Ajmal, M. M., Kekale, T., & Koskinen, K. U. (2009). Role of organisational culture for knowledge sharing in project environments. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(4), 358-374.
- Ajmal, M. M., Kekäle, T., & Takala, J. (2009). Cultural impacts on knowledge management and learning in project-based firms. *Vine*.
- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.
- Almeida, M. V., & Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), 770-779.
- Amaral, A. M., & Araújo, M. (2012). Knowledge Management and the Organisational Learning: Towards a Framework Definition. In *Handbook of Research on Business Social Networking: Organizational, Managerial, and Technological Dimensions* (pp. 453-471). IGI Global.
- Amaral, A., Araújo, M. M., & Rodrigues, C. S. (2016). Organizational learning and knowledge management—insights from industrial managers. In *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future* (pp. 403-415). Springer, Cham.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco, California. (Revised edition 1999).
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan management review*, 39(2), 43-57.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus, Ltda.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Ekambaram, A., Sørensen, A. Ø., Bull-Berg, H., & Olsson, N. O. (2018). The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations. *Procedia computer science*, 138, 851-858.
- Eskerod, P., & Skriver, H. J. (2007). Organizational culture restraining in-house knowledge transfer between project managers a case study. *Project Management Journal*, 38(1), 110-122.
- Gasik, S. (2015). An analysis of knowledge management in PMBOK® guide. *PM World Journal*, 4(1), 1-13.
- Gasik, S. (2011). A model of project knowledge management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44.
- Kasvi, J. J., Vartiainen, M., & Hailikari, M. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations. *International journal of project management*, 21(8), 571-582.
- Li, B., Zhang, J., & Zhang, X. (2013). Knowledge management and organizational culture: An exploratory study. *Creative and Knowledge Society*, 3(1), 65-77.
- McDermott, R., & O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*.
- Neves, J. G. (2000). Cultura organizacional: conceito e aplicabilidade. Em *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 65–123). Lisboa: Editora RH.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Pemsel, S., & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865-876.
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Newton Square, PA.
- Polyaninova, T. (2011). Knowledge management in a project environment: organisational CT and project influences.
- Reich, B. H. (2007). Managing knowledge and learning in IT projects: A conceptual framework and guidelines for practice. *Project Management Journal*, 38(2), 5-17.
- Reich, B. H., Gemino, A., & Sauer, C. (2012). Knowledge management and project-based knowledge in it projects: A model and preliminary empirical results. *International Journal of Project Management*, 30(6), 663-674.
- Schein, E. H. (1999). Sense and nonsense about culture and climate.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações*. Lisboa, Portugal: FAC- Editora de Informática, Lda.
- Serrat, O. (2017). Managing knowledge in project environments. In *Knowledge Solutions* (pp. 509-522). Springer, Singapore.
- Seyedyousefi, N., Fard, S. M. H., & Tohidi, F. (2016). The role of organizational culture in knowledge management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 412-412.
- Souza, F. H., Ziviani, F., & Goulart, F. M. F. (2014). Intersection between knowledge management and organizational culture: a study on perception of project managers/Intersecao entre a gestao do conhecimento e a cultura organizacional: um estudo sobre a percepcao dos gerentes de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(2), 51-68.
- Tagliapietra, O. M., & Bertolini, G. R. F. (2007). Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 6(10), 89-98.
- Terzieva, M. (2014). Project knowledge management: how organizations learn from experience. *Procedia Technology*, 16, 1086-1095.

- Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International journal of project management*, 33(4), 772-783.
- Tomomitsu, H. T. A., Carvalho, M. M. D., & Moraes, R. D. O. (2018). A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. *Gestão & Produção*, 25(2), 354-369.
- Vlăduțescu, I. V., & Tomiță, M. (2014). Applying the OCAI Model of the Organizational Culture Assessment Instrument in The Inspectorate for Emergency Situations in the Timiș County,, „Banat”. *European Review of Applied Sociology*, 7(9).
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571-585.
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B., & Brown, K. (2014). Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48-65.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163-1174.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G. D., Gable, G. G., & Liang, C. (2009). The impact of unique characteristics of projects and project-based organisations on knowledge transfer.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.

8- ANEXOS

Anexo 1

- Género

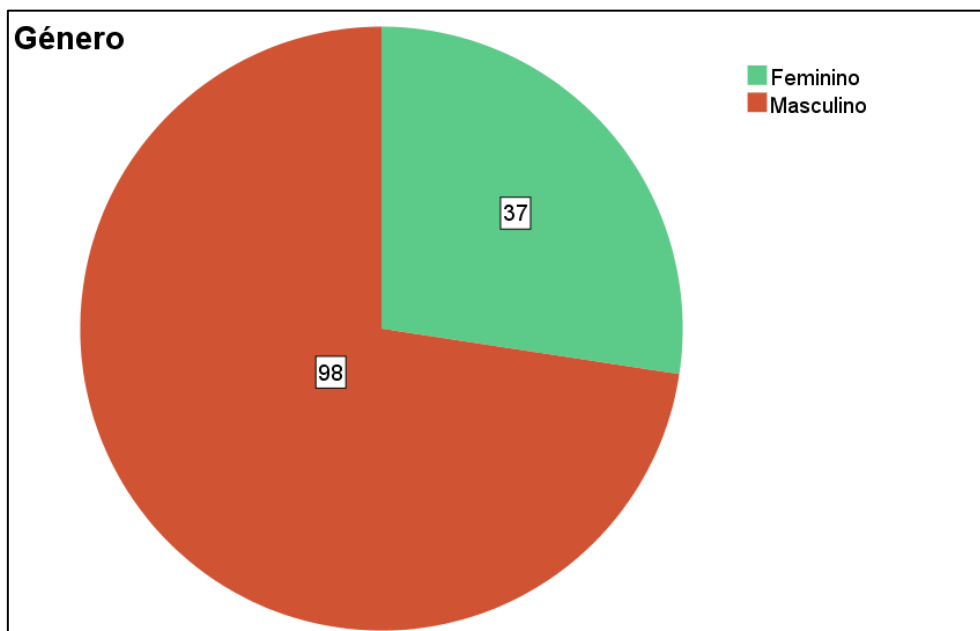


Gráfico 9 - Género

Anexo 2

- Idade

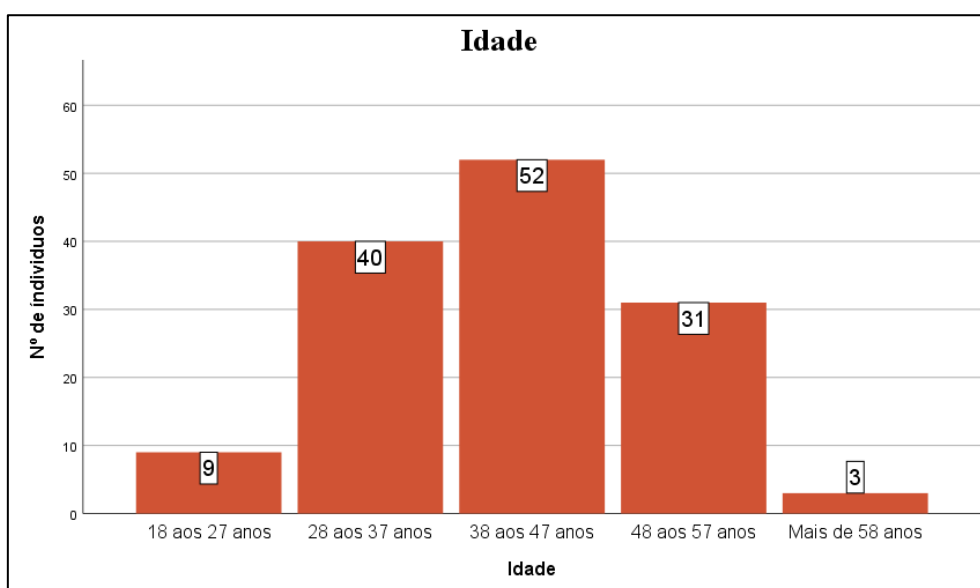


Gráfico 10 - Idade

Anexo 3

- Habilitações académicas

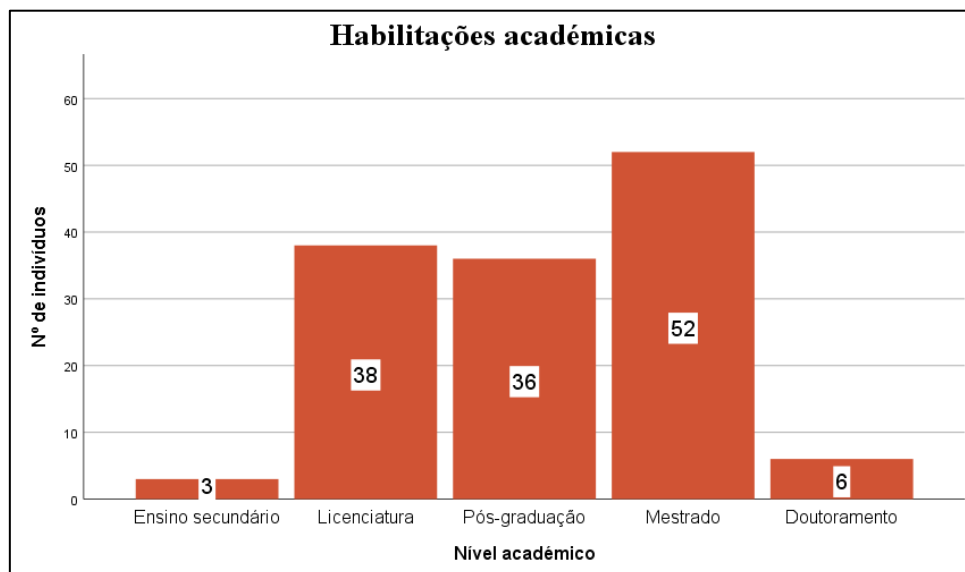


Gráfico 11 - Habilitações académicas

Anexo 4

- Ramo de atividade

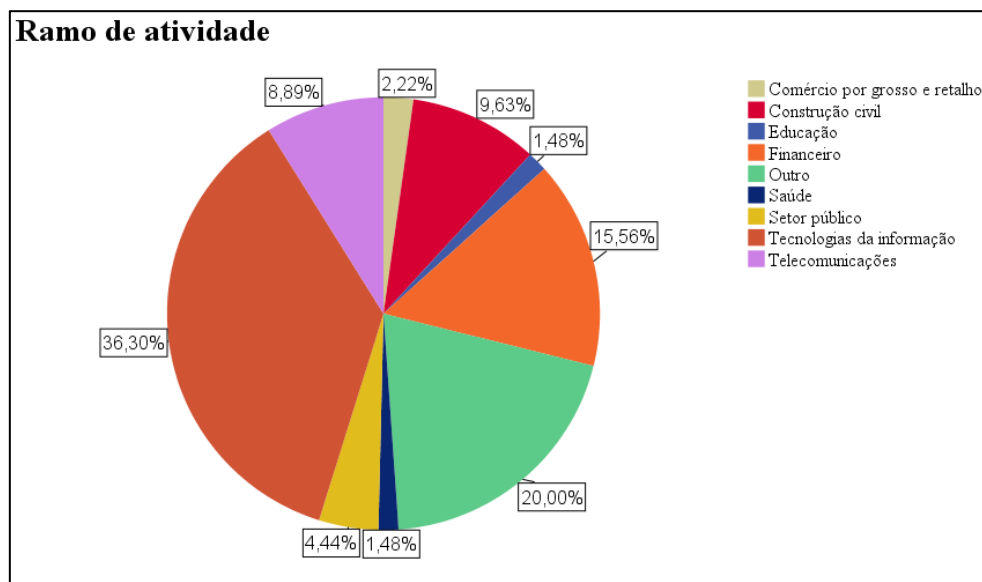


Gráfico 12 - Ramo de atividade

Anexo 5

- Tipo de empresa

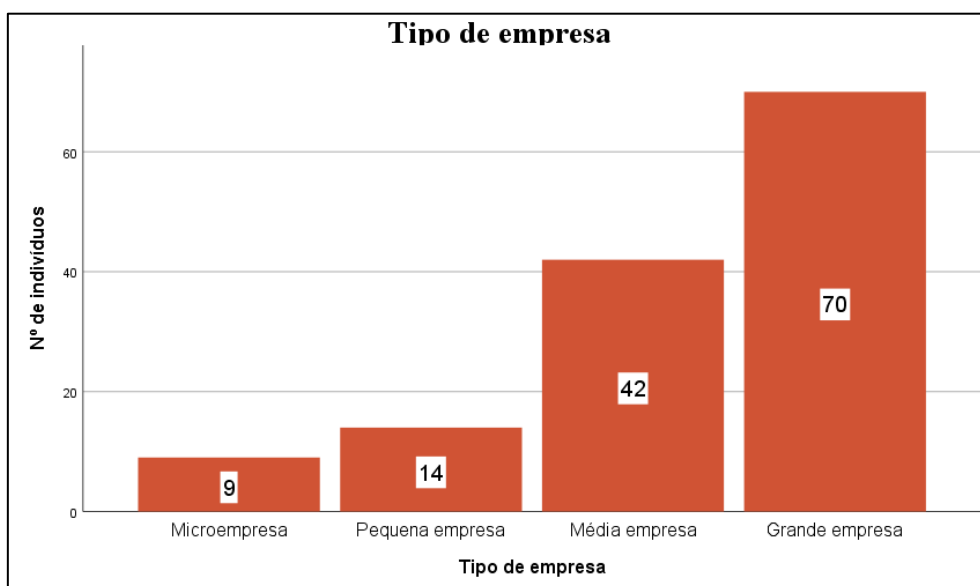


Gráfico 13 - Tipo de empresa

Anexo 6

- Cargo

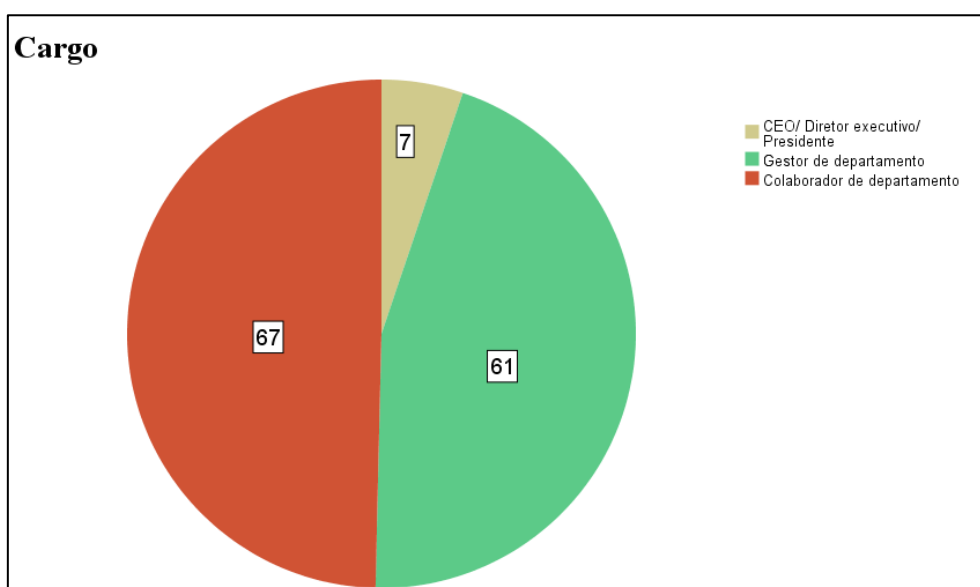


Gráfico 14 - Cargo

Anexo 7

- Número de anos que trabalha na organização

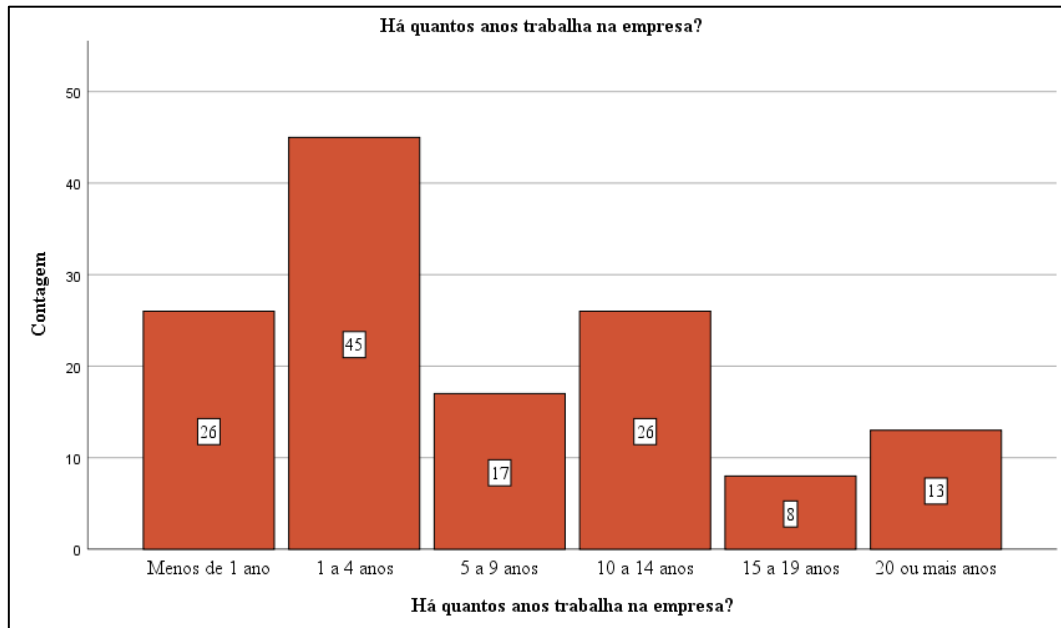


Gráfico 15 - Número de anos que trabalha na organização

Anexo 8

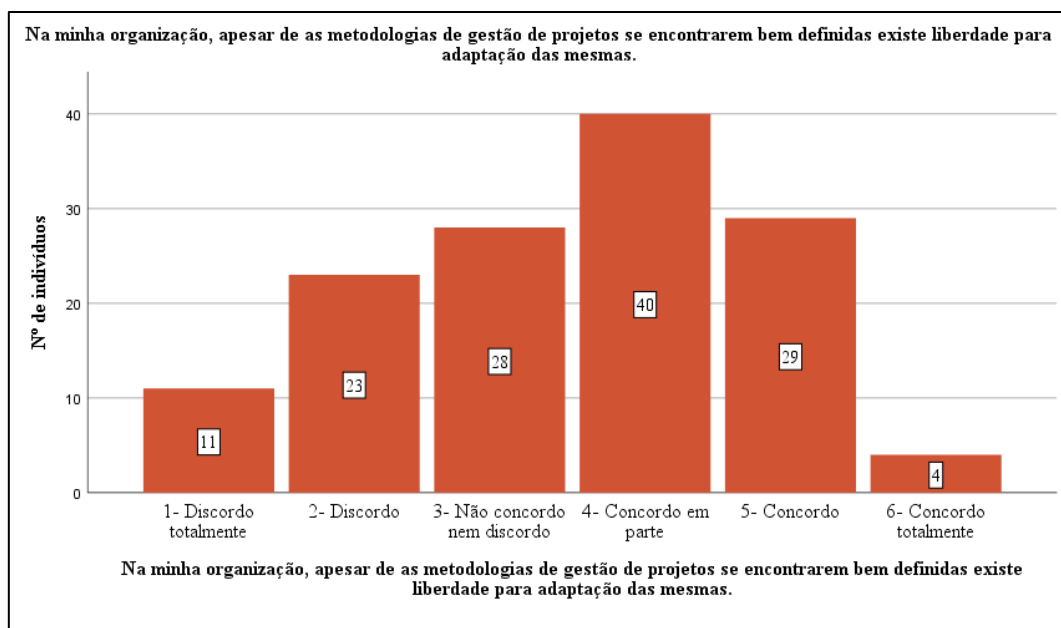


Gráfico 16 - Nível de concordância com a afirmação “Na minha organização apesar de as metodologias de gestão de projetos se encontrarem bem definidas existe liberdade para adaptação das mesmas”

Anexo 9

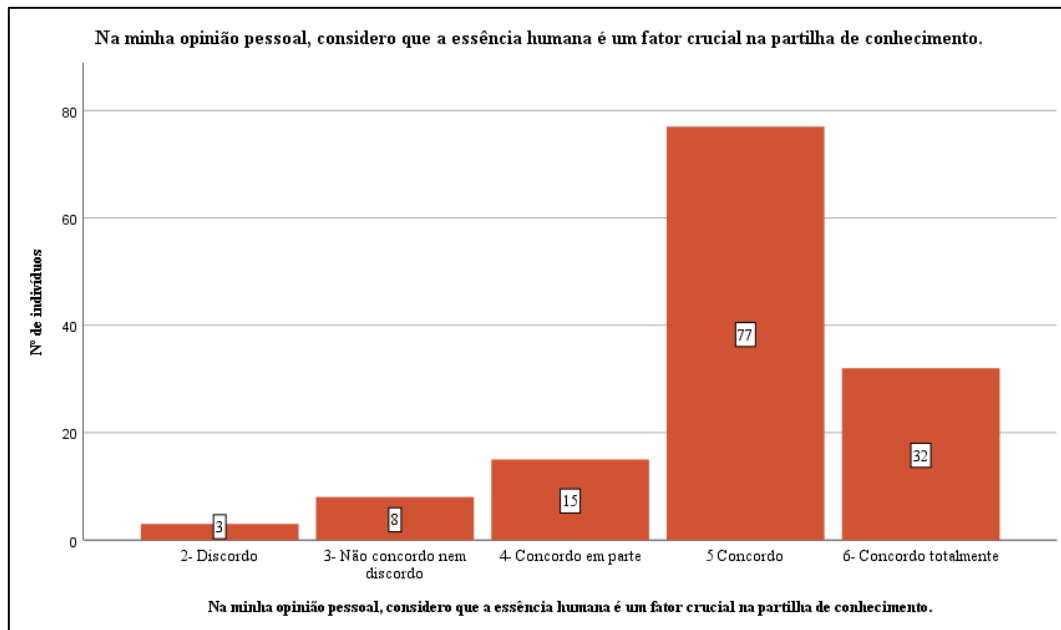


Gráfico 17 - Nível de concordância com a afirmação “Na minha opinião pessoal, considero que a essência humana é um fator crucial na partilha do conhecimento”

Anexo 10

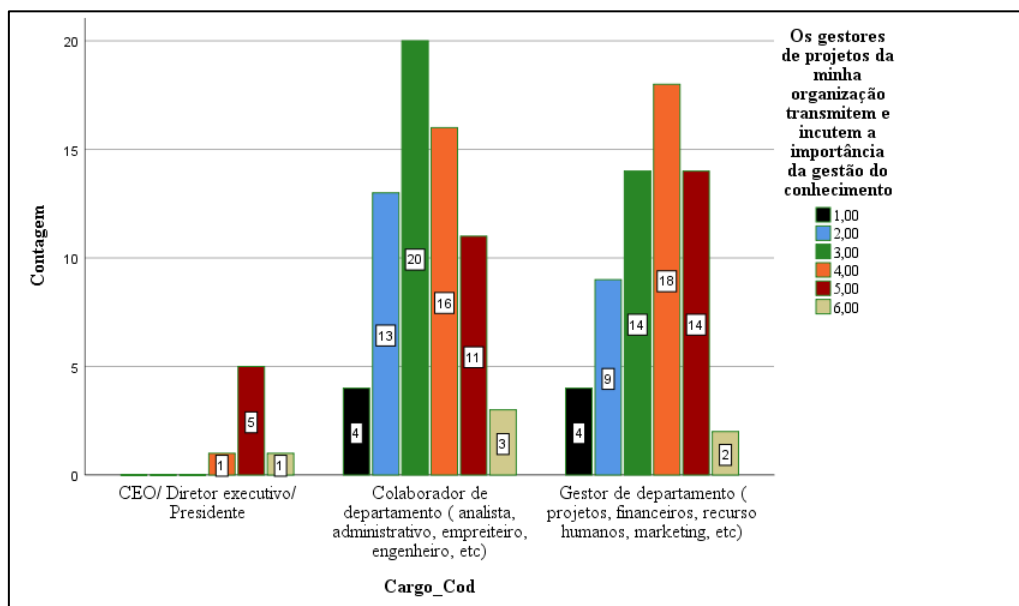


Gráfico 18 - Nível de concordância com a afirmação “Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento” tendo por base o cargo dos inquiridos

Anexo 11

Tabela 17 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Na minha organização, o conhecimento é visto como uma fonte de poder”

ANOVA					
	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	5,532	2	2,766	1,703	,186
Nos grupos	214,468	132	1,625		
Total	220,000	134			

Anexo 12

Tabela 18 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas”

ANOVA					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	19,638	2	9,819	5,341	,006
Nos grupos	242,688	132	1,839		
Total	262,326	134			

Anexo 13

Tabela 19 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento”

ANOVA					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	16,505	2	8,252	5,318	,006
Nos grupos	204,828	132	1,552		
Total	221,333	134			

Anexo 14

Tabela 20 - Teste de Tukey: cargo versus afirmação “Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento”

Comparações múltiplas Tukey HSD

Cargo	Cargo	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
CEO/ Diretor executivo/ Presidente	Colaborador de departamento	1,61194	,49481	,004	,4390	2,7849
	Gestor de departamento	1,42623	,49711	,013	,2479	2,6046
Colaborador de departamento	CEO/ Diretor executivo/ Presidente	-1,61194	,49481	,004	-2,7849	-,4390
	Gestor de departamento	-,18571	,22045	,677	-,7083	,3369
Gestor de departamento	CEO/ Diretor executivo/ Presidente	-1,42623	,49711	,013	-2,6046	-,2479
	Colaborador de departamento	,18571	,22045	,677	-,3369	,7083

Anexo 15

Tabela 21 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas”

ANOVA

	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	19,638	2	9,819	5,341	,006
Nos grupos	242,688	132	1,839		
Total	262,326	134			

Anexo 16

Tabela 22 - Teste de Tukey: cargo versus afirmação “Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas”

Comparações múltiplas

Tukey HSD

Cargo	Cargo	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
CEO/ Diretor executivo/ Presidente	Colaborador de departamento	1,62687	,53860	,008	,3501	2,9036
	Gestor de departamento	1,18033	,54110	,078	-,1023	2,4630
Colaborador de departamento	CEO/ Diretor executivo/ Presidente	-1,62687	,53860	,008	-2,9036	-,3501
	Gestor de departamento	-,44654	,23996	,154	-1,0154	,1223
Gestor de departamento	CEO/ Diretor executivo/ Presidente	-1,18033	,54110	,078	-2,4630	,1023
	Colaborador de departamento	,44654	,23996	,154	-,1223	1,0154

Anexo 17

Tabela 23 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Os experts em uma dada temática são conhecidos na minha organização, sendo que quando necessito não tenho nenhum problema em recorrer a estes”

ANOVA

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	9,579	2	4,789	3,231	,043
Nos grupos	195,681	132	1,482		
Total	205,259	134			

Anexo 18

Tabela 24 - Teste ANOVA: cargo versus afirmação “Quando se inicia um novo projeto na minha organização, é frequente a realização de uma pesquisa sobre os conhecimentos existentes que possam ser benéficos para a realização deste mesmo projeto”

ANOVA					
	Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	22,989	2	11,495	6,377	,002
Nos grupos	237,944	132	1,803		
Total	260,933	134			

Anexo 19

- Inquérito elaborado

A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos: o impacto da cultura organizacional

Dissertação do Mestrado em Gestão de Projetos

No âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos encontro-me a desenvolver a minha dissertação cujo o tema é "A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos: o impacto da cultura organizacional". De forma a prosseguir com esta pesquisa apostei numa metodologia quantitativa e por conseguinte redigi este questionário.

As respostas recolhidas serão o meio de suporte para a retirada de conclusões do estudo que levo a cabo com esta dissertação.

Deste modo, agradeço que respondam ao questionário que se segue.

As respostas serão anónimas e serão tratadas com confidencialidade

Mestrado em Gestão de Projetos

Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Politécnico do Porto

A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos: o impacto da cultura organizacional

Dados gerais

* 1. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

* 2. Idade

- ☐ 18 aos 27 anos
- ☐ 28 aos 37 anos
- ☐ 38 aos 47 anos
- ☐ 48 aos 57 anos
- ☐ Mais de 58 anos

* 3. Habilitações académicas

- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

* 4. Ramo de atividade

- ☐ Construção civil
- ☐ Educação
- ☐ Financeiro
- ☐ Saúde
- ☐ Tecnologias da informação
- ☐ Setor público
- ☐ Comércio por grosso e retalho
- ☐ Telecomunicações
- ☐ Outro

*** 5. Tipo de empresa**

- ☐ Microempresa
- ☐ Pequena empresa
- ☐ Média empresa
- ☐ Grande empresa

*** 6. Cargo**

- ☐ CEO/ Diretor executivo/ Presidente
- ☐ Gestor de departamento (projetos, financeiros, recurso humanos, marketing, etc)
- ☐ Colaborador de departamento (analista, administrativo, empreiteiro, engenheiro, etc)

*** 7. Há quantos anos trabalha na empresa?**

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Menos de 1 ano | ☐ 10 a 14 anos |
| ☐ 1 a 4 anos | ☐ 15 a 19 anos |
| ☐ 5 a 9 anos | ☐ 20 ou mais anos |

A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos: o impacto da cultura organizacional

Cultura organizacional- modelo OCAI

Cada questão que se segue traduz descritivamente quatro organizações.

Distribua 100 pontos pelos quatro cenários apresentados em cada questão, tendo por base as semelhanças que apresentam com a sua organização.

Nenhum dos cenários é o melhor ou o pior, são apenas diferentes. Para cada questão o total deverá ser sempre 100 pontos.

* 8. Características dominantes

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
A organização é muito familiar, sendo que as pessoas parecem dar muito de si	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização é dinâmica e empreendedora, sendo que as pessoas estão predispostas a correr riscos e tomar iniciativas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização é estruturada e formal, sendo os colaboradores regidos por normas e burocracias	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização é orientada para os resultados, sendo que as pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 9. Liderança organizacional

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
A liderança na organização é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

A liderança na organização é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

A liderança na organização é geralmente exemplo de objetividade, competitividade e orientação para os resultados	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

A liderança na organização é geralmente exemplo de coordenação, organização e eficiência continua

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*** 10. Integração organizacional**

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
A integração é promovida através da lealdade e empenho. O compromisso para com a organização é elevado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

A integração é promovida através do ênfase atribuído à inovação e desenvolvimento. O importante é estar na vanguarda

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

A integração é promovida através dos procedimentos formais, das regras e das políticas. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

A integração é promovida através da realização de objetivos. Ganhar, ser energético e combativo são temas recorrentes

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*** 11. Critérios de sucesso**

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
O sucesso organizacional define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, do espírito de equipa e respeito mútuo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

O sucesso organizacional define-se com base na singularidade e inovação de produtos/serviços. É líder no produto e na inovação

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

O sucesso organizacional define-se com base na eficiência. Atribui-se muito relevância ao controlo de custos e à satisfação dos compromissos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

O sucesso organizacional define-se com base na conquista e supremacia de mercado. A liderança do mercado e a vantagem competitiva são pontos fulcrais

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*** 12. Clima organizacional**

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
O clima organizacional caracteriza-se pela lealdade e confiança mútua. Existe um elevado grau de confiança e de abertura	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

O clima organizacional caracteriza-se pelo dinamismo e coesão. Existe uma predisposição para aprendizagem e para enfrentar novos desafios

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

O clima organizacional caracteriza-se pela estabilidade e permanência. As regras são seguidas à risca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

O clima organizacional caracteriza-se pela competitividade e resultados. Ênfase na superação dos objetivos e da concorrência

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*** 13. Estilo de gestão**

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
O estilo de gestão é caracterizado pelo espírito de equipa, consenso e participação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O estilo de gestão é caracterizado pela iniciativa, valorização da autonomia e inovação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O estilo de gestão é caracterizado pela conformidade, estabilidade de relações e zelar pela segurança de emprego	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O estilo de gestão é caracterizado pela produtividade, alcance de objetivos e grande exigência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos: o impacto da cultura organizacional

Gestão do conhecimento

Em cada afirmação apresentada coloque uma cruz (X) na opção que considera traduzir melhor a sua organização tendo em conta as seguintes alternativas:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Nem concordo nem discordo
- 4- Concordo em parte
- 5- Concordo
- 6- Concordo totalmente

* 14. Gestão de projetos e gestão do conhecimento

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo em parte	5 Concordo	6- Concordo totalmente
A minha organização utiliza uma metodologia certificada de gestão de projetos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As metodologias de gestão de projetos estão bem definidas na minha organização, sendo estas transversais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha organização, apesar de as metodologias de gestão de projetos se encontrarem bem definidas existe liberdade para adaptação das mesmas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo em parte	5 Concordo	6- Concordo totalmente
Na minha organização, o conhecimento é visto como uma fonte de poder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha organização incentiva os colaboradores a partilhar e transferir conhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando se inicia um novo projeto na minha organização, é frequente a realização de uma pesquisa sobre os conhecimentos existentes que possam ser benéficos para a realização deste mesmo projeto.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha organização é frequente a concretização de reuniões de grupo e de <i>brainstorming</i> no âmbito de cada projeto.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha organização, quando um projeto fracassa todos os elementos da equipa do projeto reúnem-se e discutem o porquê.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo em parte	5 Concordo	6- Concordo totalmente
A minha organização tem a política de realizar, frequentemente, reuniões de forma a reunir as lições aprendidas nos projetos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha organização, os gestores de projetos têm noção da importância das lições aprendidas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha organização é frequente os gestores de projetos recorrerem às lições aprendidas aquando da realização de um novo projeto.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A resolução de problemas inerentes a um projeto, na minha organização, é feita através de um esforço comum de toda a equipa do projeto.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo em parte	5 Concordo	6- Concordo totalmente
Os gestores de projetos da minha organização transmitem e incutem a importância da gestão do conhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha organização, após a aquisição de novos conhecimentos preocupa-se em fomentar e disseminar os mesmos através de reuniões, <i>mentoring</i> , etc.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha organização utiliza tanto meios tecnológicos como meios físicos para armazenar novos conhecimentos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha organização existe uma grande abertura entre todos os colaboradores para a partilha de informações e/ou conhecimentos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo em parte	5 Concordo	6- Concordo totalmente
Quando necessito de recolher informações e/ou conhecimento procuro, em primeiro lugar, a ajuda dos meus colegas e posteriormente recorro a repositórios.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os <i>experts</i> em uma dada temática são conhecidos na minha organização, sendo que quando necessito não tenho nenhum problema em recorrer a estes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha opinião pessoal, considero que a essência humana é um fator crucial na partilha de conhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos: o impacto da cultura organizacional

Opinião

- * 15. De forma sucinta, como explica o funcionamento da gestão do conhecimento na sua organização?

- * 16. Tendo por base as metodologias, técnicas e ferramentas ao alcance da sua organização, como considera ser possível melhorar a gestão do conhecimento no âmbito da gestão de projetos?

A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projetos: o impacto da cultura organizacional

17. Caso tenha curiosidade e pretenda, posteriormente, receber os resultados decorrentes deste estudo deixe o seu email